



HANDREICHUNG

Interkulturelle Kommunikation in Verwaltungen



87

SCHRIFTENREIHE MIGRATION
UND ARBEITSWELT



Interkulturelle Kommunikation in
Verwaltungen



Inhalt

 Einführung	04
Daniel Weber, Leiter des interkulturellen Kompetenzzentrums, DGB Bildungswerk Bund	
 Zwischen Bürgernähe und Zeitdruck	06
Rahmenbedingungen für interkulturelle Kommunikation von Verwaltungen	
 Imagepflege und Abbau von Barrieren	10
Die Vielfältigkeit interkultureller Kommunikation	
 „Wir können nicht regelmäßig die Welt bei uns zu Gast haben und die Menschen aus aller Welt, die bei uns leben ignorieren“	21
Gespräch mit Reinhold Weist, Stadt Kassel	
 Überwindung sprachlicher Barrieren	25
Ein Beispiel aus Kassel: „Wir verstehen uns!“	
 Verwaltungshandeln in einer interkulturell geprägten Gesellschaft	27
Gastbeitrag: Gespräch mit Beatrice Hurre über den Nutzen einer interkulturellen Kommunikation	
 Übung aus einem Training	30
Thema: Nonverbale Botschaften	
 ...auf Augenhöhe	32
Das Bemühen um interkulturelle Kommunikation im Alltag / Praxisberichte	
Sprachkenntnis und Zuhören können	33
Willkommengesten, die Wertschätzung signalisieren	
Unangenehme Situation entspannen	35
Alltag im Gemeindevollzugsdienst	
Mehrsprachige Bewerbungsbögen wären sinnvoll	36
Kundenkontakt im Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft	
Die Aufenthaltserlaubnis ist keine Nettigkeit	38
Verwaltungshandeln in der Ausländerbehörde	
Erleichternde Umstände	40
Interkulturelle Kommunikation im Standesamt	
 Trainingserfahrungen	42
Patentrezepte gibt es nicht	
 Zwischenbilanz und Ausblick	44
Veris: „Eine gewisse Eigendynamik“	

01

EINFÜHRUNG

DANIEL WEBER, LEITER INTERKULTURELLES KOMPETENZ-
ZENTRUM, DGB BILDUNGSWERK BUND

Viele öffentliche Verwaltungen haben begonnen, auf ganz unterschiedliche Weise das Thema Interkulturelle Öffnung zu bearbeiten. Sie wollen sich so auf die vorhandene Vielfalt in ihrem Umfeld einstellen und auch neue Chancen und Potenziale erschließen.

Für interkulturelle Öffnungsprozesse sind zwei Fragen von Bedeutung: Wie ist die Verwaltung strukturell auf Vielfalt ausgerichtet? Und: Wie gut sind die Mitarbeitenden darauf vorbereitet, die strukturelle Ausrichtung im Verwaltungsalltag mit Leben zu erfüllen?

An diesem Punkt setzt das Projekt „Verwaltungen interkulturell stärken – Potentiale nutzen (Veris)“ an und leistet so einen Beitrag zur gleichberechtigten Teilhabe aller Menschen an den Dienstleistungen und Produkten der Verwaltungen und der kommunalen Betriebe. Das trägt auch dazu bei, die Offenheit und Toleranz in der Region zu befördern und sie so für die Menschen lebenswerter zu machen. Gleichzeitig kann sich die Region als weltoffener und attraktiver Standort darstellen.

Diese Handreichung widmet sich als Teil der Informations- und Transferarbeit im Projekt der Frage wie Kommunikation in einem interkulturellen Kontext erfolgreich gestaltet werden kann – sowohl individuell als auch institutionell.

Kommunen überprüfen zunehmend ihre Kommunikation nach außen. Dabei stehen sowohl die Öffentlichkeitsarbeit, wie z.B. der Internetauftritt, Publikationen oder Reden bei öffentlichen Veranstaltungen im Fokus als auch das direkte Kommunikationsverhalten der Mitarbeitenden.

Die Kommunen mit ihren jeweiligen Verwaltungen und öffentlichen Betrieben bieten Dienstleistungen an und stehen als Ansprechpartner für Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung. Wichtige Kanäle bei der Kommunikation der Angebote und Ansprechpartner sind die eigenen Medien und das Nutzen lokaler Medien. Hier stehen Kommunen vor der Herausforderung das Kommunikationsverhalten, die Öffentlichkeitsarbeit auf kulturelle und sprachliche Vielfalt einzustellen. Im Projekt Veris wird auch, z.B. in Workshops, der Frage nachgegangen, was das konkret bedeutet. Einige der Antworten und Ideen werden in dieser Handreichung aufgegriffen.

Auch der zwischenmenschliche Kontakt der Mitarbeitenden mit den Kundinnen und Kunden ist von kultureller Vielfalt geprägt. Um damit umgehen zu können, benötigen die Mitarbeitenden unter anderem Kommunikationskompetenzen. Wichtige Themen dabei sind z.B. der Umgang mit indirekter Kommunikation, die Achtsamkeit für die verschiedene Interpretation von kommunikativem Verhalten und der Umgang mit verschiedenen sprachlichen Fähigkeiten. In Trainings werden diese Aspekte eingeübt. Wichtig dabei sind die Reflektion über eigenes Verhalten, über das Verhalten der/ des Anderen und über Handlungsmöglichkeiten. Einige leitende Fragen in den Trainings sind: Was an dieser Situation hat etwas mit Kultur / Migration zu tun? Was könnte man in dieser Situation (noch) tun?



Daniel Weber



Die Komplexität zwischenmenschlichem Handelns und zwischenmenschlicher Kommunikation lässt simple „Patentrezepte“ nicht zu. Alleine kommunikatives Verhalten zu deuten, ist ein komplexer Vorgang. Das bezieht sich z.B. auf verwendete Wörter, Vokabeln, Begriffe, Fachsprache, Kanäle, Direktheit, Lautstärke, Betonung, Satzmelodie, Lautmalerei, Klang, Assoziationen, Körperhaltung, Gestik, Mimik. Dieses dann noch interkulturell zu erfassen, ist eine Herausforderung. In den Trainings gelingt es, Handlungsoptionen zu erweitern, indem auf den ein oder anderen o.g. Aspekt ein besonderer Fokus gelegt wird.

Die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten von Gesten zu kennen, kann im direkten Kontakt mit andern Personen sehr hilfreich sein. Dabei ist es wichtig, die kommunikative Vielfalt einer Einwanderungsgesellschaft zu berücksichtigen. In den Fallbeispielen der Teilnehmenden wird deutlich, wie praxisrelevant eine solche Reflektion ist. Einige dieser Praxiserfahrungen sind in dieser Broschüre wiedergegeben.

Die hier vorliegende Handreichung beleuchtet die Rahmenbedingungen für interkulturelle Kommunikation von Verwaltungen, untersucht die Vielfalt interkultureller Kommunikation und berichtet an Hand von Beispielen aus der Praxis interkultureller Kommunikation im Alltag. Ergänzt wird das durch ein Interview mit einer externen Expertin, einem Interview mit einem Vertreter aus dem Projekt sowie einem Exkurs zum Thema Überwindung sprachlicher Barrieren.

Das XENOS-Projekt wurde gemeinsam mit drei Kommunen (Stadt Kassel, Stadt Waldkirch und Landkreis Lippe) entwickelt. Für die Offenheit im Rahmen des Projekts aber auch bei der Erarbeitung dieser Broschüre gilt den Verantwortlichen und Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern großer Dank.

Das Projekt Veris wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ umgesetzt und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Projekt Veris besteht aus Trainings, Workshops, Tagungen, Fachgesprächen, Beratungen und Öffentlichkeitsarbeit und läuft bis Ende 2014 beim DGB Bildungswerk Bund e.V. mit den Partnerkommunen Stadt Kassel, Kreis Lippe, Stadt Waldkirch.

02

ZWISCHEN BÜRGERNÄHE UND ZEITDRUCK

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION VON VERWALTUNG

Eine Vorstellung über die Funktionsweise einer öffentlichen Verwaltung sieht etwa so aus: Die Beschäftigten gehen morgens ins Büro und nach einem Kaffee fangen sie an, darüber nachzudenken, wie sie unbescholtene Bürgerinnen und Bürger malträtiert werden können. Fällt ihnen eine Schikane ein, schreiben sie einen ebenso herrischen wie schwer verständlichen Brief mit der Mahnung, der Anordnung unverzüglich Folge zu leisten.

Eine solche Darstellung kann nur deshalb als Karikatur wirken, weil eine Leserin oder ein Leser zumindest Teile einer Realität wiedererkennt: Anschreiben sind manchmal schwer verständlich formuliert und „von oben herab“. Das, worum es eigentlich geht, wird oft nur mit einem Verweis auf irgendeinen Paragraphen erledigt. Angesichts solcher Mitteilungen wächst bei einigen ein Gefühl der Ohnmacht.

Solche Erfahrungen werden zunehmend seltener. Verwaltungen geben sich Mühe, zu kommunizieren und nicht zu dekreten, also von oben herab anzuweisen. Dass eine Verwaltung heute Kundinnen und Kunden hat, – ungeachtet, ob der Begriff passend ist oder nicht – zeigt ein Bemühen um Bürgernähe. Verwaltung wird heute eher als Management des gesellschaftlichen Zusammenlebens definiert und nicht als Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung.

Dieser Wandel verdeutlicht, dass Verwaltung immer auch eine Widerspiegelung der politischen Verfasstheit eines Landes ist – die Verwaltung in einer Demokratie arbeitet anders als die in einem Obrigkeitsstaat. Allerdings müssen eingefahrene Strukturen bewusst verändert werden, damit diese Widerspiegelung in der Praxis erkennbar wird. Eine Antwort auf eine wachsende Unzufriedenheit mit dem Verwaltungshandeln führte in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zu einem Handlungsdruck, durch den Reformen in der Verwaltung angestoßen wurden. Von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement wurde schließlich das Neue Steuerungsmodell (NSM) entwickelt, das eine Art Wegweiser für Reformen wurde.

Das Modell orientiert sich an modernen Managementmethoden. Dazu gehören eine Abflachung der Hierarchien, verstärkte Delegation von Verantwortung an die Sachbearbeiterebene, Arbeit in Arbeitsgruppen, Schließung von Zielvereinbarungen.



Man muss allerdings hinzufügen, dass ein weiterer (und wohl primärer) Grund für Reformen die knappe Haushaltslage der Kommunen war. Dass Kommunen mit ihren Verwaltungen nahezu unmöglich in Konkurs gehen können ist das eine, dass angesichts der Verknappung der Mittel effektiveres Handeln nötig wurde, das andere. Der Hebel, der beim NSM genutzt wird, ist die so genannte Outputorientierung. Der Output, der mit dem zugewiesenen Geld erreicht wurde, muss belegt werden. Diese streng betriebswirtschaftliche Herangehensweise hat auch Kritik hervorgerufen. So lässt sich sicher der Output von Kfz-An- und Ummeldungen errechnen und feststellen, ob es eine Steigerung gab. Wie der Output von Streetworkern errechnet werden kann, ist allerdings nicht auf leichte Weise möglich.

Die NSM kann aber durchaus Erfolge bringen. Wenn eine Kommune zum Beispiel in einem kommunalen Integrationsplan das Ziel festgelegt hat, die Quote von Kindern mit Migrationshintergrund in den Kinderbetreuungseinrichtungen zu steigern, kann mit einer konkreten Einrichtung die Zielvereinbarung getroffen werden, innerhalb eines Jahres die Quote um ein Prozent zu steigern. Hier kann dann eigenverantwortlich gehandelt werden, um das Ziel zu erreichen und der Output ist messbar. Das hieße aber sich bereits auf Förderung der Integration festgelegt, also eine inhaltliche Entscheidung in Richtung einer Zielgruppe getroffen zu haben.

Zielgruppenausrichtung ist bei Reformanstrengungen wie dem NSM nicht notwendig angelegt. Es bewegt sich weitgehend auf einer strukturellen bzw. organisatorischen Ebene. Und wenn Outputorientierung der Maßstab ist, steht die Effizienz der Erbringung von Dienstleistungen im Mittelpunkt und weniger die Menschen, für die sie erbracht werden. Das heißt: Es wird nicht automatisch hinterfragt, ob die Dienstleistungen angemessen sind und wirklich bei den Menschen ankommen. Menschen mit Migrationshintergrund nehmen Untersuchungen zufolge Regeldienste oder Versorgungseinrichtungen weniger wahr als Angehörige der Mehrheitsgesellschaft. Das fällt erst auf, wenn die Kundinnen und Kunden im Blickfeld stehen und nicht der Output an Dienstleistungen / Produkten.



02

Interkulturelle Öffnung und der Umgang mit Vielfalt als politische Vorgabe

Die Aufgabe, Verwaltungen und ihre Angebote stärker für Migrantinnen und Migranten zu öffnen und besser auf Vielfalt einzustellen, ist keine logische Folge von Verwaltungsreformen. Vielmehr kam der Anstoß aus der Politik. Mit dem 2005 beschlossenen Zuwanderungsgesetz wurde Integration eine gesetzliche Aufgabe. Der nationale Integrationsplan von 2007 hat das Thema dann noch einmal zu einer Querschnittsaufgabe gemacht. In der Praxis hatte schon vorher eine Reihe von Kommunen das Thema aufgegriffen – Anlass war ganz einfach ein offener Blick auf ihre vielfältig zusammengesetzte Stadtgesellschaft. Aber auch aus den Verwaltungen kamen von engagierten Beschäftigten und Personalräten bottom up Anstöße für eine interkulturelle Öffnung. In den letzten Jahren kamen immer mehr Ansätze hinzu, die auch andere Vielfaltsmerkmale in den Blick nehmen und diese sinnvoll miteinander kombinieren, z.B. Gender oder Alter.

Wenn sich eine interkulturelle Öffnung nicht aus der Verwaltungsstruktur unmittelbar ergibt, muss sie implementiert oder auch durchgesetzt werden. In diesem Zusammenhang ist es sehr oft der Fall, dass die Verwaltungsspitze interkulturelle Öffnung zur Chefsache macht und top down durchsetzt. Dabei hat es sich bewährt, einen einstimmigen Rats- oder Kreistagsbeschluss im Rücken zu haben. Durchsetzen heißt natürlich nicht anordnen, die verschiedenen Ämter, Verwaltungseinheiten und die Beschäftigten müssen vielmehr überzeugt und „mitgenommen“ werden. Top down ist also keinesfalls ein leichter Weg. Wenn es einen Stadtratsbeschluss gibt, beinhaltet der zumeist so etwas wie ein interkulturelles Leitbild für die Kommune und die Verwaltung. Darin ist dann auch inhaltlich begründet, warum eine interkulturelle Öffnung nötig ist und welche Vorteile sich daraus ergeben. Dies kann gegenüber den Beschäftigten argumentativ eingesetzt werden.

Die notwendige Überzeugungsarbeit muss aber auch jemand leisten. Auch wenn das Chefsache ist, wird der Oberbürgermeister / die Oberbürgermeisterin oder die Landrätin / der Landrat nicht selbst durch die Verwaltungseinheiten tingeln und für eine interkulturelle Öffnung werben. Von der Wichtigkeit und Notwendigkeit des Ziels zu überzeugen, ist ohnehin nur das eine. Leitbilder beschreiben in der Regel die Ausgangslage und das Ziel und benennen Schritte, die zum Ziel führen. Wie diese Schritte gegangen werden können, ist dann von den jeweiligen Bedingungen in den Verwaltungseinheiten abhängig. Diese Bedingungen kennen die Beschäftigten selbst am besten – sie sind die Experten ihrer Arbeit. Das heißt die Überzeugungsarbeit muss immer verbunden sein mit der Mobilisierung und Bündelung dieser Expertise. Dies ist am ehesten Erfolg versprechend, wenn der Personal- bzw. Betriebsrat aktiv einbezogen wird – wobei der in der Regel seine Beteiligung ohnehin im Rahmen der Mitbestimmung einbringen wird. Die Beteiligung des Personal- bzw. Betriebsrats ist, ist deshalb wichtig, weil er das Vertrauen der Beschäftigten genießt.

Hinzu kommt: Auch wenn die Überzeugungsarbeit schnell gelingt, ist eine interkulturelle Öffnung zum Beispiel mit Weiterbildungsmaßnahmen oder Gruppensitzungen verbunden, also einfach mit zusätzlichem Zeitaufwand für die Beschäftigten. In einer ohnehin angespannten Arbeitssituation kann auch hier ein Widerstand entstehen, der mit den Inhalten gar nichts zu tun hat, sondern mit der Arbeitsbelastung in Verwaltungen. Von daher ist es auch deshalb sinnvoll den Personalrat mit einzubinden, um gemeinsam eine Regelung für den zeitlichen Mehraufwand zu finden.



Es reicht aber auch nicht, dass es eine oder einen Verantwortlichen gibt, die oder der sich kümmert. Es muss ein Netzwerk geben, das verteilt über die Ämter und Einheiten das Thema interkulturelle Öffnung auf die Tagesordnung setzt. Auch hier ist übrigens die Einbeziehung der Interessenvertretung sinnvoll, Betriebs- und Personalräte sind nämlich immer im Unternehmen oder der Verwaltung in die einzelnen Einheiten hinein vernetzt. Dabei geht es nicht nur darum, für die Notwendigkeit einer bürgernahen Verwaltung gegenüber einer interkulturell zusammengesetzten Bürgerschaft zu werben. Insbesondere die Kommunikationsfähigkeiten für den Umgang mit Vielfalt erleichtern die Arbeit, denn Untersuchungen zufolge bestehen bis zu 80 Prozent des Verwaltungshandelns aus schriftlicher oder mündlicher Kommunikation.



03

IMAGEPFLEGE UND ABBAU VON BARRIEREN

DIE VIELFÄLTIGKEIT INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

Wie kommuniziert eine Verwaltung nach außen? Wie beachtet sie dabei interkulturelle und andere Vielfalts-Aspekte? Konsequenz und Ehrlichkeit, sonst stößt sie ins Leere. Oder anders formuliert: Die Kommunikation darf nicht nur vielfältig oder interkulturell angestrichen sein, sie muss auf allen Ebenen interkulturell funktionieren – den Vielfaltsgedanken berücksichtigen. Das gilt für alle Organisationen.

Für eine Verwaltung kann das heißen: Mehrsprachige Flyer, wie Wohngeld beantragt werden muss und entsprechende Hinweisschilder zur zuständigen Stelle in der Verwaltung helfen wenig, wenn ein Antragsteller mit nur mäßigen Sprachkenntnissen Fachwörter verbal um die Ohren gehauen werden.

Grundlage: Alle gehören dazu

Eine Verwaltung muss sich um eine interkulturelle Öffnung bemühen und dies dann nach außen kommunizieren. Diese interkulturelle Kommunikation ist also nachgelagert, funktioniert nicht ohne stabile Basis. Gleichwohl ist sie eine ebenso komplexe wie anspruchsvolle Aufgabe, die alle Bereiche der Verwaltung betrifft.

Dabei gibt es zunächst eine allgemeine Schwierigkeit, die in solchen Konstellationen gerne auftaucht. Bei einem Querschnittsthema sind alle angesprochen, aber niemand ist verantwortlich, wenn es nicht Verantwortliche gibt, die sich speziell um das Thema kümmern.

Grundlage dafür, dass interkulturelle Kommunikation nach außen stattfinden muss, ist die simple Erkenntnis, dass die kommunale Bevölkerung vielfältig zusammengesetzt ist. Nun könnte man sagen – und zumindest bis vor einiger Zeit war das durchaus hier und da zu hören: Unsere Verwaltung ist für jeden offen und behandelt alle gleich. Von daher gibt es keinen Handlungsbedarf. Wie wenig formale Gleichbehandlung auch Gleichbehandlung in der Praxis ist, hat Bertold Brecht einmal sehr plastisch in ein Bild gebracht. Man könne einen Konzertpianisten und einen musikalischen Laien gleich behandeln und ihnen am Flügel die freie Wahl über die schwarzen und weißen Tasten geben. Musik kommt allerdings nur bei einem heraus.

Klar ist: Verwaltung – wie andere gesellschaftliche Einrichtungen – ist an den Bedürfnissen und Belangen der Mehrheitsgesellschaft ausgerichtet. Das ist nicht verwerflich, sondern war zunächst einmal effektiv. Wenn es neben der Mehrheit aber relevante Minderheiten gibt, wird nicht mehr die gesamte Wohnbevölkerung erreicht und es entsteht Handlungsbedarf. Wenn man dabei merkt, dass Menschen kaum noch in Mehrheits- und Minderheitsgruppen eingeordnet werden können und eine immer größer werdende individuelle und kulturelle Differenzierung gibt, erscheint ebenso Handlungsbedarf.

Die Kommunikation einer Verwaltung muss sich von daher zunächst einmal darauf konzentrieren zu signalisieren, dass alle in all ihrer Vielfalt dazugehören. Das heißt in der Praxis vor allem: Denen, die lange Zeit nicht dazugehört haben, dies zu verdeutlichen.

Kommunikation nach außen bewegt sich dabei auf zwei unterschiedlichen Ebenen. Auf der einen Ebene wird ein allgemeines Erscheinungsbild vermittelt, das ist so etwas wie die Körpersprache einer Organisation oder betriebswirtschaftlich formuliert die Corporate Identity. Auf der anderen Ebene geht es um Kommunikation in Bezug auf Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund.



03

Das allgemeine interkulturelle Erscheinungsbild

Jede Organisation bemüht sich in seiner Öffentlichkeitsarbeit ein bestimmtes Bild nach außen zu vermitteln. Nach außen heißt den Kundinnen und Kunden gegenüber, aber auch mit Blick auf andere Organisationen, um überregional für ein gutes Image zu sorgen. Jede Kommune nutzt bei der Kommunikation zunächst die kulturellen oder landschaftlichen Vorteile. Dass Kassel mit der documenta wirbt, der Kreis Lippe das Hermannsdenkmal und die Stadt Waldkirch mit der Kastelburg auf seiner Homepage prominent platziert, ist nahe liegend. Und praktisch alle Städte verweisen darauf, dass sie an einem geografisch strategischen Knotenpunkt liegen. Hinter diesen allgemeinen PR-Hebeln folgen dann andere Merkmale, die als wichtig und charakteristisch kommuniziert werden. Das ist in der Regel – weil die Öffentlichkeitsarbeit sich auf einen realen Kern beziehen muss – ein mühsames Geschäft. Kommunikationscoups sind eher selten.

Das Erscheinungsbild, um das sich eine Stadt überregional bemüht, hat auch den Wirtschaftsstandort im Auge. Es wird auf eine qualifizierte Arbeitnehmerschaft verwiesen und auf Forschungseinrichtungen, die als Partner für wissensbasierte Unternehmen dienen können. Und es wird auch meist eine Weltoffenheit proklamiert. Natürlich verweist keine Stadt in ihrer offiziellen Kommunikation auf No-go-areas für Menschen mit dunkler Hautfarbe, wenn es sie gibt. „Interkulturell offen und an einigen Stellen für Menschen mit dunkler Haut oder schwarzen Haaren gefährlich“ funktioniert nicht.





Viele sprechen dabei von einer Willkommenskultur, wie z.B. Kanzlerin Angela Merkel beim Demografiegipfel im Mai 2013, z.B. um dem drohenden Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Willkommenskultur in Deutschland darf sich aber nicht nur auf die in Mode gekommenen ausländischen Fachkräfte beschränken. Die Kommunikation vieler Städte muss sich insgesamt stärker an ihrer vielfältigen Einwohnerinnen und Einwohnern orientieren.

Das Kriterium oder Postulat der Offenheit für (kulturelle) Vielfalt kann in der allgemeinen Außendarstellung einer Kommune gegenüber Menschen oder Organisationen außerhalb des eigenen Umfelds zunächst einmal nur signalisiert oder behauptet werden. Dies kann durch verschiedene Maßnahmen geschehen. Da ist zunächst einmal der Verweis auf die (kulturelle) Vielfalt in der Stadt. Die kann dann auch in Fotos im Internetauftritt oder in Broschüre dadurch signalisiert werden, dass Menschen in all ihrer Vielfalt (z.B. unterschiedlicher Herkunft) als Bürgerinnen und Bürger der Stadt gezeigt werden.

Ein anderes Signal ist ein Internetauftritt, bei dem unter mehreren Sprachen ausgewählt werden kann. Die Botschaft der Offenheit für (kulturelle) Vielfalt kann auch von Vertreterinnen und Vertretern der Stadt – aus Politik oder Verwaltung – bei öffentlichen Auftritten verbreitet werden, sei es in Interviews oder auf Konferenzen, Tagungen etc.. Auch bekannte Gesichter aus einer Stadt, Sportler, Wissenschaftler, Kulturschaffende usw. können die Botschaft transportieren, was besonders wirksam ist, wenn die Betroffenen selber wissen wovon sie sprechen, z.B. weil sie selbst einen Migrationshintergrund haben.

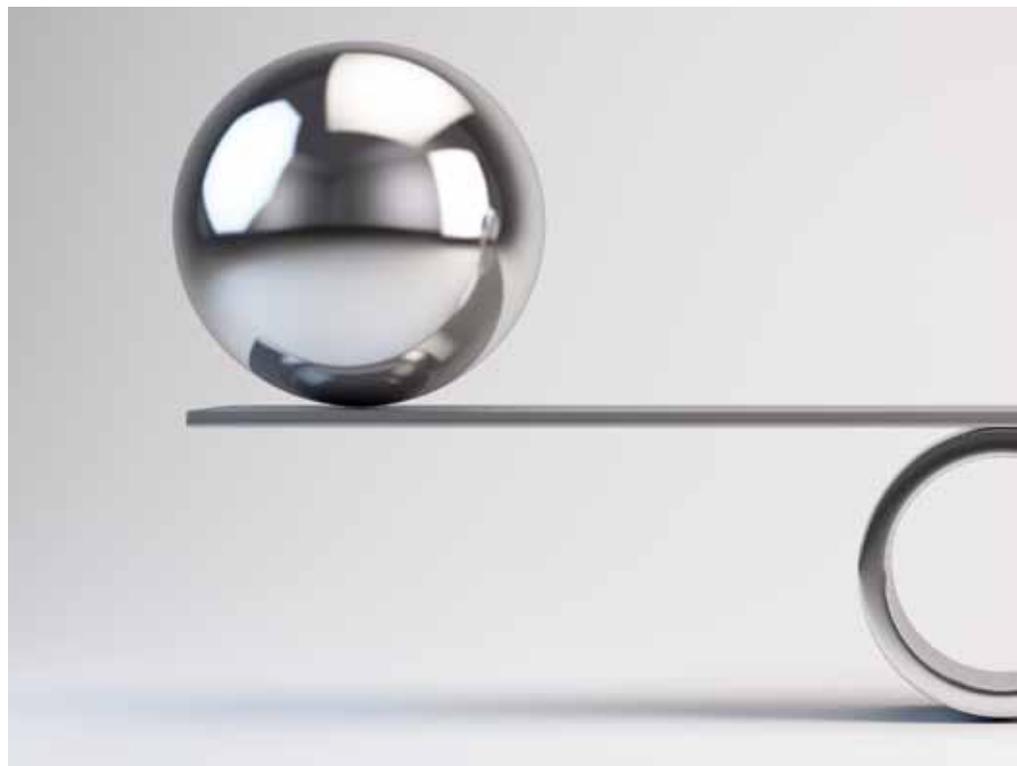
Das kann das Erscheinungsbild der Stadt prägen und ein bestehendes Image verändern. Allerdings muss die propagierte Weltoffenheit ehrlich sein, sonst kann sich diese Kommunikation unversehens als unehrlich erweisen. Wie wahrheitsgetreu das vermittelte weltoffene Image ist, lässt sich am ehesten an der Frage überprüfen: Wie geht die Stadt bzw. die Verwaltung mit den Zuwanderern um, die da sind? Das verweist auf die zweite Ebene der Öffentlichkeitsarbeit, die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern. Und hier beginnt die eigentliche interkulturelle Kommunikation nach außen.

03

Kommunikation mit vielfältigen Bürgerinnen und Bürgern

Das Bemühen einer Kommune darum, als offen für (kulturelle) Vielfalt wahrgenommen zu werden, ist durchaus eine Basis für das Zugehen auf die vielfältigen Bürgerinnen und Bürger, wie z.B. auch Migrantinnen und Migranten. So wird die Absicht der Gleichbehandlung signalisiert. Um die Herstellung von Gleichheit geht es dann auch im Kern. Hindernisse und Barrieren, die z.B. für Menschen mit Migrationshintergrund existieren, müssen in der Praxis abgebaut werden, um Gleichberechtigung herzustellen. Interkulturelle Kommunikation kann bei dieser Herstellung der gleichberechtigten Teilhabe helfen. Wenn sie die Vielfalt der Bevölkerung und dabei z.B. auch die Vielfalt unter den Menschen mit Migrationshintergrund im Blick behält.

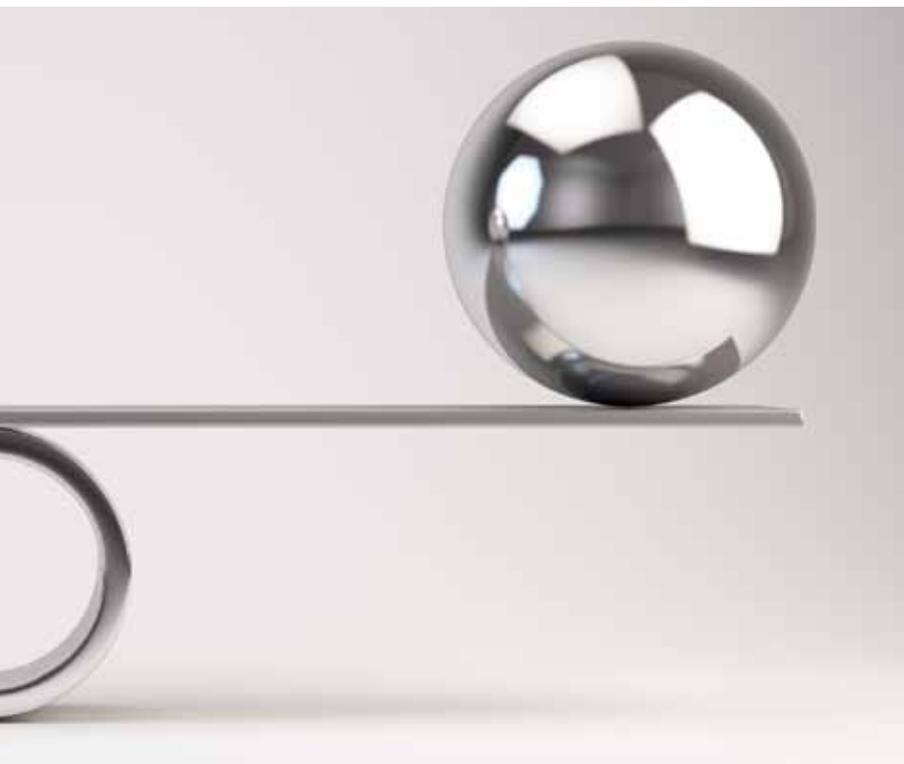
Zu den Barrieren gegenüber vielen Bürgerinnen und Bürgern mit oder ohne Migrationshintergrund zählen vorrangig mangelnde Information etwa über die Angebote und Leistungen der Verwaltung oder auch über ihre bloße Existenz. Eine weitere Barriere besteht in sprachliche Schwierigkeiten. Ein drittes Hindernis schließlich ist die Schwellenangst gegenüber Behörden, befeuert aus vorherigen schlechten Erfahrungen, z.B. in einem autoritär oder diktatorisch regierten Herkunftsland oder mit deutschen Behörden. Diese Schwellenangst kann aber auch in Befürchtungen liegen, dass einem aus der Inanspruchnahme von Leistungen Nachteile erwachsen können – bei Migrantinnen und Migranten z.B. im schlimmsten Fall die Rücknahme des Aufenthaltstitels.





Um diese Barrieren abzubauen zu können bedarf es einer differenzierten Ansprache aller Personen im Radius der Verwaltung. Dabei sollte auch die Vielfalt innerhalb der „Gruppen“ bedacht werden, z.B. bei Menschen mit Migrationshintergrund: Unterschiede liegen unter anderem in den jeweiligen Herkunftsländern, -regionen dabei noch unterschieden zwischen Mitgliedstaaten der EU und Drittstaaten, im Aufenthaltstitel – es macht einen Unterschied, ob jemand als Flüchtling hier ist oder mit einer Green Card –, in der Länge des Aufenthalts – Neudazugekommene haben andere Bedürfnisse als Angehörige der zweiten oder dritten Einwanderergeneration oder auch in der sozialen Lage. Das muss jeweils weiter ausdifferenziert werden.

Ein zentraler Ansatz, die jeweilige Zielgruppe zu erreichen, ist ein aktives Zugehen auf diese. Wichtig dafür ist eine Vernetzung mit den entsprechenden Strukturen, in die diese eingebunden sind. Bei Menschen mit Migrationshintergrund können das z.B. sein: die Migrantenselbstorganisationen – Kulturvereine, Elternvereine, Sportclubs oder auch informelle Zusammenschlüsse, Gewerkschaften, Integrationsräte, religiöse Organisationen aber auch Initiativen und Projekte, die sich im Bereich der Flüchtlingshilfe vor Ort engagieren. Die Gruppen und Organisationen bilden für bestimmte Migrantinnen und Migranten einen vertrauten Raum. Wenn Angebote über diese organisatorischen Strukturen gemacht werden, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch angenommen werden.



03

Ein erster Schritt nach einer Kontaktaufnahme mit den Sprecherinnen und Sprechern oder prominenten Personen in den Organisationen können auf einer gemeinsamen Veranstaltung die Dienstleistungen der Verwaltung vorgestellt werden, am besten natürlich durch jemanden von der Verwaltung, die bzw. der selbst einen Migrationshintergrund hat. Das allein reicht natürlich nicht aus. Eine Netzwerkarbeit muss auf längere Frist angelegt und gepflegt werden.

Denkbar sind auch gemeinsame Projekte. Ein auf verschiedene Weise erprobtes Beispiel sind die Stadtteilerlern (auch Kiez- oder Rucksackelern / -mütter). Diese unterstützen in der Regel aus den häufigsten Migrantengemeinschaften heraus die Erziehungs- und Familienarbeit. Wenn gesundheitliche, schulische oder psychologische Probleme auftauchen, vermitteln an Gesundheitsdienste, Nachhilfe-Projekte, Schule, Jugendamt weiter.

Es gibt natürlich zahllose weitere Möglichkeiten, die sich durch kontinuierliche Netzwerkarbeit eröffnen lassen. Dies ist eine zeitaufwendige, aber sehr effektive interkulturelle Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist Ergebnis und Teil der interkulturellen Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen interkultureller Öffnungsprozesse. Eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist Voraussetzung für den Erfolg des Netzwerkens. Dabei sollte ein Prozess des gegenseitig voneinander Lernens im Mittelpunkt stehen. Um das an dem Beispiel der Stadtteilmütter zu erläutern: Wenn einer Mutter empfohlen wird, sich an den schulpsychologischen Dienst zu wenden, muss dieser auf Belange von Menschen mit Migrationshintergrund eingestellt sein. Das heißt zunächst einmal, dass die Mutter sich in ihrer Situation als Migrantin wiedererkennt. Das reicht von den ausliegenden Flyern, die durch eine Fotoauswahl deutlich machen muss, dass Migranten dazu gehören bis zu einer Beschilderung, die durch Mehrsprachigkeit oder verständliche Piktogramme den Weg weist. Sinnvoll wäre auch eine Besucherbetreuung, die auf eine interkulturelle Kundschaft eingestellt ist. Und natürlich muss die Beratung selbst interkulturell orientiert sein.

Das heißt: Netzwerkarbeit – wie interkulturelle Kommunikation insgesamt – muss konsequent durch Fakten unterfüttert sein. Was, wie eingangs erwähnt, für Kommunikation von Organisationen nach außen generell gilt.



03

Facetten interkultureller Kommunikation

Ein Thema der interkulturellen Kommunikation in der Verwaltung sind vielfältig zusammengesetzte Teams. Die Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist fester Bestandteil jedes kommunalen Integrationskonzepts. Dies kann die Vielfalt in den Teams erhöhen also zum einen innerhalb der Verwaltung Kommunikation verändern aber auch ein Zeichen nach außen sein. Vielleicht wird an diesem Punkt die „Körpersprache“ der Verwaltung am ehesten deutlich.

Eine weitere Dimension interkultureller Kommunikation bezieht sich auf die klassische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, auf die sich die Kommunikation bis vor gar nicht allzu langer Zeit beschränkte. Das Konzept dieser Arbeit ist einfach: Tue Gutes und rede drüber. In der Praxis geht es darum, Pressemitteilungen zu erstellen und über einen Verteiler an die Öffentlichkeit zu bringen.

Hier sind gleich zwei Hebel, um die Arbeit interkulturell auszurichten. Das erste sind die Inhalte der Pressemitteilungen. Bei den Machern muss es in Fleisch und Blut übergehen, dass regelmäßig auch Themen aufgegriffen werden, die sich auf Migrantinnen und Migranten beziehen.

Ganz nahe liegend – bezogen auf obige Beispiele: Eine gemeinsame Veranstaltung mit einer Migrantenselbstorganisation, die Verwaltung hat den Anteil der Azubis mit Migrationshintergrund erhöht. Der zweite Hebel ist der Verteiler. Hier müssen die Medien der Migrantencommunities einbezogen werden.

Das sind einerseits die Deutschlandredaktionen der Medien aus den Herkunftsländern, die von den Zuwanderern gelesen werden. Andererseits sind das die Medien, die die Communities selber produzieren oder die im Rahmen etablierter Medien speziell mit und für Zuwanderer produziert werden.

Und dabei muss eines klar sein: Das unregelmäßig erscheinende Mitteilungsblatt einer Zuwanderer-Community ist genauso wichtig wie die marktbeherrschende Regionalzeitung vor Ort. Das gleiche gilt für Internetauftritte. Die vielleicht etwas handgestrickte Homepage einer Community kann genauso wichtig wie der hochprofessionelle Auftritt des Medienmarktführers vor Ort sein, will man für seine Angebote werben.

In Bezug auf den Umgang mit den lokalen „Mainstream“-Medien ist die Zielrichtung interkultureller Kommunikation etwas differenziert zu sehen. Hier liegt eine Dimension interkultureller Kommunikation, die sich stärker an die sich selbst als „Mehrheitsgesellschaft“ empfindenden Konsumentinnen und Konsumenten richtet. Die an sie gerichtete Botschaft muss vermitteln: die Zuwanderer gehören dazu.

Das ist wohl am ehesten über klassische lokale Medien möglich. Informationen über die Integrationspolitik der Kommune oder Berichte über gemeinsame Veranstaltungen und Feste, Porträts lokal erfolgreicher Zuwanderer – all das sind Inhalte, die dem Ziel Zusammengehörigkeit zu verdeutlichen in den klassischen Lokalzeitungen dienen können. Das gilt im Übrigen auch bezogen auf andere klassische Lokalmedien.



Der Internetauftritt spiegelt im Kern die interkulturelle Kommunikation der Verwaltung insgesamt wider. Migrantinnen und Migranten müssen sich – etwa in den Fotos, die die Vielfalt der Kommune einfangen – als dazugehörig empfinden können, Mehrsprachigkeit dort einzusetzen, wo es sinnvoll ist kann ebenfalls helfen. Die Angebote speziell für Zuwanderer müssen schnell auffindbar sein.

Inhaltlich ist dabei wichtig, dass Kooperationspartner – etwa Migrantenorganisationen oder Beratungsstellen – verlinkt sind. Auch Links zu Fragen, die für Zuwanderer von großer Bedeutung sind müssen gut sichtbar platziert sein. Dazu gehört z.B. ein Button, der auf die Stelle verweist, die in Fragen der Berufsanerkennung berät.



03

Patentrezepte gibt es nicht

Insgesamt ist die interkulturelle Kommunikation einer Verwaltung nach außen die Ausrichtung auf ein vielfältig zusammengesetztes Publikum, die immer wieder neu justiert werden muss – dies allein deshalb, weil sich die Zusammensetzung der Stadtbevölkerung verändert. Herkunftsländer, Wanderungsgründe, Sozialstrukturen von Zuwanderern z.B. ändern sich.

Es ist zum Beispiel ein Unterschied, ob es eine alteingesessene italienische Community gibt wie in Wolfsburg, oder eine Community von Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern wie im Kreis Lippe, die mehrheitlich knapp 15 Jahre vor Ort lebt. Das heißt natürlich auch, dass es keine Blaupause für interkulturelle Kommunikation gibt, die einmal entworfen auf alle Städte gleichermaßen übertragen werden kann. Und dass das Konzept, einmal geschrieben, nicht mehr angepasst werden muss.

Bei der interkulturellen Kommunikation einer Verwaltung nach außen geht es zunächst um Strukturen, die ein Erscheinungsbild prägen und darauf ausgerichtet sind, Barrieren für Zuwanderer abzubauen. Tatsächlich beweisen muss sich diese Kommunikation, wenn Menschen aufeinandertreffen, Zuwanderer und Beschäftigte der Verwaltung miteinander kommunizieren.





04

„WIR KÖNNEN NICHT REGELMÄSSIG DIE WELT BEI UNS ZU GAST HABEN UND DIE MENSCHEN AUS ALLER WELT, DIE BEI UNS LEBEN, IGNORIEREN

GESPRÄCH MIT REINHOLD WEIST, STADT KASSEL

Die interkulturelle Kommunikation einer Verwaltung muss sich immer auf die Integrationspolitik der Kommune beziehen. Diese ist wesentlicher Inhalt der Kommunikation. Über einige Aspekte von Kommunikation und Integrationspolitik sprachen wir mit Reinhold Weist. Er ist Grundsatzreferent des Oberbürgermeisters von Kassel.

Frage: Ich kenne einen jungen Mann aus Kassel, der mit 29 Jahren bereits freigestellter Betriebsrat bei VW in Baunatal ist. Er ist bekennender Nordhesse, in Kassel geboren und zur Schule gegangen, die Ausbildung hat er im Kreis Kassel gemacht. Sein Hintergrund ist türkisch. Der würde wunderbar in Ihren Internetauftritt „Alle gehören dazu. Kassel ist bunt“ passen. Brauchen Sie für diesen Mann eine interkulturelle Kommunikation?

Reinhold Weist: ...weniger. Ich glaube, das ist jemand, der ein Stück weit auch ein Ergebnis einer vernünftigen interkulturellen Arbeit der Stadt ist, Ergebnis unserer Integrationspolitik. Und es ist ein Beleg, dass Kassel bunt ist.

Interkulturelle Kommunikation zielt einerseits nach außen, das ist sozusagen das moderne weltoffene documenta-Image. Andererseits sollen die Zuwanderer-Communities erreicht werden, damit sie die Angebote der Verwaltung besser nutzen. Wie bringen Sie diese beiden Ebenen zusammen?

Das geht nur zusammen. Wir können nicht regelmäßig die Welt bei uns zu Gast haben und die Menschen aus aller Welt, die bei uns leben ignorieren. Konkret heißt das: Wir müssen den zugewanderten Menschen in Kassel Angebote machen, damit sie nicht nur ihre Schule zu Ende bringen, sondern auch in den Arbeitsmarkt kommen. Für die Verwaltung heißt das, dass wir uns bemühen, damit Zuwanderer bei uns eine Ausbildung machen. Im Umkehrschluss wird die Verwaltung geschult, um auf die Besonderheit anderer Kulturen Rücksicht nehmen zu können.

04

*Deutschland ist schon eine ganze Weile Einwanderungsland. Im Rückblick:
Wann hat in Kassel eine interkulturelle Kommunikation begonnen?*

Der Ausgangspunkt ist schon länger her. Das fängt mit der Gründung des ersten Ausländerbeirates vor 30 Jahren an. Damals hat man bewusst gesagt, man will eine Vertretung der zugewanderten Menschen im Rathaus installieren und einen Dialog mit ihnen beginnen.

Und was waren die ersten konkreten Schritte?

Wir sind sehr schnell daran gegangen, für Ausbildungsplätze in der Verwaltung gezielt zugewanderte Menschen zu werben.

...und bezogen auf die Stadtgesellschaft insgesamt?

In der Stadtgesellschaft geht es darum, über Bildung und Ausbildung sicherzustellen, dass die zugewanderten Menschen in einer ähnlichen Größenordnung wie die Einheimischen Schulabschlüsse erwerben, Ausbildungsplätze bekommen und am Ende auch Arbeitsplätze.

Haben Sie bei der Besetzung der Ausbildungsplätze in der Verwaltung schon einmal eine Quote ins Auge gefasst?

Nein, über eine starre Quote ist bei uns nie nachgedacht worden. Es gibt aber den Vorsatz, Migrantinnen und Migranten entsprechend ihren Anteilen in der Bevölkerung zu berücksichtigen. Das kann auch darüber hinausgehen, wenn man entsprechende Bewerbungen hat.

Um auf die Kundinnen und Kunden der Verwaltung zu sprechen zu kommen: Was machen Sie, damit Menschen mit Migrationshintergrund sich angesprochen fühlen. Das Paradebeispiel ist immer Mehrsprachigkeit von Broschüren oder Hinweisschildern...

Das haben wir. Auch unser Internetauftritt ist mehrsprachig. Das ist auch hilfreich und sinnvoll. Gleichzeitig ist es natürlich unser Ziel, dass letztendlich die zugewanderten Menschen der deutschen Sprache so mächtig sind, dass sie mehrsprachige Hinweise gar nicht mehr brauchen – weder in der Verwaltung noch sonst wo. Es werden aber auch immer Menschen neu hierherkommen, für die Mehrsprachigkeit eine notwendige Hilfe ist.

Welche Förderungen gibt es, um Deutsch zu lernen?

Die gezielte Sprachförderung steht bei uns im Fokus. Das fangen wir schon im Kindergarten im 3. Lebensjahr an, um sicherzustellen, dass gar nicht erst Defizite im sprachlichen Bereich entstehen. Wir sehen das als Schlüssel beim Thema Integration insgesamt. Für die Menschen, die hier leben, ist es sicherlich notwendig, dass sie die deutsche Sprache beherrschen, um in der Gesellschaft ihre Position erlangen zu können.



Gibt es auch Sprachförderung für Erwachsene, etwa berufsbezogenes Deutsch oder Kurse für Menschen, die im Rahmen der Familienzusammenführung eingereist sind?

Wenn wir mit unseren begrenzten kommunalen Mitteln die Kinder fördern, erreichen wir auch die Mütter. Sie sind ein Schlüssel zum Erfolg. Kurse für Erwachsene werden vom Bundesamt Migration angeboten. Das könnte durchaus noch ausgeweitet werden. Da tut sich der Bund schwer, obwohl etwa die EU-Osterweiterung neue Sprachangebote für Bulgaren und / oder Rumänen erforderlich macht.

Haben Sie bei der Konzipierung oder bei der Durchführung einzelner Schritte der interkulturellen Kommunikation sich auch bei anderen Städten orientiert und da die eine oder andere Idee übernommen?

Was die Deutschförderung angeht, haben wir uns auch in anderen Städten umgesehen. Da gab es einzelne Projekte, die uns angeregt haben, das auch so zu machen. Wir haben aber nicht einen Projektplan aus dem Internet heruntergeladen. Vielmehr hatten wir in Kassel in den letzten 30 Jahren genug Zeit, eigene Erfahrungen zu sammeln.



04

Was sind aus Ihrer Erfahrung übertragbare Schritte in der interkulturellen Kommunikation, die andere bei Ihnen abgucken können und was ist ganz speziell für Kassel?

Ich denke, alles was wir in Kassel machen, ist übertragbar. Der Anteil zugewanderter Menschen ist nicht untypisch für andere Städte. Es gibt in Kassel einen relativ hohen Anteil türkeistämmiger Menschen. Und durch den starken Zuzug von Aussiedlern in den 1990er Jahren ist auch der Anteil Zugewanderter aus der ehemaligen Sowjetunion recht groß. Das ist vielleicht nicht überall so, aber im Prinzip sind unsere Maßnahmen übertragbar und wir sind auch gerne bereit, andere zu informieren, welche Erfahrungen wir gemacht haben.

Gibt es einen Punkt, von dem Sie sagen würden, das ist ziemlich zentral für unsere Arbeit?

Wichtig ist ein Netzwerk, das über den Ausländerbeirat entstanden ist. Da ist die Sprachförderung eingebunden, da sind die Kontakte zu den Kulturzentren, zu Vereinen von Zugewanderten. Wir arbeiten wechselseitig gemeinsam an einem Ziel. Das ist wichtig, denn der Anspruch einer interkulturellen Arbeitsweise in der Verwaltung setzt auch voraus, dass es auf beiden Seiten gewollt wird. Dabei sammeln wir immer wieder neue Erfahrungen. Es gibt kein Patentrezept, voran kommt man nur in Gesprächen.





05

ÜBERWINDUNG SPRACHLICHER BARRIEREN

EIN BEISPIEL AUS KASSEL: „WIR VERSTEHEN UNS!“

„Wir verstehen uns!“ ist der Titel eines Leitfadens für eine verständliche und bürgerorientierte Sprache (im Schriftverkehr), die die Stadtverwaltung Kassel vor einiger Zeit für ihre Beschäftigten herausgegeben hat.

Der Titel kann auf angenehme Weise doppeldeutig verstanden werden. Wir verstehen uns sprachlich, wissen was der andere jeweils meint und wir verstehen uns im dem Sinne, dass wir gut miteinander auskommen. Wenn beides zutrifft, kann man sicher von einer gelungenen Kommunikation reden.

Damit wir uns verstehen oder genauer gesagt, damit sprachliche Barrieren überwunden werden können, ist eine einfache und verständliche Sprache nötig. Somit ist das Teil der interkulturellen Kommunikation und kommt auch deutschen Muttersprachlern entgegen. Wenn von einer „kommunalen Kinderbetreuungseinrichtung“ die Rede ist, denken sicher auch Menschen kurz nach, die mit Deutsch als Erstsprache aufgewachsen sind. Heißt es hingegen „Kindergarten“, ist klar, was gemeint ist.

Ein anschauliches Beispiel dafür, dass es verständlicher ist, Verben zu verwenden aus der Broschüre: „Bitte schicken Sie mir den ausgefüllten Antrag zurück. Ich werde dann klären, ob die Kosten für das Heim übernommen werden.“ In klassischem Amtsdeutsch formuliert hieß das: „Nach Ausfüllung und Rücksendung des Antrags auf Heimunterbringung werde ich eine Klärung der Kostenübernahme herbeiführen.“ Wie es sprachlich nicht geht und wie es geht, können Interessierte in der Broschüre an vielen Beispielen lernen.

Es geht aber nicht um eine für die Kommunikation hinderliche Unverständlichkeit. Sprache kann auch Distanz schaffen und durch Unverständlichkeit das Machtgefälle gegenüber dem, der nicht versteht, demonstrieren. Distanz auszuräumen ist gleichermaßen über die inhaltliche und formale Gestaltung der Schreiben möglich. Das beginnt mit einem einheitlichen klaren Layout der Schreiben.

Die Texte müssen klar strukturiert sein, mit der Kernaussage beginnen, Erläuterungen hinzufügen und positiv enden, etwa mit einem Hilfsangebot (Telefonnummer für Nachfragen). Andere Punkte sind: keine Ankreuzoptionen verwenden, weil das nach Vordruck aussieht oder mit Vor- und Nachnamen unterschreiben, nur der Nachname wirkt unhöflich. Jeder einzelne Schritt ist für sich genommen eher eine Kleinigkeit. Insgesamt signalisieren die Schritte aber eine Wertschätzung des Adressaten. Zusammen mit der einfachen Sprache ist das Angebot: „Wir verstehen uns!“

05

Verständlichkeit insbesondere bei schriftlicher Kommunikation dient zweifellos dem Abbau sprachlicher Barrieren (auch) bei Menschen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist. Es gibt einige Regeln etwa:

- | kurze Sätze verwenden,
- | nur eine Aussage pro Satz,
- | lange Wörter aufspalten (anstatt Kindergartenplatz Platz im Kindergarten)
- | Konjunktiv vermeiden
- | abstrakte Begriffe vermeiden oder durch Beispiele erläutern

Solche Regeln werden als „Leichte Sprache“ zusammengefasst und systematisiert. Leichte Sprache ist aus der Behindertenpädagogik kommend zu einem Fachbegriff geworden. Zunächst für Hörgeschädigte sowie Menschen mit geistiger Behinderung entwickelt, zielt er heute auf alle, die Schwierigkeiten haben, eine Sprache – akustisch und / oder inhaltlich – problemlos zu verstehen.

Zur Leichten Sprache zählt auch der Einsatz von Piktogrammen, Symbolen oder Fotos. Leichte Sprache wird inzwischen recht häufig verwendet, so gibt es entsprechend aufbereitete Informationen der Bundesregierung.





06

VERWALTUNGSHANDELN IN EINER INTERKULTURELL GEPRÄGTEN GESELLSCHAFT

GESPRÄCH MIT BEATRICE HURRELE ÜBER DEN NUTZEN EINER INTERKULTURELLEN KOMMUNIKATION

Prof. Dr. Beatrice Hurrele hat einen Lehrstuhl an der Fakultät Wirtschafts-, Informations- und Sozialwissenschaften der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl inne. Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Kommunikationspsychologie, Soziale und Interkulturelle Kompetenzen, Statistik und Empirische Methodenlehre sowie Gender.

Verwaltungshandeln ist in Deutschland stark auf Gesetze und Vorschriften orientiert. Wenn diese korrekt angewendet werden – wozu dann noch interkulturelle Kommunikation?

Prof. Dr. Beatrice Hurrele: Interkulturelle Kommunikation erleichtert die korrekte Anwendung von Gesetzen und Vorschriften, die die unumstrittene Grundlage des Verwaltungshandelns in Deutschland darstellen. Interkulturelle Kommunikation verlangt nach interkultureller Kompetenz, d.h. soziale Kompetenz im interkulturellen Kontext. Diese umfasst Teilkompetenzen wie:

- a) Das Wissen um die Kulturgebundenheit menschlichen Handelns, kulturelle Unterschiede und die Migrationssituation in Deutschland.
- b) Sensibilität in der interkulturellen Begegnung durch Perspektivenübernahme, Empathie, Wertschätzung des Anderen und Ambiguitätstoleranz.
- c) Kommunikations- und Handlungskompetenz.



Prof. Dr. Beatrice Hurrele

In der Interaktion zwischen Verwaltungsangestellten und Migrantinnen und Migranten entstehen häufig Kommunikations- und Akzeptanzprobleme durch den in deutschen Verwaltungen üblichen äußerst direkten, rein sachlichen und juristischen Kommunikationsstil. Das daraus bei den Migrantinnen und Migranten entstehende Gefühl unangemessen und obrigkeitstaatlich behandelt worden zu sein, lässt konstruktive Handlungsergebnisse kaum zu. Auf der anderen Seite fühlen sich Verwaltungsmitarbeiter oft für den Kontakt mit Angehörigen anderer Kulturen zu wenig professionell vorbereitet und reagieren aus Überforderung mit destruktivem Verhalten gegenüber den Klienten und Klientinnen oder zeigen Fluchttendenzen wie eine erhöhte Absenz, Krankheit oder innere Kündigung. Interkulturelle Kommunikation ist also ganz klar auch ein Unterstützungsangebot für die Verwaltungsmitarbeitenden.

06

Steht dahinter eine grundlegendere Neuausrichtung der Verwaltung in Richtung Management der Lebensbedingungen in einer Einwanderungsgesellschaft statt Durchsetzung von Regeln?

Eine solche Neuausrichtung sehe ich nicht. Im Vordergrund steht vielmehr durch eine höhere Bürgerorientierung und eine Verbesserung der Kommunikationskompetenz die Stärkung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung. Somit ist die interkulturelle Kommunikation ein Teilaspekt, um die Ziele des neuen Steuerungsmodells der Verwaltung zu erreichen. Zudem bedeutet die Berücksichtigung der interkulturellen Kommunikation ein Bekenntnis dazu, dass Deutschland Einwanderungs- und Integrationsland ist.

Es gibt ja einen Unterschied bei der Nutzung der Dienstleistungen einer Verwaltung: Beim schulpsychologischen Dienst bin ich tatsächlich Kunde, ich suche freiwillig nach einem „Produkt“. Zum Straßenverkehrsamt muss ich, zum Jobcenter allemal. Was bedeutet das in Bezug auf interkulturelle Kommunikation?

Für die interkulturelle Kommunikation macht diese Differenzierung zunächst keinen Unterschied. In beiden Fällen ist interkulturelle Kommunikation wichtig und richtig. Da jedoch gerade die Kontakte zwischen Bürgern und Ämtern welche zwangsverordnet sind, als konflikt- und angstbeladen erlebt werden, ist hier ein besonders großes Augenmerk auf die interkulturelle Kommunikation zu legen. Häufig sind die Klientinnen und Klienten mit Migrationshintergrund in einer Krisensituation, wenn sie eine Behörde aufsuchen. Nicht selten geht es um existenzielle Fragen wie z.B. die Aufenthalts- oder Arbeitserlaubnis. Oftmals nehmen Migrantinnen und Migranten den Handlungsspielraum des Sachbearbeiters zudem als größer wahr als dies tatsächlich der Fall ist. Dies kann durch sprachliche Defizite, aber auch durch bisherige Behördenerfahrungen im Herkunftsland bedingt sein.

Vielen ist ein universalistisches Verwaltungssystem, das auf Vorschriftenorientierung und Gleichbehandlung aller aufbaut, unbekannt. Unter Umständen haben Migrantinnen und Migranten in ihrem Herkunftsland Willkürentscheidungen, Korruption und Machtmissbrauch durch Behörden erlebt. Um diesem Misstrauen entgegenzuwirken und eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist es hilfreich, Abläufe und Regeln der Behörde möglichst genau zu erläutern. Die Zusammenarbeit wird wesentlich verbessert, wenn Ausländer erfahren, dass nicht nur ihre Defizite, sondern auch ihre Fähigkeiten und Kompetenzen wahrgenommen werden.

Es bleibt aber ein Machtgefälle. Die Bürgerinnen und Bürger hängen von Entscheidungen ab, die von der Verwaltung getroffen werden...

Die Interaktion zwischen Bürgerinnen und Bürgern und der Verwaltung ist in der Tat asymmetrisch. Verwaltungsangestellte sind ausführendes Organ gesetzlicher Bestimmungen. Die Handlungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger sind dementsprechend beschränkt. Konflikte in der interkulturellen Kommunikation in den Behörden sind daher nicht allein auf unterschiedliche kulturelle Orientierungssysteme zurückzuführen, sondern auch darauf, dass nur die Seite der Verwaltung die Deutungshoheit darüber hat, welches Kommunikationsverhalten als angemessen angesehen wird. Erschwerend kommt hinzu, dass aus Sicht der Klientinnen und Klienten der Verwaltungskontakt in erster Linie dann als erfolgreich empfunden wird, wenn deren Anliegen positiv entschieden wird. Selbstverständlich ist dies nicht immer möglich. Sollte es also zu einem negativen Bescheid kommen, hinterlassen der Ausdruck von Verständnis für das Anliegen und eine respektvolle und wertschätzende Kommunikation zumindest einen zufriedenstellenden Eindruck.



Sie sind ja in der Lehre aktiv und haben sicher hier und da ein Feedback von Ihren ehemaligen Studierenden. Was erleben die, wenn sie mit solch „neumodischem Kram“ wie interkulturelle Kommunikation in eine eingefahrene Verwaltung kommen?

Dies ist natürlich von Verwaltung zu Verwaltung sehr verschieden. Teilweise zeigen sich Verwaltungsmitarbeitende für diese Thematik sehr offen: sie berichten von Herausforderungen beim Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen und wünschen sich mehr Kompetenzen für die Gestaltung einer konstruktiven Kommunikationsbeziehung. Hierzu bieten Kommunen ihren Mitarbeitenden zunehmend Fortbildungen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Weiterbildungsträgern an. Andere Verwaltungsangehörige sehen wenig Handlungsbedarf, bezeichnen sich jedoch als offen gegenüber den Anliegen der interkulturellen Kommunikation.

Allerdings existiert auch die dritte, latent rassistische Haltung, dass die Bringschuld und Anpassungsleistung nur auf der Seite der Migrantinnen und Migranten zu erfolgen habe. Eine große Verantwortung dafür, welchen Stellenwert das Thema Interkulturelle Kommunikation in der Behörde innehat, liegt bei der Behördenleitung. Nur wenn diese sich als Befürworter positioniert, kann ein Veränderungsprozess angestoßen werden. Behörden, bei denen das Thema Integration schon seit längerem relevant ist, zeigen sich auch offener gegenüber der interkulturellen Kommunikation. Zu beachten ist dabei, dass interkulturelle Öffnung ein Querschnittsthema darstellt, das alle Fachbereiche und Hierarchieebenen betrifft. Dies beinhaltet einen langfristigen Einführungsprozess.

Wie weit ist übrigens das Thema interkulturelle Kommunikation oder allgemeiner interkulturelle Öffnung in der Ausbildung der Beschäftigten einer Verwaltung verankert – nicht nur an der Hochschule?

An den Hochschulen für öffentliche Verwaltung in Kehl und Ludwigsburg ist das Thema Interkulturelle Kommunikation fest im Studienplan verankert. Im Ausbildungsrahmengesetz für Verwaltungsfachangestellte in Baden-Württemberg ist der Themenbereich Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelle Öffnung bislang nicht enthalten. Die derzeitige Landesregierung hat hierauf bereits ihr Augenmerk gerichtet. Im Hinblick auf die Umsetzung ist allerdings noch ein großer Handlungsbedarf vorhanden.



07

ÜBUNG AUS EINEM TRAINING

THEMA: NONVERBALE BOTSCHAFTEN

Kategorie

Kommunikation; nonverbale Kommunikation

Zielgruppe

offen

Gruppengröße

4 bis 20 Personen

Dauer

10 bis 20 Minuten

Ziele

- Erkennen der verschiedenen Aspekte von Kommunikation und der nonverbalen Unterasspekte
- Wissen, wie man auch „ohne Worte“ kommunizieren kann
- Erlernen von Techniken und Hilfsmitteln der nonverbalen Kommunikation

Rahmenbedingungen

offen

Vorbereitung

Ablauf

Die Teilnehmenden (TN) werden in zwei Gruppen eingeteilt.

1. Gruppe: TN verteilen sich im Raum oder setzen sich in eine Reihe nebeneinander im Raum und stellen für „Besucher“ einen zweiten Stuhl gegenüber auf und warten auf einen „Nachbarn“, der / die gleich klingeln wird.

2. Gruppe: TN gehen raus und werden dort angewiesen, dass sie gleich zu ihrem / r NachbarIn reingehen und eine Botschaft kommunizieren wollen, das aber nur nonverbal machen können und auch verbale Reaktionen der Nachbarn nur schwer verstehen.



Gruppe 2 geht rein, sucht sich jeweils einen Nachbarn und fängt an, die Botschaft zu kommunizieren. Nach einer Weile unterbricht der TrainerIn und fragt nach dem Erleben, welche Botschaften angekommen sind und „Was war hilfreich“ – Das letzte wird z.B. auf einer Flipchart notiert. Dann werden die Rollen gewechselt.

Mögliche Botschaften:

- Sie wollen den / die NachbarIn um 19 Uhr zu sich zum Essen einladen.
- Sie wollen, dass die laute Musik, die wiederholt zu Ihnen in die Wohnung dringt von dem Nachbarn leiser gemacht wird.
- Sie fragen, an welchem Tag der Restmüll abgeholt wird.

Danach nochmal Sammlung zu „Was ist hilfreich, wenn verbale Ebene fehlt?“ und ggf. zeigen der Powerpointfolie.

Bei einer ungeraden TN-Zahl nimmt entweder die Trainerin/der Trainer eine Rolle ein oder es gibt ein „Besucherpaar“ oder eine/n BeobachterIn.

Alternativ ist auch möglich, dass die Trainerin/der Trainer versucht, nonverbal die Botschaften an die TN zu vermitteln.

Material

Möglichkeit etwas anzuschreiben (z.B. Flipchart mit Papier und Stift) ggf. Powerpoint (Anhang)

Quelle

DGB Bildungswerk Bund

08

...AUF AUGENHÖHE

DAS BEMÜHEN UM INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION IM ALLTAG / PRAXISBERICHTE

Es gibt sicherlich viele Beispiele für steingewordene Verwaltung, die plastisch vor Augen führen, wie Verwaltung früher begriffen wurde und was von den Verwalteten zu halten war. Ein solches Beispiel ist das Neue Rathaus in Hannover. Ein gigantischer Bau (100 Meter hoch, 130 Meter breit), der über Stunden touristische Neugier zu entfachen vermag. Wer sich aber einen Augenblick in die Zeit kurz nach der Einweihung 1913 durch den Kaiser höchstselbst zurückversetzt und sich vorstellt, auf dem Amt etwas erledigen zu müssen, zieht unvermittelt den Kopf ein. Dies nicht, weil die drei Eingangstüren am Ende der Freitreppe zu niedrig sind, sondern zu hoch. Schon hier wird architektonisch klar gemacht, wer groß ist und wer klein. Einen Menschen kann man mit einer Wohnung wie mit einer Axt erschlagen, bemerkte Heinrich Zille einmal. Das dürfte auch mit Rathäusern funktioniert haben.

Wie Kommunikation in einer dort untergebrachten Verwaltung ablief, kann sich jede und jeder ausmalen – oder es besser lassen.

Wie eine Verwaltung aussehen müsste, die Bürgernähe, interkulturelle Öffnung und Kommunikation baulich dokumentiert, dürften Architekten nach einigem Nachdenken sagen können. Wie das Bemühen um eine interkulturelle Kommunikation unabhängig von baulichen Gegebenheiten abläuft, zeigen einige Beispiele aus der Praxis. Vorgestellt werden einige Kolleginnen und Kollegen, die an Trainings für eine interkulturelle Kommunikation teilgenommen haben und wie sie ihren Arbeitsalltag gestalten. Abschließend werden die Trainings und ihre Wirkung noch einmal aus der Sicht des Trainers beleuchtet.



SPRACHKENNTNIS UND ZUHÖREN KÖNNEN

WILLKOMMENGESTEN, DIE WERTSCHÄTZUNG SIGNALISIEREN

Durch eine interkulturelle Öffnung sollen Barrieren abgebaut werden, die Migrantinnen und Migranten daran hindern, Angebote der Verwaltung wahrzunehmen. Beim Ausländeramt – oder Amt für Ausländer- und Staatsangehörigkeitsangelegenheiten wie es offiziell heißt – ist das anders. Dort müssen die Menschen hin, etwa weil ihre Aufenthaltsgenehmigung verlängert werden muss. Das heißt natürlich nicht, dass deshalb eine Öffnung überflüssig ist. Im Ausländeramt der Kreisverwaltung Lippe gibt es mehrsprachige Hinweisschilder – Deutsch, Russisch, Türkisch – und diese führen zu Elisabeth Redikop, die unter anderem mit Visa-Angelegenheiten und Übertragungen von Aufenthaltstiteln zu tun hat.

Und zumindest unter einem Aspekt sind ihre Kundinnen und Kunden zufrieden. Elisabeth Redikop: „Wir hören ganz oft, dass die Menschen, die sich in der Botschaft oder in einem Konsulat ihres Herkunftslandes einen Pass besorgen wollen, auf große Hindernisse und Verzögerungen stoßen. Die sind froh, dass es bei uns einen klar geregelten Ablauf gibt und sie verhältnismäßig schnell bedient werden.“

Natürlich gibt es auch schon mal Konflikte, bei denen gar nicht klar ist, warum sie entstehen. Eine eigentlich banale Frage kann schon manchmal Aggressionen auslösen. Das liegt zumeist daran, dass irgendetwas falsch verstanden wurde. Wenn der Kunde bzw. die Kundin aus den Nachfolgestaaten der Sowjetunion kommt, übersetzt Elisabeth Redikop. Sie ist selbst Spätaussiedlerin und spricht Russisch. In den allermeisten Fällen ist die Situation schnell bereinigt. Sie übersetzt seit 20 Jahren, seit sie bei der Verwaltung angefangen hat.

Für Elisabeth Redikop ist es wichtig, eine vorhandene sprachliche Barriere zu überwinden. Und das ist mehr als nur übersetzen: „Viele Ausländer bzw. Flüchtlinge kommen aus Georgien oder Armenien aber auch aus Russland. Das sind Nationalitäten, die eine andere Sprache sprechen. Aber sie verstehen Russisch, und damit sind wir auf einer Ebene. Die Leute fühlen sich angenommen.“

Mehrsprachigkeit ist aus Sicht von Elisabeth Redikop für eine interkulturelle Kommunikation von ganz großer Bedeutung. Wenn die Kundinnen und Kunden merken, dass ihre Sprache verstanden wird, empfinden sie das als Wertschätzung und Willkommengeste. Das gilt auch für Zuwanderer, die gut Deutsch sprechen. Gleichermäßen wichtig ist es für eine interkulturelle Kommunikation, sich in sein Gegenüber hineinversetzen zu können. Darauf ist Elisabeth Redikop derzeit stark angewiesen. Viele Menschen, die zu ihr kommen, sind Flüchtlinge aus Syrien. Sie sind meist sehr verschüchtert. Elisabeth Redikop: „Wenn sie bestimmte Erlebnisse erwähnen, kann man schnell erahnen, was für ein Schicksal sich dahinter verbirgt, man hat die Bürgerkriegssituation vor Augen.“ Sie versucht das zu verstehen, soweit man das verstehen kann, und Hemmungen abzubauen.

08

Sie hat eigentlich immer so gearbeitet, versucht die Beratungssituation auch durch die Augen der Kundinnen und Kunden zu sehen. Durch das Training im Projekt Veris hat sich das aber noch einmal stärker ausgeprägt. Sie ist auch überzeugt, dass ihr Migrationshintergrund hilfreich für ihre Arbeit ist. Sie ist mit zwei Kulturen verbunden. Das macht es ihr einfacher, auf Menschen anderer kultureller Herkunft zuzugehen.

Vielleicht hilft es ihr auch, dass sie durch ihren Migrationshintergrund ähnliche Erfahrungen kennt, die auch ihre Kundinnen und Kunden machen. Wenn man als Zuwanderer – Aussiedler oder Ausländer – erfolgreich sei, schlage einem schon einmal so etwas wie Neid entgegen. Solche Erfahrungen mit Diskriminierung möchte sie aber nicht so hoch hängen: „Dem messe ich nicht so viel Wert bei.“

Elisabeth Redikop hat auch ein – zum Zeitpunkt des Gesprächs mit ihr noch frisches – Beispiel dafür bereit, wie wichtig es ist, sich in sein Gegenüber hineinversetzen zu können. Vor ihr saß eine Kurdin, die im Rahmen der Familienzusammenführung vor kurzem nach Deutschland gekommen war. Jetzt war ihr Mann gestorben. Eine Welt war zusammengebrochen. „Und jetzt komme ich und sage: Sie müssen den Aufenthaltstitel übertragen.“ Sie hat die Frau erst einmal erzählen lassen und gemerkt, wie das erleichtert. Der Verwaltungsakt war dann schnell erledigt.

Auf die Frage, ob man interkulturelle Kommunikation so gesehen nicht einfach auf einen menschlichen Umgang miteinander reduzieren könne, sagt Elisabeth Redikop: „Ja. Wenn wir auf die Menschen sehen, werden wir vieles intuitiv richtig entscheiden.“





UNANGENEHME SITUATION ENTSPANNEN

ALLTAG IM GEMEINDEVOLLZUGSDIENST

Wer in Waldkirch falsch parkt, dem kann gut passieren, dass Benjamin Knöpfle ihm erklärt, was sie oder er falsch gemacht hat und ankündigt, dass der Bescheid über das Verwarnungsgeld kommen wird. Seit knapp zwei Jahren arbeitet der gelernte Polizeimeister Benjamin Knöpfle beim Gemeindevollzugsdienst, wie das in Baden-Württemberg heißt. In anderen Bundesländern heißen ähnliche Einrichtungen Kreispolizeibehörde oder Ordnungsamt.

Die Reaktionen der Betroffenen sind unterschiedlich. Das reicht von aggressiv bis zerknirscht, weil man erwischt wurde. Eine allgemein gültige Reaktion gibt es nicht, sagt Benjamin Knöpfle. Er selbst versucht, immer auf die gleiche Art und Weise vorzugehen, egal um wen es sich handelt. Gleichwohl macht er auch Unterschiede. Wenn zum Beispiel ein Mitbürger mit einem Migrationshintergrund, bei dem die Familie eine besondere Rolle spielt, falsch geparkt hat, macht er die obligatorische Zurechtweisung nicht vor den Augen seiner Familie, sondern nimmt ihn etwas beiseite.

Es ist generell so, dass man im Gemeindevollzugsdienst einen schweren Stand hat – so die Erfahrung von Benjamin Knöpfle – unabhängig davon, welchen Hintergrund jemand hat. Es geht um ein Fehlverhalten, das die Betroffenen auch noch Geld kosten kann. Diese unangenehme Situation möchte Benjamin Knöpfle so gestalten, dass sie nicht zu einer Horrorsituation für die Betroffenen ausartet. Deshalb versucht er, die Menschen, mit denen er zu tun hat, nicht von oben herab zu behandeln. Meist reichen ein paar Sätze, um zu merken, auf welcher Ebene sein Gegenüber mit ihm redet. Er versucht dann eine gemeinsame Ebene zu finden, auf der man kommuniziert. In den allermeisten Fällen funktioniert das.

Dieses individuelle Eingehen auf Menschen bestimmt auch Benjamin Knöpfles Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen. Da jeder Mensch anderes ist, versucht er eben über einige Sätze eine gemeinsame Basis zu finden. Ein Akzent oder ein anderes Aussehen spielt für ihn dabei keine Rolle. Er greift dann auch auf das zurück, was er in seiner Ausbildung im Psychologie-Unterricht gelernt hat. Das interkulturelle Training war so gesehen eine Auffrischung dessen und eine Ergänzung. In seiner Ausbildung hat er eher gelernt, sich in Situationen, die er auf der Straße erlebt, angemessen verhalten zu können. Die Frage, welche Hintergründe und Ursachen eine bestimmte Handlungsweise zum Beispiel von Menschen mit Migrationshintergrund haben kann, wurde da weniger thematisiert. Das interkulturelle Training hat ihm dann geholfen, eben diese Hintergründe zu reflektieren. Aus seiner Sicht geschieht das aber auf einer wichtigen, aber relativ abstrakten Ebene. Unmittelbar für die praktische Arbeit auf der Straße wirkt sich das nicht aus.

08

MEHRSPRACHIGE BEWERBUNGSBÖGEN WÄREN SINNVOLL

KUNDENKONTAKTE IM EIGENBETRIEB WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Wer in den Eigenbetrieb Wohnungswirtschaft der Stadt kommt, landet zuerst einmal bei Inge Jirec. Sie arbeitet im Empfangssekretariat – seit 1997, damals wurde die Wohnungsgesellschaft gegründet. Und wer bei Inge Jirec anlandet, hat in der Regel ein Problem. Er oder sie sucht eine Wohnung. Bisweilen geht es um eine echte Notsituation, im Hintergrund steht eine Trennung oder das Jobcenter sagt, die Wohnung sei zu teuer.

Der Druck, unter dem die Menschen stehen, äußert sich sehr unterschiedlich. Die einen kommen eher als Bittsteller und treten betont höflich auf. Andere sind sehr fordernd oder bisweilen auch unverschämt, berichtet Inge Jirec. Unterschiede zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund gebe es dabei kaum. Allerdings sei zu beobachten, dass die Zuwanderer, die auf ihr Recht pochen, mit Unverständnis reagieren, wenn klar wird, dass damit auch Pflichten verbunden sind.

Um an eine Wohnung zu kommen muss ein Bewerbungsbogen ausgefüllt werden. Dann kommen die Betroffenen auf eine Warteliste. Die ist recht lang und es kann eine gewisse Zeit dauern, bis eine Wohnung frei wird. Und da Familien mit Migrationshintergrund in der Regel größer sind, brauchen die auch mehr Wohnraum. Allerdings ist die Zahl größerer Wohnungen begrenzt. Es kann schon einmal ein bis zwei Jahre dauern, bis eine Wohnung frei wird. Die Menschen stehen aber unter Druck und werden ungeduldig. Inge Jirec fragt die Bewerber dann, wie sie sich fühlen würden, wenn sie lange auf der Liste stehen und jemand anderes vorgezogen würde. Das führt schon zu einem gewissen Verständnis.

Die Bewerbungsbögen sind auf Deutsch. Inge Jirec hilft schon einmal beim Ausfüllen, meist aber schaffen die Migrantinnen und Migranten das alleine. Inge Jirec findet das bewundernswert: „Ich frage mich immer, was ich machen würde, wenn ich in Griechenland einen solchen Bogen ausfüllen müsste.“ Sie fände es schon sinnvoll, wenn es die Bögen auch in anderen Sprachen gäbe. Broschüren, die über die Nutzung einer Wohnung informieren – etwa richtiges Heizen und Lüften, damit es zu keiner Schimmelbildung kommt – gibt es auch auf Russisch und Türkisch. Die werden, wenn es zu einem Mietverhältnis kommt, zusammen mit dem Mietvertrag ausgehändigt.



Unabhängig von Sprachbarrieren gibt es auch andere Verständigungsschwierigkeiten. Je nachdem woher die Menschen kommen, schließen sie nach dem Betreten des Büros die Tür, versuchen unter vier Augen mit den Mitarbeitern zu reden um so eine persönlichere Behandlung zu erreichen. Es kommt auch schon einmal vor, dass versucht wird, kleine Geschenke zu übergeben. „Das“, so Inge Jirec, „läuft bei uns nicht. Die Türen bleiben immer offen.“ So soll sichergestellt werden, dass Missverständnisse gar nicht erst aufkommen – die kleinen Geschenke sind meist nicht böse gemeint sondern ein kultureller Ausdruck von Höflichkeit. Trotzdem kann es fehlgedeutet werden.

Um mit Verhaltensweisen, die zunächst einmal fremd erscheinen, umgehen zu können, bekamen alle, die im Kundenkontakt arbeiten, die Möglichkeit, im Rahmen des Projekts Veris an einem Training teilzunehmen. Für sie war das sehr nützlich, sagt Inge Jirec: „Man bekommt eine andere Sichtweise. Es ist zwar im täglichen Arbeitsleben ein bisschen schwierig, sich auf die Seite des Kunden zu stellen, die Situation von seiner Warte aus zu sehen, aber es funktioniert. Man muss sich jedes Mal wieder daran erinnern.“

Es kommt Inge Jirec für ihre Arbeit sicher entgegen, dass sie sich privat für die arabische Kultur interessiert. Sie war zwei Mal in Syrien, vor den Bürgerkriegszeiten. Anstoß war ihr Hobby Bauchtanz. Davon ausgehend wollte sie mehr über die arabische Kultur erfahren. Ihre Erfahrungen aus Damaskus und Aleppo, zu sehen, wie die Menschen dort leben oder auch wie kostbar Wasser sein kann, ist mehr als ein Urlaubserlebnis. Es fördert auch den Respekt vor anderen Kulturen.



08

DIE AUFENTHALTSERLAUBNIS IST KEINE NETTIGKEIT

VERWALTUNGSHANDELN IN DER AUSLÄNDERBEHÖRDE

Wenn irgendwo in einer Verwaltung jemand interkulturelle Kommunikationskompetenzen auf jeden Fall braucht, ist das im Ausländeramt. Die Menschen, die hier etwas zu erledigen haben, haben keinen deutschen Pass. Genauer: Sie sind Drittstaatsangehörige, kommen also aus keinem Mitgliedsland der EU. Für so genannte Unionsbürgerinnen und –bürger gilt die Freizügigkeit innerhalb der EU.

Beim Ausländeramt des Kreises Lippe arbeitet Rebecca Klein. Mit Abschiebungen, die sicherlich zu den schwierigeren Aufgaben zählen, hat sie weniger zu tun. Sie arbeitet im allgemeinen Ausländerbereich und kümmert sich zum Beispiel um Menschen, die nach Deutschland kommen, weil sie einen deutschen oder einen lange ansässigen ausländischen Partner bzw. Partnerin geheiratet haben. Oder sie hat mit Studentinnen und Studenten zu tun oder mit Au-Pairs, die eine Aufenthaltserlaubnis beantragen oder verlängern wollen.

Die tägliche Arbeitssituation von Rebecca Klein ist eigentlich wenig konfliktbeladen. Aber natürlich stehen die Menschen, die zu ihr kommen, in einer potenziellen Drucksituation. Sie brauchen den Aufenthaltstitel. Die Situation wird aber sehr unterschiedlich wahrgenommen – so Rebecca Klein: „Manche sind ganz entspannt, und ich unterstelle einmal, dass sie Druck gar nicht so sehr empfinden. Aber natürlich gibt es auch viele, die hier herkommen und eher ängstlich oder schüchtern sind.“ Rebecca Klein versucht sich in diese Menschen hineinzusetzen: „Manche Kunden denken: Was ist, wenn ich wieder zurück in mein Land muss?“

Das möchten sie natürlich verhindern. An diesem Punkt tut sich bisweilen ein Missverständnis auf, das mit dem Hintergrund der Kundinnen und Kunden zu tun hat. Sie versuchen, alles richtig zu machen. Und wenn eine Unterlage fehlt, versichern sie, diese ganz schnell nachzureichen. In ihrem Herkunftsland haben die Menschen oft unter diktatorischen oder autoritären Regimes gelebt. Sie glauben, durch besonderes Wohlverhalten den nötigen Aufenthaltstitel zu bekommen. Rebecca Klein verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Verwaltung zwar etwas bürokratisch funktioniert, aber nicht obrigkeitstaatlich: „Wir versuchen, den Leuten zu vermitteln, dass, wenn alle Voraussetzungen vorliegen, es ihr Recht ist, die Aufenthaltserlaubnis oder eine Verlängerung zu bekommen. Das ist keine Nettigkeit von uns, sondern steht ihnen tatsächlich zu.“

Das zu verdeutlichen, ist eine Kommunikation, die über das bloße Verstehen der Sprache hinausgeht. Aber auch sprachliche Hürden müssen überwunden werden. Da geht die Verwaltung ganz pragmatisch vor: Bei einigen Sprachen kann schon mal eine Kollegin oder ein Kollege übersetzen. Türkisch oder Russisch werfen beispielsweise wenige Probleme auf. Ansonsten gibt es eine Dolmetscherliste, die den Kunden ausgehändigt wird. Aber es geht auch noch einfacher. Derzeit – berichtet Rebecca Klein – kommen viele Flüchtlinge aus Syrien. Wenn kein Englisch oder Französisch gesprochen wird, fragt Rebecca Klein bei den anderen



Wartenden nach, ob jemand vielleicht Arabisch kann. Das ist häufiger der Fall. Und die Betroffenen helfen immer gerne. Das hat sicher damit zu tun, dass sie sich blitzschnell in die Lage derer hineinversetzen können, die Hilfe brauchen. Auch eine solch leicht praktikable Lösung kann als Teil einer interkulturellen Kommunikation begriffen werden.

Für ihre Arbeit – so Rebecca Klein – war das Training im Projekt Veris für die tägliche Arbeit durchaus hilfreich. Sie habe zwar keine neuen grundlegenden Erkenntnisse gewonnen, „aber vieles wurde noch einmal stark ins Bewusstsein zurückgerufen. Und es wurde deutlich, wie oft irgendwelche Schubladen im Denken bestehen.“ Wenn sie mit Kolleginnen und Kollegen redet, die auch am Training teilgenommen haben, entdecken sie gegenseitig, dass wieder einmal eine Schublade zugeschoben wurde. So gesehen wirkt das Training im Alltag nach.



Auch etwas anderes wirkt nach, zu versuchen, sich in sein Gegenüber hineinzuversetzen. Das freilich wird auch dadurch gestützt, dass der Kreis Lippe eine interkulturelle Öffnung vorantreibt. Der Landrat Friedel Heuwinkel hat eine damit verbundene Aufgabe in einem Interview mit dem Projekt Veris in zwei Fragen gekleidet: „Wie gehe ich auf Menschen aus anderen Kulturen zu? Wie kann ich ihnen verdeutlichen, dass sie willkommen sind?“ Klar: Es geht um Kommunikation und eine eindeutige Haltung derer, die mit den Menschen kommunizieren, die hierher kommen.



08

ERLEICHTERENDE UMSTÄNDE

INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION IM STANDESAMT

Bisweilen ist eine interkulturelle Kommunikation in der Verwaltung ziemlich einfach. Die Erfahrung hat jedenfalls Alexandra Vogt gemacht. Die Diplom-Verwaltungswirtin hat bis vor kurzem im Standesamt gearbeitet. Da hat sie auch ihre Erfahrungen zur interkulturellen Kommunikation gemacht. Hochzeiten, Geburten, Sterbefälle – damit hat sie zu tun gehabt. Bei den Sterbefällen sind es nur selten die Angehörigen, mit denen die Verwaltung kommunizieren muss, sondern viel mehr die Bestatter. Direkten Kundenkontakt gibt es bei der Anmeldung der Neugeborenen und natürlich bei Eheschließungen. „Eheschließungen sind natürlich ein schönes Ereignis“, sagt Alexandra Vogt, „alle Beteiligten sind in froher Erwartung, was da passiert. Und wir haben das Glück, mit den Menschen in einer solchen Situation zu tun zu haben, das macht unsere Arbeit sehr viel leichter.“

Die interkulturelle Kommunikation des Standesbeamten bezieht sich dann vor allem darauf zu beobachten, wie eine Hochzeit gefeiert wird, bzw. deren Anfang. Bei vielen Menschen nicht-deutscher Herkunft hat Alexandra Vogt die Erfahrung gemacht, dass alle sehr schick und aufwendig gekleidet sind, es geht laut und lustig zu, die Feier fängt eigentlich schon im Trauzimmer an. Und nicht nur zwei, drei Leute fotografieren, sondern ein knappes Dutzend. Das Ereignis muss in alle Freundes- und Verwandtenrichtungen festgehalten und dokumentiert werden. Wie sollen da Konflikte auftreten, deren Ursache in einem kulturellen Unterschied liegt? Wie sollen da überhaupt Konflikte auftreten?

Bei muslimischen Paaren spart sich Alexandra Vogt nach der Eheschließung den Satz „Sie können sich jetzt in den Arm nehmen und küssen.“ Das werde bei Menschen mit muslimischen Glauben nicht so gerne gesehen, erläutert sie. Um das zu wissen, habe sie aber kein interkulturelles Training gebraucht. Gleichwohl empfindet sie das Training für andere Zusammenhänge als hilfreich. Bei den Vorgesprächen zur Trauung kommen bisweilen Menschen, die entweder sehr leise und schüchtern sind oder nahezu überheblich oder arrogant wirken. Das trifft vor allem für Menschen zu, die gerade erst nach Deutschland gekommen sind, aber sich durchaus auf Deutsch verständigen können. Alexandra Vogt: „Bei dem Training habe ich gelernt, dass ich nicht immer meine eigenen Maßstäbe ansetzen sollte. Ich muss Andersartigkeit akzeptieren und versuchen, mich in mein Gegenüber hineinzusetzen. Da erkennt man dann ganz schnell, dass sich hinter schüchternem oder auch vermeintlich arrogantem Auftreten nichts anderes verbirgt als Unsicherheit.“

Alexandra Vogt versucht in einer solchen Situation erst einmal Unsicherheiten zu überwinden und Barrieren abzubauen. Sie fragt zum Beispiel, wie eine Trauung im Herkunftsland abläuft oder wie die Menschen eine Hochzeit feiern. Im Training habe sie auch gelernt, dass eine offene Atmosphäre Vertrauen aufbauen kann. Das sei letztlich gar nicht so schwer, findet Alexandra Vogt.



Eine offene Atmosphäre zu schaffen und Vertrauen aufzubauen ist sicherlich generell wichtig für eine Kommunikation der Verwaltung mit vielfältigen Menschen. Am schönsten wäre es natürlich, bei einem Vor- oder Beratungsgespräch eine Atmosphäre herstellen zu können wie im Trauzimmer – die Kommunikation wäre völlig problemlos. Gut, das ist Illusion. Vertrauen schaffen – und das ist das Zweite, was man lernen kann, geht zumindest in Richtung Trauzimmeratmosphäre. Hier ist die interkulturelle Kommunikation einer Verwaltung dann darauf angewiesen, wie gut die Beschäftigten in der Lage sind sie umzusetzen.

Hier tauchen dann aber zwei ganz unterschiedliche Fragen auf, die im Zusammenhang mit interkultureller Kommunikation kaum thematisiert werden, gleichwohl von einiger Bedeutung sind. Auf die Bemerkung, dass das Überwinden von Barrieren und der Aufbau von Vertrauen nichts mit dem eigentlichen Verwaltungshandeln nicht zu tun haben, sagt Alexandra Vogt: „Nein, eigentlich nicht.“ In einer Verwaltungsstruktur, die zunehmend nach betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtet wird, ist das ein Problem. Jede Unternehmensberatung wird in Windeseile ausrechnen können, wie lange ein Vorgespräch für eine Trauung sein muss und dann auch darf. Vertrauensaufbau rechnet sich in diesem Verständnis nicht. Allerdings steht das in einem inneren Widerspruch zu einer interkulturellen Öffnung, die sich zum Ziel setzt, für die gesamte Wohnbevölkerung da zu sein. Interkulturelle Öffnung kostet Zeit, und Zeit ist in diesen Fall dann tatsächlich einmal Geld.

Um Geld geht es auch bei der zweiten Frage. Wenn jemand nicht so gut Deutsch spricht, ist im Vorgespräch für eine Trauung ein Dolmetscher nötig. Wenn es zum Beispiel um das Eheschließungszeugnis geht, hilft der Sprachkurs kaum weiter. Auch der Muttersprachler hat da allerdings seine Probleme. Auf Nachfrage erläutert Alexandra Vogt den Begriff. Wer im Ausland heiraten will – ob ausländischer Staatsangehöriger in Deutschland oder deutscher Staatsangehöriger im Ausland –, braucht eine Bescheinigung aus dem Land seiner Staatsangehörigkeit, dass einer Eheschließung nichts im Wege steht. Für die Übersetzung und Erläuterung solcher und anderer Fachbegriffe ist ein vereidigter Dolmetscher nötig. Und der muss vom Kunden mitgebracht und bezahlt werden. Das ist nicht preiswert. Ein Paar, das heiraten möchte, steht dann möglicherweise vor der Frage: Leihen wir uns das Geld oder sparen wir und heiraten in einem Jahr? Solche Fragen zu vermeiden hat nichts mit interkultureller Kommunikation zu tun, aber sehr viel mit der Idee, die hinter einer interkulturellen Öffnung steht, gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen.



09

TRAININGSERFAHRUNGEN

PATENTREZEPTE GIBT ES NICHT

Wer etwas älter ist und sich an seinen ersten Computer erinnert, dem wird einfallen, dass man da auch programmieren konnte oder besser: Programmierung simulieren konnte. Und wenn nach dem Befehl `if ... goto` etwas passierte, hat man das richtig gemacht. Herauskommen konnte nur eine Lösung.

Dr. Fessum Ghirmazion war wohl sein erster C 64 eingefallen, als er erläutert, was mit einem interkulturellen Training erreicht werden soll: das genaue Gegenteil ist richtig: Wenn-Dann-Lösungen kann es in einer sozialen Interaktion nicht geben. Gerade in einer kulturübergreifenden Situation gibt es natürlich mehrere Handlungsmöglichkeiten. Dr. Fessum Ghirmazion führt im Rahmen des Projekts Veris interkulturelle Trainings durch.

Ein Ziel des Trainings ist es vor diesem Hintergrund für eine solche kulturübergreifende Situation zu sensibilisieren, die Reflektion darüber anzuregen. Ein besonderer Fokus liegt darauf, dass die Teilnehmenden sich ihrer eigenen Handlungsmuster bewusst werden. Erst in einem nächsten Schritt wird überlegt wie man ggf. reagieren könnte. Dabei kommt es immer auf den Kontext an, in dem sich die interagierende Person befindet. Gleichzeitig gibt es Situationen, die sich auf ähnliche Weise wiederholen. Auf die ist man dann besser vorbereitet, insbesondere, wenn man sie vorher trainiert hat, z.B. in einer Fortbildung. Und natürlich fallen die Reaktionen der jeweiligen Beschäftigten unterschiedlich aus. Dabei, so Dr. Fessum Ghirmazion, ist nicht eine Reaktion richtig und die andere falsch. Deswegen bringt es nichts allen Teilnehmenden einen allgemeingültigen Lösungsweg aufzustülpen – denn sie müssen angemessen für die Mitarbeitenden und passend zur Situation sein. Wenn-Dann funktioniert eben nicht.

Zur Reflektion wie auch zur Analyse einer konkreten Situation zählt immer auch die Fähigkeit, sich in sein Gegenüber hineinversetzen zu können. Dabei ist es durchaus auch an der Tagesordnung, dass in kulturübergreifenden Situationen Irritationen entstehen, oft weil ich sie nicht verstehe oder sie auf mich befremdlich, vielleicht sogar bedrohlich, wirken. Die Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Bewertung ist an dieser Stelle unheimlich wichtig, da es hier schon oft zu Fehldeutungen und kulturellen Missverständnissen kommt. Wichtig für die Akteure ist aus Sicht von Dr. Fessum Ghirmazion diese Irritation zuzulassen, sich einzugestehen, dass man sich in diesem Moment unsicher fühlt. Und eben das – in einer Situation Kompetenzlosigkeit zuzulassen – ist im interkulturellen Kontext eine Kompetenz. Dafür kann es erst einmal von Vorteil sein, wenn Menschen offen und neugierig gegenüber neuen, auch unbekannt, Situationen sind und einfach schauen, was herauskommt, wenn man in einer Situation erst einmal überfordert ist.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei den Trainings innerhalb des Projektes Veris brachten in der Regel diese Offenheit und Neugier mit – so die Erfahrung von Dr. Fessum Ghirmazion. Im Übrigen ist das bei den Stellenbesetzungen in zumindest einigen Verwaltungen inzwischen ein Kriterium. Etwa in der Ausländerbehörde, wo es einen intensiven interkulturellen Kundenkontakt gibt, werden bevorzugt Menschen eingesetzt, die sich durch Offenheit auszeichnen. Und sie werden interkulturell geschult.

Ein letztes ist für Dr. Fessum Ghirmazion noch wichtig: Die Trainings können viele Impulse setzen, damit ist die interkulturelle Kompetenz jedoch nicht abgeschlossen. Im Grunde braucht es – im Sinne des lebenslangen Lernens - regelmäßige Auffrischungen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, wenn es im Rahmen der Reflexion auch immer wieder zum Austausch unter den Kolleginnen und Kollegen kommt. Denn in den Trainings wird deutlich, dass der Erfahrungsaustausch im Arbeitsalltag oft zu kurz kommt und die Teilnehmenden gerade diese Möglichkeit als großen Gewinn schätzen.



10

ZWISCHENBILANZ UND AUSBLICK

VERIS: „EINE GEWISSE EIGENDYNAMIK“

Das Projekt Veris hat Halbzeit, Anlass eine Zwischenbilanz zu ziehen und einen Blick in die Zukunft zu werfen. Das haben Projektleiter Daniel Weber und Trainer Fessum Ghirmazion im Gespräch getan.

Eine erste Erfahrung: Vielfalt dominiert das Projekt. Das fängt bei den Projektpartnern an: Der Kreis Lippe, die Stadt Kassel und die Stadt Waldkirch könnten unterschiedlicher kaum sein. Und auch Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung. Die Kultur im Grünflächenamt unterscheidet sich von der im Jobcenter. Aber auch im Zeitverlauf betrachtet sind die Unterschiede beträchtlich. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Trainings berichten alle, dass das autoritäre Auftreten der Geschichte angehört. „Vor allem in den letzten zehn Jahren hat sich vieles getan“, fasst Dr. Fessum Ghirmazion zusammen, „die Bürgerfreundlichkeit hat zugenommen, die Beschäftigten in der Verwaltung sind offener geworden. Das lässt sich äußerlich schon an der Kleidung ausmachen.“

Gleichzeitig empfinden viele Kundinnen und Kunden, die mit einer Verwaltung zu tun haben, diese als autoritär. Das hat ganz einfach mit dem Machtgefälle zu tun, dem sich Kundinnen und Kunden ausgesetzt sehen. Daniel Weber: „Es gibt z. B. im Ausländeramt klare Staatsbefugnisse, Macht, die nach Recht und Gesetz ausgeübt wird. Es wird über Aufenthaltserlaubnisse entschieden und damit letztendlich über die Existenz eines Menschen. Auch wenn es noch die Möglichkeit des Rechtswegs gibt, wird die Behörde oft als entscheidende Instanz wahrgenommen.“ Die Ausländerbehörde ist aber nur das plastischste Beispiel. Der Entscheid über die Betriebslaubnis für eine Gaststätte oder über einen Anbau für ein Haus greift ebenfalls tief in das Leben der Menschen ein. Bei Verwaltungen mit einem mehr oder weniger reinen Servicecharakter wie etwa einer Stadtbibliothek gibt es dieses Machtgefälle nicht.

Das Verhältnis von Machtgefälle und Bürgerfreundlichkeit betrifft alle Kundinnen und Kunden der Verwaltung. Ziel des Verwaltungshandelns beim Umgang mit dem Kunden ist es – so Dr. Fessum Ghirmazion –, den Kunden zu verstehen und sein Anliegen zu klären, damit er die Verwaltung zufrieden verlassen kann. Das ist nicht immer möglich – es kann irgendetwas eben auch abschlägig beschieden werden. Wenn die Entscheidung aber erläutert und so nachvollziehbar gemacht wird, kann ein Kunde insofern zufrieden sein, dass er freundlich und sachgemäß behandelt wurde.

Hier taucht nun ein Faktor auf, der generell eine Rolle spielt, in einem interkulturellen Zusammenhang aber von besonderer Bedeutung ist: Zeit. Im allgemeinen Verwaltungshandeln ist es aufwendiger, eine Entscheidung zu erläutern anstatt zu dekretieren. In einem interkulturellen Kontext ist der Zeitaufwand, zumindest an einigen Stellen, noch größer. Das fängt damit an, dass der Zeitaufwand steigt, wenn ein Dolmetscher eingesetzt werden muss. Es dauert auch länger, wenn einem Kunden das deutsche Verwaltungshandeln fremd ist. Daniel Weber: „Wir haben im Projekt immer wieder Rückmeldungen bekommen, dass mehr Zeit nötig ist. Und sowohl für die Führungsebene als auch für den Personalrat ist es wichtig zu wissen, an welchen Stellen genau mehr Zeit nötig ist.“



Die Erhöhung des Zeitbudgets an einigen Stellen kann in Konflikt geraten mit der Verwaltungsmodernisierung, die an einer kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Logik orientiert ist und Taktung auch von Büro-tigkeiten als probates Mittel gilt. Daniel Weber hat da eine etwas andere Perspektive: „Effektivität bedeutet nicht, eine kurze Taktung zu haben. Effektivität kann vielmehr bedeuten, sich beim ersten Gespräch länger Zeit zu nehmen – bspw. bei der Analyse der Bedarfe im Jobcenter – um danach diese Person besser bedienen zu können. Zeit nehmen heißt zielorientiert zu arbeiten.“ Diese Sichtweise auf Effektivität werde von der Führungsebene der Verwaltungen wie von den Personalräten durchaus geteilt.

Dr. Fessum Ghirmazion sieht ergänzend Empathie als eine der wichtigen Fähigkeiten bei einer interkulturellen Kommunikation. Und gerade Empathie erfordere oft einfach mehr Zeit, auch Zeit, zuhören zu können und nicht nur das Funktionale des Verwaltungshandelns vor Augen zu haben. Im Verwaltungsalltag ergebe sich aber oft der Widerspruch, dass man sich Zeit nehmen will und der nächste Kunde wartet.

Das Verwaltungshandeln im interkulturellen Kontext braucht natürlich zuallererst Handelnde. Sie – die Menschen – stehen im Mittelpunkt des Projekts. Sie sollen in die Lage versetzt werden, angemessen mit Situationen umgehen zu können und Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen gleich zu behandeln. Und natürlich müssen sie motiviert und gewonnen werden, sich an den Trainings zu beteiligen. Dabei gibt es drei unterschiedliche Ansätze.

Im Kreis Lippe gibt es eine Art Verpflichtung an den Trainings teilzunehmen. In Kassel ist die Teilnahme freiwillig – wobei das relativ ist. Wenn ein Vorgesetzter sagt: Es gibt ein freiwilliges Training. Es wäre schön, wenn du da hingehen würdest. In Waldkirch funktioniert die Teilnahme durch Mund-zu-Mund-Propaganda ausgehend von der ersten Gruppe. Gleichzeitig werben das DGB Bildungswerk Bund und die Verantwortlichen in den Kommunen für die Trainings. Das geschieht auf vielfältige Weise. So gibt es Gespräche mit den Amtsleitungen oder auf Personalversammlungen wird die Arbeit vorgestellt. Allein das hat schon eine Signalwirkung, da der Personalrat einladen muss, was für die Eingeladenen einen Vertrauensvorschuss darstellt.

Die angesprochenen Beschäftigten aus den Verwaltungen haben wiederum ganz unterschiedliche Motive. Die einen haben einen konkreten Fall vor Augen, den sie erlebt haben und der ihnen klar gemacht hat, dass interkulturelle Kompetenz in diesem Moment wichtig gewesen wäre. Andere finden das Thema einfach interessant und möchten etwas darüber erfahren. Mit den unterschiedlichen Motivationslagen müsse man dann auch unterschiedlich umgehen, meint Daniel Weber.

Ganz wichtig – und das gilt nicht nur für Waldkirch: Die besten Werber sind diejenigen, die schon an einem Training teilgenommen haben und ihren Kolleginnen und Kollegen davon erzählen. Dr. Fessum Ghirmazion: „An der Evaluation und am Feedback lässt sich ablesen, dass die Leute die Trainings gut fanden. Sie machen Spaß und man kann etwas lernen. Und davon berichten sie. Die Folge: Wir sind bei den Trainings für 2014 schon jetzt nahezu ausgebucht. Ich glaube, das Projekt hat inzwischen auch eine gewisse Eigendynamik angenommen.“

Eine Eigendynamik entwickelt sich auch auf einer anderen Ebene. In Kassel soll der Nachweis interkultureller Kompetenz im Anforderungsprofil bei Arbeitsplatzbeschreibungen eingefügt werden. Wie das im Einzelnen aussieht, wird gerade geprüft und die anderen Kommunen können von der konkreten Umsetzung vielleicht lernen. Das wiederum hätte eine Signalwirkung, die über das Projekt hinausreicht.



Interkulturelle Kommunikation in
Verwaltungen



Impressum

Herausgeber:

DGB Bildungswerk Bund e.V.

Vorsitzende:

Elke Hannack

Geschäftsführerin:

Claudia Meyer

Verantwortlich für den Inhalt:

Leo Monz, DGB Bildungswerk Bund

Text:

Bernd Mansel, Medienbüro Arbeitswelt

Redaktion:

Michaela Dälken, Fessum Ghirmazion,
Daniel Weber, DGB Bildungswerk Bund

Gestaltung und Reinzeichnung:

20.7 Media, Willich

Fotos:

fotolia

Gefördert durch:

Die Publikation wurde im Projekt Veris erstellt. Dieses wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ umgesetzt und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Zuschriften/Kontakt

DGB Bildungswerk Bund e.V.
Migration & Gleichberechtigung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Tel.: 0211/4301-188
Fax: 0211/4301-134
www.dgb-bildungswerk.de
www.migration-online.de

Internetseite des Projekts Veris:
www.arbeiteninvielfalt.de

November 2013

ISBN: 978-3-942631-12-9



EUROPÄISCHE UNION

