

Beate Antonie Tröster

# Von fremd zu bekannt – Aufbau interkultureller Kompetenz in der Verwaltung

Unterschiede verstehen, Fehleinschätzungen und  
Missverständnisse vermeiden – so gelingt ein wert-  
schätzender Umgang mit Menschen aus anderen  
Kulturen



- AKTUELL
- PRAXISGERECHT
- VERSTÄNDLICH

## **Interkulturelle Konflikte erkunden, einschätzen, vermeiden**

Die Mitarbeiter in Kommunen und Behörden sind tagtäglich mit Menschen unterschiedlicher Nationalität konfrontiert. Das stellt eine enorme Herausforderung dar und verlangt viel Einfühlungsvermögen. Kulturelle Sensibilität als Fähigkeit mit Menschen anderer Herkunft angemessen umzugehen, wird zu einer Schlüsselkompetenz. Im Behördenalltag zeigt sich jedoch, dass es hier noch viel zu lernen gibt, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.

- Warum braucht es ein wertschätzendes Zusammenwirken?
- Was ist Kultur und wie beeinflusst sie unser Denken und Handeln?
- Wie verwandeln sich kulturelle Unterschiede in interkulturelle Konflikte?
- Wie erkennt man die eigene kulturelle Prägung? Welche Muster und Werte haben wir verinnerlicht?
- Was bedeutet Fremdheit und wie gehen wir damit um?
- Wie gelingt eine wertschätzende Beziehung mit Kulturfremden?
- Was bedeutet interkulturelles Aushandeln? Wie funktioniert ein Gespräch, ein gelingender Kontakt?
- Was sind kulturelle Grenzen und wie erkennt man sie?
- Wie können Verwaltungen den Herausforderungen der Zuwanderung begegnen?

Die Beantwortung dieser Kernfragen schafft Klarheit, vermeidet Fehldeutungen, fördert das Verständnis und baut Handlungsfähigkeiten aus.

Diese Arbeitshilfe orientiert sich am Praxisalltag. Jedes Kapitel befasst sich mit einer Person aus der Verwaltung, die sich in einer unklaren interkulturellen Situation befindet und zeigt, wie diese bewältigt werden kann. Checklisten und praktische Übungen laden ein, sich im Selbsttest mit den jeweiligen Problemen auseinanderzusetzen.

*Beate Antonie Tröster* ist Dozentin und Lehrbeauftragte für Interkulturelle Kompetenz, früherer Geschäftsleiterin des Zentrums für Integration und Migration und des Netzwerkes für Integration der Landeshauptstadt Erfurt.

Beate Antonie Tröster

# **Von fremd zu bekannt – Aufbau interkultureller Kompetenz in der Verwaltung**

Unterschiede verstehen, Fehleinschätzungen und  
Missverständnisse vermeiden – so gelingt ein wert-  
schätzender Umgang mit Menschen aus anderen  
Kulturen

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Tröster, Beate A.,** Von fremd zu bekannt – Aufbau interkultureller Kompetenz in der Verwaltung  
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2023

**Hinweis:** Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Werk sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

Bearbeitungsstand: August 2023

#### **WALHALLA Digital:**

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg  
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 1699600

## Schnellübersicht

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>	
<b>Wozu dienen interkulturelle Begegnungen?</b>	<b>17</b>	<b>1</b>
<b>Was ist Kultur und was hat sie mit Ihnen zu tun?</b>	<b>37</b>	<b>2</b>
<b>Wie verwandeln sich kulturelle Unterschiede in interkulturelle Konflikte?</b>	<b>69</b>	<b>3</b>
<b>Wie erkennen Sie Ihre kulturelle Prägung?</b>	<b>135</b>	<b>4</b>
<b>Was bedeutet Fremdheit für Sie?</b>	<b>177</b>	<b>5</b>
<b>Wie gelingt Ihnen eine wertschätzende Beziehung mit Kulturfremden?</b>	<b>203</b>	<b>6</b>
<b>Wie Sie den Kontakt zu anderen Kulturen herstellen</b>	<b>229</b>	<b>7</b>
<b>Wie erkennen Sie kulturelle Grenzen?</b>	<b>289</b>	<b>8</b>
<b>Wie können Verwaltungen den Herausforderungen der Zuwanderung begegnen?</b>	<b>321</b>	<b>9</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>335</b>	<b>10</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>343</b>	<b>11</b>



## Welche Ausgangspunkte gibt es?

Das Buch „Von fremd zu bekannt – Aufbau interkultureller Kompetenz in der Verwaltung“ unterstützt Sie darin, einen wertschätzenden Umgang mit fremden Kulturen zu pflegen. Dafür stelle ich wissenschaftliche Erkenntnisse zur interkulturellen Kompetenz vereinfacht dar.

Wer allerdings eine Handlungsanweisung für ein spezielles Land sucht, wird sie hier nicht finden. Gemeinsam konzentrieren wir uns auf kulturübergreifendes Handeln, ohne uns in länderspezifischen Details zu verlieren. Die Empfehlungen können an jede Kultur angepasst werden, vorausgesetzt, jeder Mensch wird individuell beachtet und wertgeschätzt.

Doch lassen Sie mich kurz erklären, wie ich dazu komme, ein Buch zu schreiben. Ich lebe in einer Großstadt und seit ungefähr zwanzig Jahren beschweren sich Menschen anderer Herkunft über fehlende Unterstützung und Verständnis. Die Angebote der Vereine, Organisationen und Ämter erreichen sie nicht. Die Stadtverwaltung erklärt: Wir möchten, dass Sie sich der Sache annehmen und ein Netzwerk für Integration aufbauen. Doch als ehemalige Programmgestalterin einer östlichen Konzert- und Gastspieldirektion gab es dazu keinen Bezug. Sofort denke ich: Integration ist nicht mein Thema. In meinem Umfeld herrschen meistens negative Einstellungen und erhebliche Bedenken und Unsicherheiten gegenüber Menschen aus anderen Ländern. So begleiten mich quälende und angstvolle Gefühle. Mir ist unklar, ob es mir gelingt, ausländische Menschen und deren fremdes Verhalten tiefer zu verstehen, ihre Gefühle zu begreifen, mit ihnen umzugehen, ohne sie zu verletzen.

Nach langem innerem Ringen überzeugt mich das sympathische Lächeln einer vietnamesischen Frau. Obwohl sie mir fremd und stolz vorkommt, beeindruckt sie mich mit ihrer freundlichen, wissbegierigen, offenen und hilfsbereiten Art.

Zugleich erinnere ich mich an all meine wertschätzenden Erfahrungen und unvergesslichen Erlebnisse mit ausländischen Kolleginnen Kollegen in der Projektarbeit mit Frankreich, Polen, Ukraine, Tunesien und Russland. Ich entscheide mich, die Herausforderung anzunehmen, obwohl ich nicht weiß, wie es mir gelingt, die Hintergründe der Eigenarten anderer Kulturen festzustellen.

Ab da verändert sich meine Einstellung gravierend. Das Thema sollte meine zukünftige berufliche Tätigkeit bestimmen und gewinnt zunehmend mein Herz. Folglich beschäftige ich mich mit fremdartigen Verhaltensmustern und der Frage, wie ich die Bedürfnisse und Anliegen von Zugewanderten erkennen kann. Zugleich erfasse ich aus dem interkulturellen Labyrinth das vorhandene Spektrum an Angeboten, Projekten und kleinen Aktionen, um alles transparent zu machen. Eine Besonderheit fällt mir immer wieder auf. Beschäftigte im Integrationsgeschehen meinen zu wissen, was Zugewanderte benötigen, ohne sie einzubeziehen oder anzuhören. Das wiederum erweist sich als problematisch für die Integration und führt zu Diskrepanzen.

Insgesamt wird mir klar, es geht um mehr als nur die sprachliche Verständigung. Unterdessen fungiere ich als Übersetzerin für ungewohntes Verhalten. Und ganz ehrlich, manchmal komme ich an Punkte, da beginne ich an meinen eigenen Fähigkeiten zu zweifeln und benötige selbst Hilfe.

Wie ein Spürhund erkunde ich den literarischen Wald und suche nach einer begleitenden Anleitung, die mir schnelle Unterstützung im Arbeitsalltag bietet.

Solch ein Mentor in Buchform wäre genau das Richtige. Er würde mir einfache Hintergründe erklären, mir Klarheit verschaffen und mich anregen, Neues auszuprobieren. Dafür würde ich einen sichtbaren Dauerplatz auf meinem Schreibtisch reservieren.

Stattdessen entdecke ich komplizierte wissenschaftliche Artikel und Abhandlungen sowie theorielastige Bücher, mit denen ich nichts anfangen kann. Für das Nachschlagen von Fremdwörtern fehlt mir die Zeit. Ich will alles gleich verstehen und anwenden. Meine unbeantworteten Fragen schreien nach Aufklärung. Denn rasch merke ich, dass mein Verhalten gegenüber Menschen aus fremden Kulturen nicht immer funktioniert. Aber warum? Und wie gelingen erfolgreiche Begegnungen der Kulturen? Können wir die kulturellen Barrieren überhaupt überwinden? Tatsächlich wird mir immer klarer, dass interkultureller Kontakt und Begegnungen die Basis für Zusammenarbeit und Vernetzung sind. Sie sind das benötigte Fundament, wie bei einem Hausbau.

So nutze ich das Prinzip von Versuch und Irrtum. Dahinter steckt der Grundgedanke: **Menschen lernen durch Fehler**. Durch aktives Ausprobieren und Erkunden erkenne ich, was nicht funktioniert, und

lerne dabei zunehmend mehr. Jede Erfahrung, die ich mache, führt mich zu besseren Entscheidungen, Handlungen und Ergebnissen. So gelingt es mir gemeinsam mit fünf Migrant\*innenvereinen, das Zentrum für Integration und Migration zu gründen, das bis heute wirkungsvoll tätig ist.

Eines Morgens, kurz vor dem Aufstehen, meldet sich eine innere Stimme und fordert: „Schreib das Buch doch selbst!“ Sofort entgegnet eine andere Stimme in meinen Kopf: „Das kannst du doch gar nicht. Lass es sein!“ Doch die Idee breitet sich aus und gewinnt an Form. Nun beginne ich, in meinem Arbeitsalltag interkulturelle Begebenheiten zu erforschen und spüre den Drang, alles aufzuschreiben. Aufmerksam reflektiere ich Missverständnisse, Fehleinschätzungen und das von meiner Kultur Abweichende. Dafür nutze ich jede Gelegenheit: Egal ob auf der Straße, im Büro, am Telefon, in Gesprächen oder im Urlaub, es macht großen Spaß.

Es beginnt eine spannende Entdeckungsreise. Schnell finde ich heraus, dass mich hauptsächlich fehlerhafte Medien- und Presseberichte aufregen. Ungeachtet der Realitäten gerät Spektakuläres ins Blickfeld der Medien und landet somit bei der Bevölkerung. Mir fehlt eine ordentliche Recherche. Nur wenige Fernsehbeiträge oder Filme besitzen einen Bezug zur Realität. Die Medienschaffenden vergessen wichtige Details, was ein unvollständiges Bild der Integration bei der Öffentlichkeit erzeugt. Es stimmt mich traurig, wenn Millionen von Menschen mit irritierenden Informationen oder halben Wahrheiten konfrontiert werden und sich deshalb Meinungen bilden, die hinderlich für ein gemeinsames vielfältiges Zusammenleben sind.

Ebenso erlebe ich daraus resultierende Kränkungen und Verletzungen von Menschen aus anderen Ländern. Ungefragt wird über eine Minderheit entschieden.

Ich finde, es gehört sich nicht, Menschen abzuurteilen und auszugrenzen, ohne sie zu kennen. Erscheint es nicht widersprüchlich, wenn die aufnehmende Gesellschaft einerseits verlangt, dass sich Zugewanderte integrieren, und sich andererseits aber isoliert und jeglichen Kontakt vermeidet.

Wissen Sie, was mich noch wütend macht? Häufig wird aus dem Blickwinkel der Gleichmacherei beurteilt und dabei werden pauschal vorhandene Vorurteile genutzt. Sehr wenige Personen fragen die Betroffenen selbst. Es berührt mich, wenn Menschen, egal aus

welcher Kultur, ignoriert oder übergangen werden, als ob sie nicht existent oder anwesend wären.

Stellen Sie sich vor, Sie sind sehr krank. Im Warteraum des Klinikums warten Sie nun schon drei Stunden. Jetzt kommt die Arzthelferin und sagt: „Kommen Sie morgen wieder, es ist nicht so schlimm.“ Da fragen Sie sich doch, mit welchem Recht diese Person bestimmt, wie es Ihnen gerade geht. Einen derartigen Umgang erleben häufig Einwanderinnen und Einwanderer in vielen Bereichen in Deutschland.

Ich stelle fest, dass die aufnehmende Gesellschaft unübersehbar Einwanderinnen und Einwanderer als eine einheitliche Gruppe der Ausländer\*innen ansieht, ungeachtet deren Nationalitäten. Sie gelten ohne Differenzierung als „Nichtdeutsche“. Tatsächlich handelt es sich um Menschen, die vielfältig und einzigartig sind und sich aus verschiedenen Gründen in Deutschland aufhalten.

Es gibt viele Situationen, in denen ich unkorrekte Meinungen, Unwahrheiten, Irrtümer oder fehlerhafte Informationen korrigieren muss. All die Erfahrungen, besonderen Eindrücke und anderen Sichtweisen gebe ich an Sie weiter. Wenn Sie dieses Buch lesen, werden Sie sicherer im Umgang mit Menschen anderer Herkunft und erkennen die Bereicherung für Ihr Leben, die Gesellschaft und Ihre Tätigkeit.

Vor Ihnen liegt ein Handbuch mit begleitenden Übungen, schnell erfassbarem und anwendbarem Wissen sowie Beispielen aus dem alltäglichen Leben. Damit besitzen Sie einen Türöffner für den wertschätzenden Umgang mit Menschen aus fremden Kulturen.

Die Namen, die Sie in diesem Buch finden, sind kreativ ausgetauscht und spiegeln keine realen Personen wider. Sie helfen, neue Einsichten und Perspektiven zu gewinnen, um das Thema auf eine ansprechende Weise zu betrachten.

## **Wie können Sie das meiste aus diesem Buch herausholen?**

Mit diesem Buch erhalten Sie eine Anleitung, wie Sie mit Menschen aus anderen Kulturen tolerant umgehen können. Sie erfahren, was es mit Ihrer eigenen Einstellung zu Menschen aus fremden Kulturen auf sich hat. Schritt für Schritt erkennen Sie Hintergründe, die Ihr individuelles Handeln ausmachen und unterstützen. Damit fühlen Sie sich sicherer und zuversichtlicher.

## Wie können Sie das meiste aus diesem Buch herausholen?

Mit den Tools bekommen Sie anwendbare Erkenntnisse und erreichen zügig persönliche Fortschritte. Das Wissen wird Ihr Leben bereichern, wenn Sie sich darauf einlassen. Einmal angewandtes Wissen bleibt, da es sich als konkrete Erfahrung manifestiert. Zusammenhänge werden Ihnen klarer, interkulturelle Fehldeutungen können Sie erkunden, einschätzen und zukünftig vermeiden. Je nach Ihrem persönlichen Kenntnisstand, Ihren Erfahrungen und Erfordernissen, bietet Ihnen das Buch individuelle Strategien, fremdes Verhalten zu deuten, um Klarheit zu gewinnen.

### 1. Durchlesen

Sie können das Buch als Lehrbuch nutzen und Kapitel für Kapitel durcharbeiten. Das empfehle ich Ihnen, wenn Sie bisher noch wenig mit dem Thema zu tun hatten.

### 2. Praktische Übungen und Tools

Verfügen Sie bereits über interkulturelles Wissen und Erfahrungen? Dann können Sie sofort die entsprechenden Kapitel lesen und die praktischen Übungen und Tools ausprobieren.

Übungen und Tools	Seite
Tool „Kulturdreieck“	59
Tool „Analysieren Sie Ihre kulturelle Familie“	63
Tool „Perspektivwechsel“	122
Tool „Kulturelle Muster erkennen“	165
Tool „Werte ermitteln“	166
Tool „Kultureller Rucksack“	168
Tool „Wie ausgeprägt ist Ihre kulturelle Flexibilität?“	220
Tool „Wie empathisch sind Sie?“	222
Tool „Checkliste für Gesprächsvorbereitung“	281
Tool „Eigene Grenzen erkennen“	310

### 3. Eigene Strategie entwickeln

Anhand Ihrer persönlichen beruflichen Situation wählen Sie Übungen und Tools, die Sie benötigen, und können diese gleich in der Praxis anwenden. Für alles Weitere gibt es den theoretischen Teil sowie im Inhaltsverzeichnis eine Übersicht über die wesentlichen Fragen. Sie ermitteln punktuell das Wichtigste für sich. So entwickeln Sie Ihre eigene, funktionierende Lösungsstrategie.

### 4. Von anderen lernen

Möchten Sie ein Coaching, das Ihnen spezifische Kenntnisse und geeignete Methoden aus dem Arbeitsalltag offenbart? Dann lernen Sie aus den Praxisbeispielen der Verwaltung. Begleiten Sie Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen und erleben Sie deren interkulturelle Höhen und Tiefen. Praxisgeprägte Ereignisse aus dem Arbeitsalltag öffnen Ihnen die Augen und leisten Ihnen brauchbare Unterstützung.

### **Für wen eignet sich das Buch?**

Das Buch ist für Sie geeignet, wenn Sie einer Tätigkeit nachgehen, bei der Menschen anderer Herkunft zu ihrem Kundenkreis gehören bzw. künftig zu Ihrem Kundenkreis gehören sollen.

Aber auch wenn das Thema Integration und Zuwanderung für Sie neu ist, finden Sie Anregungen und Hinweise.

Es ist ebenso hilfreich, wenn Sie bereits über einschlägige Erfahrungen verfügen und weitere Hintergrundinformationen und Hinweise benötigen. Sollten in Ihrer Alltagspraxis ungewohnte interkulturelle Herausforderungen bestehen, erhalten Sie Unterstützung bei Entscheidungen und bei der Umsetzung Ihrer Handlungen.

Dieses Buch nützt Ihnen, wenn Sie

- neugierig und bereit sind, über sich und andere Menschen nachzudenken,
- eine praktische Anleitung benötigen, um zu verstehen, wie Sie gut mit Kulturunterschieden umgehen können,
- Hintergrundwissen brauchen, um sich wertschätzend und tolerant zu verhalten,
- bereit sind, verschiedene Tools und Methoden auszuprobieren, um mehr Sicherheit im eigenen Handeln zu gewinnen,
- gerne experimentieren und mehr über sich selbst herausfinden möchten.

Die Inhalte verstehen Sie ohne Vorwissen und detaillierte Zusammenhänge. Im Buch enthalten sind Erfahrungen, Anleitungen, Übungen, Tipps und persönliche Geschichten.

Sie sind noch skeptisch, ob das alles wirklich etwas nützt? Dann probieren Sie es aus.

## Was nützt Ihnen das Wissen?

Sicher ist Ihnen schon aufgefallen, dass interkulturelles Wissen und handhabbare Umgangsweisen in der Verwaltung nur spärlich zu finden sind. Das liegt darin begründet, dass erst seit Ende der 90er-Jahre sich die Wissenschaft in den USA des Themas annimmt. Anlass dafür sind die rasanten Migrationsbewegungen auf der ganzen Welt und die daraus resultierenden notwendigen wissenschaftlichen Betrachtungen. Deutschland entschied sich Anfang der 50er- und 60er-Jahre für die Aufnahme von Gastarbeiterinnen und Gastarbeitern im westlichen Teil und Vertragsarbeiterinnen und Vertragsarbeitern im östlichen Teil, zunächst nur als befristete. Doch das funktioniert nicht, denn Angehörige kommen nach und es gründen sich Familien.

Sie haben sicherlich bereits erkannt, dass Integration nicht von heute auf morgen erfolgt, sondern einen langwierigen und komplexen Prozess darstellt.

Es wird klar, dass Menschen und Kulturen sich ständig verändern und wir uns selbst ständig weiterentwickeln. Wir sollten uns auf diese Situation einstellen. Dies verlangt Zeit und Geduld. Ein beruhigender Gedanke, nicht wahr?

Bei der Begegnung mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen können Probleme und Missverständnisse auftreten: Sei es, weil Sie die Sprache nicht beherrschen oder weil Ihr Gegenüber Ihre Sprache nur wenig versteht. Je mehr wir uns von unserer eigenen Kultur entfernen, desto ungewohnter wird später das Verhalten innerhalb unserer kulturellen Gemeinschaft auf uns wirken.

Sie haben bestimmt schon erlebt, dass Zugewanderte anders als erwartet reagieren. Aus Erwartungen entstehen Fehleinschätzungen, die zu Missverständnissen führen. Nicht selten entwickeln sich daraus Konflikte.

Ich möchte mit meinen langjährigen Erfahrungen dazu beitragen, dass Menschen trotz kultureller Unterschiede, seien es Sprache, Religion, Verhalten oder Aussehen, einander verstehen, voneinander lernen und friedlich zusammenleben.

Bereits beim Lesen dieses Buches können Sie Missverständnisse, Unklarheiten, Fehleinschätzungen und Konflikte einordnen und Ihr Handeln auf positive Lösungen ausrichten. Damit lösen Sie Ver-

## Vorwort

wirungen auf und können blinden Aktionismus und fremdenfeindliche Tendenzen einordnen.

Effektiv verknüpfen Sie Ihr Wissen mit praxiserprobten Erfahrungen. Somit inspirieren Sie auch andere Menschen und geben Impulse für deren Handeln. Sie selbst brauchen sich nicht zu verbiegen.

Sie erfahren, wie Sie Menschen aus anderen Ländern annehmen und mit ihnen umgehen können. Sie erkennen, dass Menschen anderer Herkunft nicht bedrohlich oder zu isolieren sind. Vielmehr nutzen Sie Ihre Chancen, mehr über andere Kulturen und Lebenseinstellungen zu erfahren. So löst sich das Unbekannte auf und interessante interkulturelle Begegnungen können stattfinden.

## Einige Informationen über mich

Seit über zwei Jahrzehnten beschäftige ich mich als Kulturwissenschaftlerin, zertifizierte interkulturelle Trainerin, Dozentin und Seminarleiterin mit dem Umgang von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Während dieser Zeit habe ich tiefgehende Einblicke in Kulturunterschiede gewonnen und herausgefunden, wie diese erfolgreich zu nutzen sind.

In jedem Menschen erkenne ich Einzigartiges und Besonderes. Mein Credo lautet: „Friedliches Zusammenleben der Kulturen ist möglich, wenn wir die Unterschiede akzeptieren und respektieren.“

Das hier vorliegende Fachbuch befasst sich mit Begegnungen von Menschen aus verschiedenen Kulturen, die einander noch fremd sind. Es richtet sich an Mitarbeiter\*innen aus Verwaltungen in Kommunen und Landratsämter. Somit erhalten Sie praxisnahe, ausprobierte Tipps, Strategien und bewährte Methoden. Diese unterstützen Sie, sich in die Perspektive anderer Kulturen zu versetzen und ihre eigenen Denkmuster und Annahmen zu hinterfragen. Dabei lege ich großen Wert auf klare und verständliche Sprache, um sicherzustellen, dass Sie die Inhalte einfach auf ihr eigenes Arbeitsumfeld übertragen können. So erkennen Sie interkulturelle Stolperfallen und erfahren, wie Sie mit Konflikten umgehen können und ein respektvolles Arbeitsumfeld schaffen.

Ich möchte Sie bei den enormen Herausforderungen der gegenwärtigen Zeit unterstützen. Deshalb lade ich Sie zu einer spannenden Erkundungsreise ein. Es ist eine Einladung, die Vielfalt unserer Welt zu entdecken und wertschätzende Begegnungen zu fördern.

*Beate Antonie Tröster*

„Von fremd zu bekannt – Aufbau interkultureller Kompetenz in der Verwaltung“ ist ein wegweisendes Werk und ein unverzichtbares Werkzeug für alle, die den interkulturellen Dialog fördern und das Zusammenleben in unserer globalisierten Welt verbessern möchten.



# Wozu dienen interkulturelle Begegnungen?

1.1	Was erwartet Sie in diesem Kapitel? .....	18
1.2	Praxisbeispiel 1 Jugendamt – Amtierende Amtsleiterin und die ungewohnten Herausforderungen.....	19
1.3	Was gehört zur interkulturellen Kompetenz und wie zeigen sich interkulturelle Begegnungen in der Verwaltung?.....	22
1.4	Wo finden die Begegnungen statt?.....	25
1.5	Welche Fakten erschweren interkulturelle Begegnungen?.....	26
1.6	Warum brauchen wir wertschätzende Zusammentreffen? .....	30
1.7	Erste Praxisempfehlung .....	33
1.8	Zusammenfassung von Kapitel 1 und Ausblick.....	36

*Fremde sind Freunde,  
die sich noch nicht kennen.*

## 1.1 Was erwartet Sie in diesem Kapitel?

**1** Im ersten Kapitel erhalten Sie eine Einführung in die vier Elemente der interkulturellen Kompetenz. Wir befassen uns mit Begegnungen mit Menschen anderer Herkunft und zeigen, dass solche Treffen sowohl in öffentlichen, persönlichen als auch beruflichen Kontexten stattfinden können. Oft sind wir uns nicht bewusst, dass jede Begegnung eine bestimmte Absicht hat und häufig mit einem Ziel oder Anliegen verbunden ist.

Wenn Sie im Bereich der Verwaltung tätig sind, wie die amtierende Amtsleiterin des Jugendamtes Dorothea Hindemann-Meise, kann es vorkommen, dass Sie zunehmend mit Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen zu tun haben. Sie erlebt, dass sich deutsche Mitarbeiter\*innen gegenüber ausländischen Kolleginnen und Kollegen benachteiligt fühlen oder die Arbeitsweisen und das Verhalten der ausländischen Beschäftigten anders als erwartet sind. Ebenso wird eine Situation im Wartebereich thematisiert. Meine Empfehlungen für die Praxis werden Ihnen helfen, ähnliche Herausforderungen zu überwinden.

Besonders wenn Menschen mit unterschiedlichen kulturgeprägten Erfahrungen, Werten, Traditionen und Sprachen aufeinandertreffen, entstehen unsichtbare Barrieren und entwickeln sich Hindernisse. Verständnis und Wertschätzung begünstigen die Begegnungen, während Vorurteile und andere Faktoren sie behindern. Der gegenseitige Austausch und die Wertschätzung für verschiedene Kulturen fördern das Verständnis und die Integration.

Schließlich verstehen Sie, warum wertschätzende interkulturelle Zusammenkünfte so wichtig sind und warum in unserer heutigen und zukünftigen Gesellschaft ein respektvoller Umgang miteinander erforderlich ist.

## 1.2 Praxisbeispiel 1 Jugendamt – Amtierende Amtsleiterin und die ungewohnten Herausforderungen

*Die Protagonistin: Dorothea Hindemann-Meise*

Bei einer Wanderwoche im Allgäu lerne ich Dorothea kennen. Wir lieben beide frische Luft, plätschernde Bäche, hohe Felsen und die vielen Geräusche in der Natur. Nach drei Tagen sprechen wir länger miteinander und werden vertrauter. Wir reden über Privates und unsere Arbeit.

Am nächsten Tag: Die Luft riecht nach frischem Holz, irgendwo hören wir die Kettensäge der Forstarbeiter. Nach einiger Zeit herrscht Stille. Die Ruhe lädt ein, die holzige Luft zu genießen. Dorothea läuft neben mir. Sie schweigt. Ich blicke sie von der Seite an und sehe ihren gedankenverlorenen Blick.

„Was ist los?“, frage ich. Die Antwort bleibt aus. Ich verstehe: Sie mag nicht reden. Die Sonne blinzelt durch die Bäume und beleuchtet mit ihren Strahlen den Boden des Waldweges, als ob sie uns den Weg zeigen will.

„Wissen Sie ...“, beginnt sie, aber dann brechen die Worte ab.

„Was wollen Sie mir sagen?“, hake ich nach.

Dorothea spricht leise: „Sie haben bestimmt viel mit Einwanderinnen und Einwanderern zu tun und ich habe momentan ein riesiges Problem mit ihnen.“

Mein Vorgesetzter sagte mir vor meinem Urlaub, dass er meine Beförderung nicht unterstützen kann, wenn ich die anstehenden Anforderungen nicht schaffe. Momentan bin ich die amtierende Amtsleiterin und ich habe mich auf die Stelle beworben. Diese ist seit zwei Jahren unbesetzt, weil die Klage einer Mitarbeiterin dies verhindert. Seitdem mache ich die Arbeit. Wenn ich die Stelle nicht bekomme, würde ich an einen anderen Ort versetzt und das bedeutet mehr Zeitaufwand und höhere Kosten. Wie Sie wissen, habe ich zwei Kinder und wir haben ein Haus gebaut. Von meinem Gehalt leben wir und von dem Gehalt meines Mannes bezahlen wir den Kredit. Wenn das weniger wird, müssen wir überall sparen. Die Kinder wachsen sehr schnell und brauchen ständig etwas Neues. Extras kann ich vergessen. Der Urlaub fällt ins Wasser, obwohl wir uns den nur alle zwei Jahre leisten.“

## Wozu dienen interkulturelle Begegnungen?

1

„Wo liegt genau Ihr Problem?“, frage ich.

„Bei uns im Amt sind die Flure überfüllt und es gelingt uns nicht, alle Vorgänge zeitnah abzuarbeiten. Wir haben zunehmend Kundinnen und Kunden aus unterschiedlichen Ländern. Außerdem finden wir kein Personal. Aus diesem Grund hat mein Vorgesetzter in den vergangenen Monaten Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Ländern eingestellt.“

„Was bedeutet das für Sie?“, will ich wissen.

„Mehr Arbeit, mehr Zeitaufwand, die Unterlagen muss ich erläutern und ausfüllen. Vieles bleibt liegen. Und jetzt kommen noch die Kundinnen und Kunden mit ihren Anliegen aus dem Ausland“, entgegnet Dorothea.

„Und das heißt?“, dränge ich sie, zum Punkt zu kommen.

„Sprachlich habe ich Schwierigkeiten. Nur wenige verstehen Englisch. Daraus ergeben sich viele Verständigungsprobleme“, antwortet Dorothea. „Schließlich bin ich auch für unsere deutschen Mitarbeiter\*innen zuständig und da läuft auch nicht alles glatt.“

„Und, was sollen Sie nun konkret hinbekommen?“, frage ich nach.

Dorothea erklärt: „In den vergangenen Wochen gab es Stress. Die deutschen Mitarbeiter\*innen fühlen sich benachteiligt und denken, die ausländischen Kolleginnen und Kollegen bekommen alles, was sie wollen und noch viel mehr. Es spitzt sich extrem zu. Vieles geschieht eher unterschwellig. Das Schlimme ist, jeder benutzt seine Sprache und keiner versteht den anderen. Da kommt es schon zu Streitereien untereinander. Die Abteilungen arbeiten nicht mehr zusammen wie früher, sondern sie lästern und schimpfen.“

Und im Wartebereich sind zunehmend abfällige Bemerkungen hörbar. Insgesamt häufen sich Missverständnisse.

Was die deutschen Kolleginnen und Kollegen sagen, machen die ausländischen nicht so, wie sie es sich vorstellen. Meine Mitarbeiter\*innen glauben, das wird bewusst gemacht, um sie zu ärgern. Außerdem wirken die Neuen oft arrogant. Einige unserer Leute melden sich krank. Nun, mein Vorgesetzter hat mir den Auftrag gegeben, mich darum zu kümmern.“

Nach einer kurzen Pause spricht sie weiter und stöhnt laut. „Ich weiß nicht, wie ich das bewältigen soll. Im Studium hatten wir das nicht. Übrigens müssen Sie wissen, dass ich außerhalb meiner Arbeit

keinen einzigen Menschen aus anderen Kulturen kenne. Ich lebe in einem kleineren Ort und da haben wir keine Zugewanderten.“

„Ich verstehe, was Sie meinen!“, entgegne ich. „Derartige Situationen kenne ich, allerdings nicht so komplex.“

Ich entschieße mich, Dorothea zu fragen, ob sie meine Unterstützung haben möchte.

Ihre Augen blitzen vor Freude. „Ja, das würde mich sehr freuen. Meinen Sie, ich schaffe das?“, fragt Dorothea nach.

„Na klar, davon bin ich überzeugt, Sie bekommen es hin! Natürlich nicht alles auf einmal, sondern in kleinen Etappen. Genauso wie wir einen Berg besteigen, indem wir allmählich starten und die Kräfte einteilen, bis wir oben sind, so schaffen wir es gemeinsam“, antworte ich.

„Dorothea, ich fasse mal kurz zusammen:

1. Durch die gestiegenen Zuwanderungszahlen werden eine Menge Anträge und Anliegen im Amt gestellt und vorgebracht. Die Vorgänge können nicht zeitnah abgearbeitet werden, da diese in den vergangenen Monaten zusätzlich dazugekommen sind.
2. Die deutschen Mitarbeiter\*innen fühlen sich benachteiligt. Sie haben das Gefühl, dass ihre Arbeit nicht ausreichend gewürdigt wird, und meinen, dass sie im Vergleich zu ihren ausländischen Kollegen und Kolleginnen benachteiligt werden.
3. Die ausländischen Beschäftigten machen die Arbeit nicht so, wie es sich die deutschen Mitarbeiter\*innen vorstellen. Sie möchten wissen, wie Sie das regeln können.
4. Es kommt zu Arroganz und abfälligen Bemerkungen von deutschen Kolleginnen und Kollegen über Zuwanderung und ausländische Personen im Wartebereich des Amtes. Sie fragen sich, wie das zu unterbinden ist.
5. Wenn Ihnen das alles nicht gelingt, übernimmt eine andere Person Ihren Posten, obwohl Sie gern das Amt leiten möchten.“

Dorothea sagt: „Genau das meine ich.“

„Gut Dorothea, bitte geben Sie mir etwas Zeit, um die Sache zu durchdenken. Ich melde mich bei Ihnen.“

„Beate, bitte warten Sie nicht so lange, ich brauche schnell Ihre Einschätzung und Empfehlungen.“ entgegnet Dorothea.

## Wozu dienen interkulturelle Begegnungen?

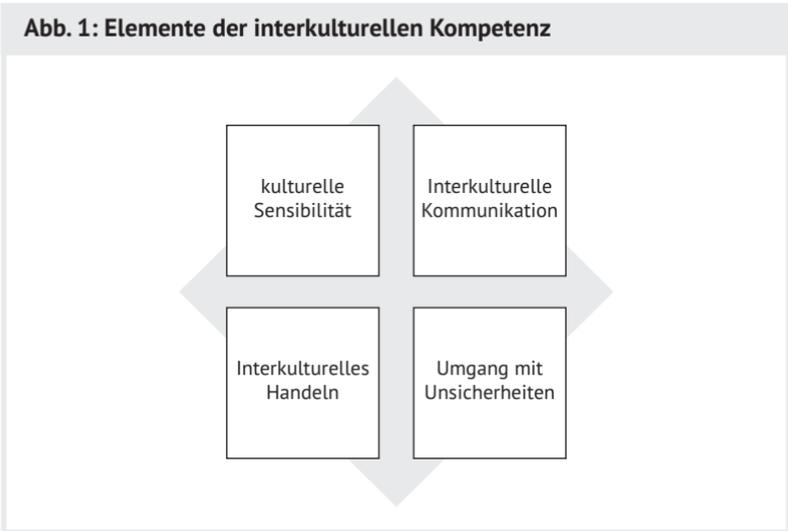
1

Ein Problem stellt sich heraus und das ist die Entfernung! Wir sind über 100 Kilometer voneinander getrennt. Da kann man nicht mal schnell einen Besuch abstatten. Doch wir entscheiden uns, zu telefonieren, in E-Mail-Kontakt zu bleiben, Videochats zu nutzen und vielleicht schaffen wir eine gemeinsame Begegnung. Ich werde Dorothea mit meinem Wissen, meinen Erfahrungen und einem Coaching unterstützen.

Mit dieser Vereinbarung nehmen wir Abschied. Wir umarmen uns und jede fährt in ihre Richtung. All das Gesagte lasse ich noch einmal Revue passieren. Mich beherrschen jedoch positive Gefühle und Zuversicht. Schließlich bin ich auch Mutter und voll berufstätig. Ich kann gut nachempfinden, wie sich das anfühlen muss (vgl. Kap. 1.7/ Erste Praxisempfehlung).

### 1.3 Was gehört zur interkulturellen Kompetenz und wie zeigen sich interkulturelle Begegnungen in der Verwaltung?

Abb. 1: Elemente der interkulturellen Kompetenz



Interkulturelle Kompetenz ist ein wichtiger Bestandteil in unserer globalisierten Welt und setzt sich aus nachfolgenden vier Elementen

zusammen. Diese ermöglichen, erfolgreich mit Menschen aus verschiedenen Kulturen zu interagieren.

**Kulturelle Sensibilität:** bedeutet, dass wir aktiv an kulturellen Aspekten von anderen Menschen interessiert sind, insbesondere von Menschen, die anders sind als wir selbst. Hierbei geht es darum, die Kultur des anderen zu verstehen und zu respektieren. Dabei ist es wichtig, offen, freundlich und neugierig zu sein.

**Interkulturelle Kommunikation:** Sie zeigt, wie gut wir uns an den kommunikativen Stil anderer anpassen können, damit die Botschaft bei den anderen auch ankommt. Das verlangt einen wertschätzenden, toleranten Umgang sowie Flexibilität und Ehrlichkeit.

**Interkulturelles Handeln:** Das erfordert, Lösungen zu finden und Verhalten zu entwickeln, sodass alle Unterschiede und Perspektiven von Menschen aus verschiedenen Kulturen berücksichtigt werden. Dazu gehören Vertrauen, Akzeptanz, Loslassen und Zulassen als wichtige Fähigkeiten.

**Umgang mit Unsicherheit und Ambiguitätstoleranz:** Hier geht es darum, dass wir in die Lage versetzt werden, mit Missverständnissen und Konflikten umzugehen, die aus Doppel- oder Mehrdeutigkeit entstehen können. Das verlangt, flexibel zu sein und einen professionellen Umgang mit Fremdheit und Unterschieden.

Wenn Menschen aus unterschiedlichen Ländern aufeinandertreffen, kommunizieren und interagieren, bezeichnen wir dies als interkulturelle Begegnungen. Das können festgelegte Termine, spontane Treffen, Geburtstagsfeiern und traditionelle Feiern und Feste sein. Diese finden in öffentlichen, persönlichen oder beruflichen Bereichen statt. Sie sind auf ein Ziel ausgerichtet. Bei den Begegnungen treffen Erfahrungen, Werte, Traditionen und Sprachen aufeinander. Es geht um den gegenseitigen Austausch, das Verständnis und die Wertschätzung für Kulturen, um Vorurteile abzubauen und eine Integration zu ermöglichen. Doch machen wir uns nichts vor, in der Praxis erweist sich dies oftmals als Wunschdenken.

**Interkulturelle Begegnungen** in der Verwaltung finden in beruflichen Zusammenhängen statt. Diese hängen von der Art der Dienstleistungen, die erbracht werden, und den kulturellen Hintergründen der beteiligten Personen ab.

Ich bin mir bewusst, dass ich Ihnen Bekanntes erzähle, dennoch denke ich, dass es wichtig ist, sich dieser Chancen und Möglichkeiten

## Wozu dienen interkulturelle Begegnungen?

bewusst zu sein. In der Verwaltung finden wir verschiedene Formen von Begegnungen:

1

**Interne Begegnungen:** Dies sind Kontakte zwischen Mitarbeitenden innerhalb derselben oder verschiedener Verwaltungseinheiten. Zum Beispiel nimmt die ausländische Mitarbeiterin einer Abteilung mit einem Kollegen aus einer anderen Abteilung Kontakt auf, um mit ihm Informationen auszutauschen oder zusammenzuarbeiten.

**Externe Begegnungen:** Diese beziehen sich auf Kontakte mit Personen außerhalb der eigenen Verwaltungseinheit. Zum Beispiel könnten ausländische Mitarbeiter\*innen einer Verwaltungseinheit mit Kundinnen und Kunden, Bürgergruppen, Interessenvertretungen und Regierungsbehörden Informationen austauschen oder eine Zusammenarbeit vereinbaren.

**Horizontale Begegnungen:** Hierbei handelt es sich um Kontakte zwischen Mitarbeitenden derselben Hierarchieebene. Zum Beispiel arbeitet ein internationales Team an einem übergreifenden Projekt oder an gemeinsamen Vorhaben.

**Vertikale Begegnungen:** Dies sind Kontakte zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen, wie zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Hier sind einige Beispiele:

### Beispiele:

**Kundenkontakt:** Mitarbeiter\*innen in der Verwaltung kommunizieren mit Kundinnen und Kunden aus verschiedenen Herkunftsländern bzw. mit verschiedenen kulturellen Hintergründen etwa bei der Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen wie Gesundheitsversorgung, Bildung oder Sozialhilfe. Die besondere Herausforderung besteht darin, die kulturellen Unterschiede der Kundinnen und Kunden zu respektieren und zu verstehen, um ihnen effektiv zu helfen.

**Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen:** Die Verwaltung selbst kann ein interkulturelles Arbeitsumfeld sein, bei dem es notwendig ist, mit Kolleginnen und Kollegen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen zusammenzuarbeiten. In diesen Fällen gilt es, die interkulturellen Kompetenzen zu nutzen, um effektiv zu kommunizieren und eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen.

**Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern:** In der Verwaltung kann es notwendig sein, mit Partnerinnen und Partnern aus verschiedenen Ländern oder mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Projekte oder Programme zu realisieren. Hier gilt es, effektiv zu kommunizieren, um Projektziele zu erreichen.

**Internationale Zusammenarbeit:** Die Verwaltung kann auch in internationalen Gremien und Organisationen vertreten sein, bei denen eine Zusammenarbeit notwendig ist. Ebenso gibt es Städte-, Gemeinde- oder Landkreispartnerschaften, die einen regelmäßigen Austausch beinhalten. In diesen Fällen braucht es interkulturelle Fähigkeiten, um effektiv zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen.

Es ist gut zu wissen, auf welcher Ebene interkulturelle Begegnungen stattfinden, denn dies wirkt sich unmittelbar auf den direkten Kontakt aus.

Sie haben bereits erkannt, dass die interkulturelle Kommunikation in der Verwaltung vielfältig und anspruchsvoll ist. Es ist wichtig, auf kulturelle Unterschiede zu achten und interkulturelle Kompetenz zu besitzen, um sich erfolgreich verständigen zu können.

### 1.4 Wo finden die Begegnungen statt?

Gut, nun fragen Sie sich bestimmt, wieso die Begegnungsorte wichtig sind. Für erfolgreiche Treffen gilt es, eine ansprechende Atmosphäre zu schaffen und sich über die verschiedenen Orte und Formen bewusst zu sein, denn diese wirken sich auf die Gespräche aus.

Daher ist es ratsam, vorher zu überlegen, welche Orte sich am besten für eine respektvolle, erfolgreiche und positive Interaktion eignen. Natürlich können Sie nicht zaubern und einen Büroraum in ein gemütliches Wohnzimmer umgestalten. Mir ist auch klar, dass sie oftmals wenig Einfluss darauf haben. Doch wenn Sie einen Begegnungsort haben, dann sollten Sie ihn nutzen.

Hier einige Beispiele:

### Beispiele:

Der Arbeitsplatz ist für die Begegnung mit Zugewanderten von großer Bedeutung, wenn Ihr Arbeitsauftrag dies erfordert.

Das Zusammentreffen erfolgt in Verwaltungsgebäuden, in Büros, in Besprechungsräumen, auf Korridoren, in der Kantine, per E-Mail oder am Telefon. Bürgerkontakte entwickeln sich in Rathäusern, in Landratsämtern, in Gemeinderäumen oder im Rahmen öffentlicher Veranstaltungen.

Ebenso sind es die Gemeinschaftszentren, da sie oft speziell für die Bedürfnisse von Migrantinnen und Migranten eingerichtet sind. Zudem können Zugewanderte sich informieren, sich beraten lassen und Kontakte knüpfen.

Oft finden Begegnungen an öffentlichen Orten statt, wie in Parks, auf Plätzen oder in Cafés.

Zusammentreffen ereignen sich in Räumlichkeiten von Migrantenvereinen oder Organisationen, die sich um die Belange von Zugewanderten kümmern.

Auch kulturelle und traditionelle Feste wie Ramadan, Ostern, Mondfest und chinesisches Neujahrsfest oder religiöse Zeremonien bieten Gelegenheit, Zugewanderte kennenzulernen und ihre Kultur besser zu verstehen.

Wie Sie sehen, hängt der Ort, an dem Kontakte mit Menschen anderer kultureller Herkunft entstehen, von vielen Faktoren ab und kann sehr unterschiedlich sein.

## 1.5 Welche Fakten erschweren interkulturelle Begegnungen?

Es ist unbestreitbar, dass Veränderungen in der Welt, sei es aufgrund von klimatischen Katastrophen, menschenverachtenden Handlungen oder kriegerischen Konflikten, einen direkten Einfluss auf unser Leben haben. Wir alle können dies spüren und erleben es täglich.

In den vergangenen Jahren hat Deutschland eine große Anzahl von Einwanderinnen und Einwanderern aus verschiedenen Teilen der Welt aufgenommen. Der Zuzug erfolgt aufgrund von Mangel an

## 1.5 Welche Fakten erschweren interkulturelle Begegnungen?

qualifizierten Arbeitskräften, Kriegshandlungen oder aus anderen Gründen.

Allerdings zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass Integration ein komplexer Prozess ist, der sowohl von den Einwandernden und als auch von der aufnehmenden Gesellschaft eine aktive Beteiligung erfordert. Es gibt zahlreiche Hemmnisse, die bewältigt werden müssen, um eine erfolgreiche Integration zu ermöglichen.

Insbesondere die Verwaltungen stehen vor enormen und ungewohnten Herausforderungen. Zusätzliche und immer umfangreicher werdende Aufgaben sowie knapp bemessene Zeit, wie bei der Coronapandemie und Energiekrise, verlangen schnelle Lösungen und Anpassungen. Vorhandene Arbeitsabläufe funktionieren nicht mehr wie früher. Digitale Terminbuchung per Internet oder veränderte Öffnungszeiten sowie umgestaltete verwaltungsmäßige Abläufe verlangen ein flexibles und vernetztes Arbeiten.

Die Verwaltungen und Unternehmen sind auf eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Arbeitskräften angewiesen, um ihre Geschäftstätigkeit erfolgreich fortzuführen. Migration bietet hierbei eine Chance für die Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen.

Beschäftigte der Verwaltung in den Kommunen und Landkreisen sind häufig die ersten Repräsentierenden unseres Landes. Gerade sie sollten Zugewanderten ein Gefühl der Sicherheit und des Willkommenseins vermitteln, damit diese einen besseren Zugang zu unserer Kultur und Sprache erhalten. Allerdings treffen sie auf Einwanderinnen und Einwanderer, die vom Formalismus verwirrt sind und sich der Bürokratie ausgeliefert fühlen. Die Anträge oder Bewilligungen sind oftmals unklare und unverständliche Papiere. Derartige Formulare haben sind unbekannt und der Umgang damit ist völlig neu. Selbst die Verwaltungsmitarbeiter\*innen müssen hier deutsch-deutsche Übersetzungen machen. Da entwickelt sich schnell der Wunsch nach einer einfachen und verständlichen Sprache auf beiden Seiten. Die breit gefächerte Aufgabenvielfalt und die dünne Personalbesetzung verlangen nach Weiterentwicklung und Fortbildung.

Ich benötigte eine ganze Weile, bis ich erkannte, dass je kulturell unterschiedlicher die Personen sind, desto mehr ein differenziertes Vorgehen erforderlich ist. Oftmals kommt Unerwartetes und Überraschendes dazu. Heute kann ich mich darauf einstellen und dies berücksichtigen.

## Wozu dienen interkulturelle Begegnungen?

Sollten Sie bei interkulturellen Begegnungen davon ausgehen, dass alle Menschen in der gleichen Art und Weise miteinander umgehen, muss ich Sie leider enttäuschen.

Hier habe ich einige Fakten aus Gesprächssituationen zusammengetragen:

1

### Stolpersteine in Gesprächssituationen

#### Verwirrende Worte

Bei Begegnungen besteht die Gefahr, die Worte des anderen falsch zu verstehen. Besonders wenn es sich um eine unbekannte Herkunftssprache handelt oder der Gegenüber kaum die deutsche Sprache beherrscht. Es erfordert Kreativität, um Wörter, unverständliche Passagen und undeutliche Formulierungen zu entschlüsseln oder zu rekonstruieren. Häufig werden wir missverstanden und müssen aufklären, weil eine fremde Sprache verwendet wird. Arabische oder asiatische Wörter wirken auf uns wie eine Mischung aus merkwürdigen Lauten. Zugegeben, manchmal nervt es, eine Sprache zu hören, die wir nur in Fragmenten oder gar nicht verstehen. Hier spreche ich nicht vom inhaltlichen, sondern lediglich vom sprachlichen Begreifen.

#### Inhaltliche Verständnislücken

Treffen Sie auf Menschen, die Ihre Sprache sprechen, dann bedeutet es keinesfalls, dass das Gesagte oder der Inhalt verstanden werden. Es gibt doppeldeutige Begriffe oder Bezeichnungen, die schwer erschließbar sind, wie das Wort *Bank*. Aussagen wie *Die sollen doch Deutsch sprechen!* helfen hier nicht weiter. Auch die Frage *Weshalb muss ich mich darauf einstellen?* kann ein Ausdruck sein, nicht verstanden werden zu wollen. Mir ist es wichtig, verstanden zu werden.

#### Unerwartetes Verhalten

In meinem Büroalltag gibt es Klientinnen und Klienten, die mir einfach zu nahe kommen, hinter dem Rücken stehen und über meiner Schulter auf meinen Bildschirm starren. Genauso ungewohnt für mich ist das ständige Nachfragen, wie es mir geht. Meistens dauert es Minuten, bis sie auf den Punkt kommen und sagen, was sie wollen. Manchmal muss ich mich auch deshalb verbiegen.

#### Kleine Geschenke

Wenn ich Menschen unterstütze oder helfe, wird mir häufig eine übertriebene Freundlichkeit entgegengebracht. Das ist für mich seltsam und macht mich misstrauisch. Mitbringsel sind mir unangenehm. Unbekannte, selbst gebackene Süßspeisen sind nicht mein Fall. Kleine Geschenke wie Blumen, Schmuck, Kleidung aus dem Herkunftsland oder Bücher bringen mich in unangenehme Situationen.

### **Wissenslücken**

Viele Menschen glauben, dass Zugewanderte wissen müssen, wie das Leben in Deutschland funktioniert. Hier kann ich mit Sicherheit behaupten, dass sie es in den meisten Fällen nicht wissen. Woher auch? Es ist notwendig, Erklärungen und Erläuterungen zu geben. Dabei gibt es unterschiedliche Vorstellungen zu Pünktlichkeit, Terminen und internen Abläufen.

### **Gespräche untereinander**

Wenn Menschen sich in derselben mir unbekanntem Sprache unterhalten und ich danebenstehe, fühle ich mich ausgeschlossen. Ich kann nicht verstehen, worüber sie sprechen und das macht mich unsicher. Manchmal reden sie so laut, dass ich vermute, ein Streit sei ausgebrochen. Frage ich nach, erfahre ich, dass mein Eindruck nicht stimmt.

### **Ungewohnter Kleidungsstil**

Es gibt Frauen, die Kopftücher und lange Kleider tragen. Einige Männer erscheinen in traditioneller oder weißer Kleidung. Ich erinnere mich an Aussagen von Bekannten und Kolleginnen und Kollegen: „Wir leben in Deutschland und es gibt keine Kopftuchpflicht. Könnten sie das Kopftuch nicht abnehmen!“ Es wird geäußert, dass die Integration durch diese Kleidung erschwert wird. Stimmt das wirklich?

### **Unruhe im Bekanntenkreis**

Unbekanntes führt zu zahlreichen Diskussionen in meiner Familie und meinem Freundeskreis. In vielen Fällen muss ich die Zugewanderten dort verteidigen. Die Gespräche entwickeln sich zu einer Art von Rechtfertigung, um Unklarheiten und behauptete Positionen richtigzustellen.

Es sind Fakten, die von der eigenen Kultur abweichen und oft zu merkwürdigen Begebenheiten führen sowie Verwunderung er-

zeugen. Das können laute Gespräche in Wartebereichen oder in Bahn und Bus, arabische Männer, die sich auf den schönsten Plätzen in den Städten treffen, oder das Zusammenspiel zwischen Frau und Mann in anderen Kulturen sein. Daraus entwickeln sich Vermutungen, Unklarheiten und Fehleinschätzungen, die wiederum zu unangemessenen Verhaltensweisen führen können. Wie sehen Sie das?

### 1.6 Warum brauchen wir wertschätzende Zusammentreffen?

Technologie, Talente, Toleranz – die drei großen T gelten als entscheidende Faktoren der Zukunft unserer Gesellschaft. Die zukunftsfähige Technologie überlassen wir jetzt den Spezialisten und Spezialistinnen und widmen uns den Talenten und der Toleranz. Sicher wissen Sie, dass wir Menschen begabt und befähigt sind, um die Zukunft bereits heute zu entwickeln. Deshalb gilt es, genau diese vorhandenen Begabungen zu entdecken, zu erfahren und sinnvoll einzusetzen. Toleranz führt oft ein kümmerliches Dasein. Sie ins Scheinwerferlicht zu rücken, gehört zu unseren täglichen Aufgaben. Nur wenn Sie gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen die vorhandenen Talente in der Verwaltung nutzen, Fremdes und Neues zulassen und Toleranz gewähren, kann es zu nachhaltigem, persönlichem und wirtschaftlichem Wachstum kommen. Sie können in verschiedenen Studien nachlesen, dass Verwaltungen und Firmen mit Diversität erfolgreicher sind.

Fakt ist: Menschen aus vielen Kulturen leben bereits in Deutschland und sie prägen das Land. Vielfalt hat zahlreiche Facetten. Mich erstaunt oft, dass Menschen die Diversität in Deutschland verleugnen. Manche lehnen Vielfältigkeit ab, ohne nachzudenken. Das Warenangebot im Supermarkt z. B. sähe ohne ausländische Produkte sehr spärlich aus.

Die Aufgabe liegt im anerkennenden, wertschätzenden Einbeziehen der kulturellen Unterschiede in den Alltag, in Unternehmen und in öffentliche Einrichtungen. Es gilt, Menschen anderer Herkunft unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung zu behandeln, wie es im Grundgesetz (GG), im Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und der EU-Richtlinie zur Gleichbehandlung verankert ist.

Viele Unternehmen schätzen bereits ausländische Mitarbeiter\*innen, da diese eine Chance sind, um den Fachkräftebedarf auszugleichen. Die kulturelle Vielfalt in etlichen Städten, Kommunen und Großunternehmen wird durch Diversitätsmanagement als strategisches Konzept gesteuert.<sup>1)</sup> In einigen Konzernen gibt es eigene Abteilungen dafür. Manche Verwaltungen entwickeln kreative Ideen, um die kulturellen Unterschiede zu nutzen und gelangen dadurch zu neuartigen, innovativen Ansätzen.

Allerdings sieht es in vielen Ämtern und Verwaltungen sowie in kleinen und mittleren Unternehmen oft anders aus. Meist fehlt interkulturell gebildetes Personal. Der unterschätzte Zeitaufwand durch die zusätzlichen anfänglichen Hilfen und Unterstützungen strapaziert die vorhandenen Arbeitskräfte.

Das bedarf zusätzlicher Ressourcen sowie anfänglich der Möglichkeit, Erfahrungen sowie Erkenntnisse zu sammeln. Verantwortliche denken häufig, alles geht schnell und übersehen dabei den langwierigen Prozess. Das notwendige interkulturelle Rüstzeug zu beschaffen, entpuppt sich als schwierig, da Interkulturelles zu wenig Einzug in Ausbildung und Studium hält.

Menschen anderer Kulturen auf Augenhöhe zu begegnen, erweist sich als vorteilhaft sowohl für die Organisation selbst als auch die dort Beschäftigten.

### Nachweisbare Erfahrungen

1. Wer sich in der neuen Umgebung zu Hause und wohlfühlt, bringt sich engagierter ein. Beschäftigte entwickeln eine Bindung zu ihrer neuen Heimat und ihrem Arbeitgeber. Krankenschreibungen und Kündigungen verringern sich. Insgesamt wirkt sich das wertschätzende und anerkennende Miteinander motivierend aus.
2. Durch das Ausschöpfen ungenutzter Potenziale, den Austausch von Erfahrungen und Informationen auf Augenhöhe verbessert sich nachweislich die Qualität der Arbeit und verringert sich die Gefahr von Konflikten. Das Arbeitsklima und die Arbeitsweisen gestalten sich dadurch positiv. Denn durch

<sup>1)</sup> Studie Diversität in Deutschland: Charta der Vielfalt (2016); abrufbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de> (Stand 02.08.2023).

- unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen können neue Ideen entstehen.
3. Durch die Zusammensetzung von Teams aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Erfahrungen werden innovative und kreative Lösungen erzielt. Studien belegen, dass besonders die gleichberechtigte Einbeziehung ausländischer Mitarbeiter\*innen in die Belegschaft positive Effekte auf beiden Seiten erzielt.
  4. Tolerantes Arbeitsklima, flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle sind für viele Arbeitnehmer\*innen ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der Arbeitgeber. Genau dies suchen und schätzen auch qualifizierte ausländische Beschäftigte.
  5. Das Image der Arbeitgeber verbessert sich durch das Bekenntnis zur Vielfalt, das Unternehmen wird innovativer und kreativer. Zugleich wird soziales und kulturelles Engagement sichtbar. Wenn jede\*r Mitarbeitende unabhängig von Geschlecht, Alter oder Herkunft wertgeschätzt wird, führt dies zu einem positiven Arbeitsklima und einer höheren Motivation am Arbeitsplatz. Das steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen.
  6. Das Geschäft und die Zusammenarbeit profitieren vom interkulturellen Arbeiten. So können Mitarbeiter\*innen Brücken für neue Handelsbeziehungen, Absatzmärkte und Produkte schlagen. Exportorientierte deutsche Unternehmen profitieren davon, wenn Angestellte mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen helfen, neue Partner und Lieferanten zu kontaktieren und neue Märkte zu erschließen. Exportgeschäfte und Kooperationen können aufgrund von Kommunikationsbrücken, wie Sprachkenntnissen, umgesetzt werden.
  7. Erheblich erleichtert wird der Zugang zu kulturell unterschiedlichen Kundinnen und Kunden innerhalb Deutschlands. Durch Mitarbeiter\*innen aus anderen Kulturen gelingt es den Verwaltungen, sich verständlicher zu machen, und Unternehmen sprechen damit weitere Kundinnen und Kunden an. Diese werden unterstützt und gefördert.
  8. Es gibt weniger Benachteiligungen und Diskriminierungen. Das spart Zeit, vermeidet Kosten für Prozesse und Klagen und

löst Konflikte bereits im Entstehen. Das Image der Arbeitgeber verbessert sich durch das Bekenntnis zur Vielfalt.

Bleibt noch zu sagen, dass interkulturelle Begegnungen sich auf individueller Ebene zwischen zwei Personen, auf Gruppenebene zwischen verschiedenen ethnischen Gruppen oder auf internationaler Ebene zwischen verschiedenen Nationen ereignen. Sie können sowohl mit positiven als auch negativen Erfahrungen verknüpft sein. Das hängt davon ab, ob die beteiligten Personen in der Lage sind, miteinander zu reden, Unterschiede zu verstehen und Respekt und Toleranz füreinander zu zeigen.

### 1.7 Erste Praxisempfehlung

Die Hinweise für die amtierende Amtsleiterin sind folgendermaßen:

#### Erster Hinweis

Die gestiegene Anzahl der Kundinnen und Kunden aus anderen Kulturen wirkt sich unmittelbar auf die Antragsbearbeitung im Amt aus und kann nicht bewältigt werden.

Ich empfehle Dorothea ein Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten, auf das sie sich gut vorbereiten soll, und bitte sie, alles aufzuschreiben, womit sie zusätzlich konfrontiert ist. Obwohl sie mir entgegnet, dass es ihn nicht interessiert, rate ich ihr, es trotzdem zu tun. Nur wenn die amtierende Amtsleiterin ihre Probleme notiert und reflektiert, kann sie feststellen, in welchen Bereichen diese auftreten und ob sie einmalig sind oder häufig vorkommen.

Ich gebe ihr den Tipp, in den nächsten vier Wochen die zusätzlichen Tätigkeiten und die jeweils dafür aufgewendete Zeit aufzuschreiben. Dadurch verschafft sie sich selbst einen Überblick, kann gegenüber anderen besser argumentieren und wir können Schritt für Schritt daran arbeiten. So besitzen wir gute Ausgangspunkte. Diese bilden die Basis für alles Weitere.

#### Zweiter Hinweis

Die deutschen Mitarbeiter\*innen fühlen sich benachteiligt, weil sie meinen, dass ihre Arbeit nicht ausreichend gewürdigt wird und sie im Vergleich zu ihren ausländischen Kolleginnen und Kollegen benachteiligt werden. Dorothea fragt, was sie da unternehmen kann.

## Wozu dienen interkulturelle Begegnungen?

1

Es gibt einige Führungskräfte, die meinen, dass sich die Mitarbeiter\*innen dadurch mehr anstrengen und fleißiger arbeiten. Vielleicht glauben sie, dass dies zu einer höheren Motivation führen könnte. Doch wenn wir es realistisch betrachten, kann sich die Lage verhärten. Die Beschäftigten fühlen sich weniger wertgeschätzt und sind unzufriedener. Die Motivation geht verloren. In jedem Fall wird das Verhältnis zwischen deutschen und ausländischen Kolleginnen und Kollegen belastet. Es könnte zur Spaltung der Belegschaft führen. Hier kann ich Dorothea empfehlen, das Anliegen in einem gemeinsamen Treffen zu behandeln.

### Dritter Hinweis

Die ausländischen Mitarbeiter\*innen erledigen die Arbeit nicht so, wie es sich die deutschen Mitarbeiter\*innen vorstellen. Dorothea möchte wissen, wie sie das regeln kann.

Zunächst sollten die neuen Mitarbeiter\*innen die Unternehmenskultur kennen, um sie überhaupt respektieren und einhalten zu können. Deshalb braucht es klare Regeln, an die sich alle Mitarbeiter\*innen halten. Möglicherweise kennen die ausländischen Mitarbeiter\*innen solche Regeln nicht oder fühlen sich eingeschränkt. Es besteht die Gefahr, dass sie sich von der deutschen Unternehmenskultur abgrenzen und isolieren. Sie könnten das Amt verlassen, weil sie sich nicht wohlfühlen. Hier gilt es, klar zu kommunizieren.

### Vierter Hinweis

Arrogantes Verhalten und abfällige Bemerkungen über Zugewanderte im Wartebereich der Behörde – Dorothea fragt, wie das zu unterbinden ist.

Wartebereiche in den Verwaltungen sind Orte, an denen Menschen sich aufhalten, um ein persönliches Anliegen zu klären. Arroganz und abfällige Bemerkungen verletzen die Gefühle der Anwesenden. In diesen Bereichen herrscht oft eine angespannte Stimmung und es ist nicht immer möglich, diese zu vermeiden. Wir müssen damit rechnen, dass manche Menschen sich einfach nicht überwinden können, höflich zu sein. Außerdem gibt es keine Garantie, dass solche Bemerkungen nicht auch außerhalb von Wartebereichen gemacht werden. Hier sollten Dorothea und andere Beschäftigte sofort reagieren und, wenn es nötig ist, eingreifen. Dazu braucht es eine klare Einstellung und Zivilcourage.

### Fünfter Hinweis

Wenn Dorothea nicht in der Lage ist, die Situation zu meistern, wird sie versetzt. Ich rate ihr, für die Kundinnen und Kunden aus anderen Ländern eine klare Kommunikation aufzubauen.

Weiterhin gilt es, die „neuen“ Beschäftigten zu unterstützen, sodass sie frischen Wind und neue Ideen einbringen können. Die Arbeitsabläufe in der Verwaltung sind oftmals nicht gleich auf den ersten Blick zu erfassen und deshalb könnte es sein, dass neue Beschäftigte anfangs weniger leistungsfähig sind. Es wurden gute Erfahrungen damit gemacht, Ansprechpartner oder Mentoren einzusetzen. Das fördert das Verständnis und erzeugt bessere Zusammenarbeit.

Abschließend mache ich Dorothea darauf aufmerksam, dass durch die Vielfalt der Kulturen das Amt über Beschäftigte verfügt, die sowohl die eigene Kultur als auch die Erfordernisse der Verwaltung kennen. Natürlich besteht das Risiko, dass es zu Konflikten kommt, da nicht dieselben Werte geteilt werden. Ebenso kann die Kommunikation schwierig werden, da nicht alle Sprachen von allen gesprochen werden.

1