Gerhild Brüning

# Förderung des zivilen Dialogs

## Praxisanleitung für interkulturelle Fortbildungen

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
April 2004

Gerhild Brüning: Förderung des zivilen Dialogs.
Online im Internet
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/bruening04_01.pdf
Dokument aus dem Internetservice Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung
http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

## Abstract

### Gerhild Brüning, Förderung des zivilen Dialogs

Die Modernisierung der Verwaltung hat u. a. das Ziel, einen bürgernahen Service anzubieten, der selbstverständlich auch Bürger/innen mit Migrationshintergrund offen steht. Erfahrungsgemäß ist der Kontakt zwischen Migrant/inn/en und Verwaltungsangestellten sehr störanfällig und führt häufig zur beiderseitigen Unzufriedenheit. Auch das Wissen über den jeweils anderen ist unzureichend. Zudem enthalten Verwaltungsvorschriften häufig Diskriminierungen. Die Praxisanleitung „Förderung des zivilen Dialogs“ beschreibt eine Fortbildungsreihe, die sich sowohl an Verwaltungsangestellte als auch an Vertreter/innen von Migrantenorganisationen richtet, um gemeinsam nach zufriedenstellenden Umgangsmöglichkeiten auf individueller wie struktureller Ebene zu suchen. Themen sind dabei die Auseinandersetzung über das Kulturelle, Kommunikation in interkulturellen Konstellationen, Konfliktmanagement und Förderung von Integration und Partizipation auf der organisatorischen Ebene der Verwaltung. Neben der Vorstellung der einzelnen Module enthält die Praxisanleitung auch Erfahrungsberichte über diese Form der Weiterbildung.

**Gerhild Brüning**

# Förderung des zivilen Dialogs

Praxisanleitung für
interkulturelle Fortbildungen

DIE

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) gehört zur Leibniz-Gemeinschaft. Es wird getragen von 18 Instituten und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung, die Mitglieder im eingetragenen Verein „DIE“ sind.

Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und stellt Grundlagen für eine praxisorientierte Forschung bereit. Es entwickelt innovative didaktische Konzepte und qualitative Standards. Das DIE

- liefert Grundlagen für Lehre und Forschung der Erwachsenenbildung
- vermittelt zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen wie Pädagogik, Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaft
- verbreitet Forschungsergebnisse und Forschungsfragen aus der Praxis
- begleitet die Entwicklung der Profession „Erwachsenenbildung“ und berät zu Prozessen der Organisationsentwicklung
- evaluiert und analysiert Systeme und Supportstrukturen der Erwachsenenbildung
- berät Forschung, Politik und Praxis
- vertritt die deutsche Erwachsenenbildung international und verstärkt den Wissenstransfer.

Die dieser Publikation zugrundeliegenden Vorhaben wurden mit Mitteln des hessischen Ministeriums für Umwelt, Energie, Jugend, Familie und Gesundheit unter den Förderkennzeichen VI 1.3 58 1 22 03 sowie III 29.3 KFH - 58m 11/02 - 1999 (11) und Mitteln des DIE gefördert.




Die Publikation ist in begrenzter Stückzahl kostenlos beim DIE zu beziehen.

© 2003 Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, DIE
Friedrich-Ebert-Allee 38, 53113 Bonn

Satz, Umschlag: Grafisches Büro Horst Engels
Druck: Druckerei Lokay, Reinheim

# Inhalt

**Vorbemerkungen** ..... **5**

**Einleitung** ..... **7**

**1. Förderung von interkultureller Kompetenz – warum heute und warum so?** ..... **9**

Grundsätze für interkulturelles Handeln in der Verwaltung und in (Selbsthilfe-) Organisationen von Migrant/innen ..... 10
Wie funktioniert Kommunikation... ..... 13
... grundsätzlich ..... 13
... in einer Behörde ..... 14
... im interkulturellen Raum ..... 17

**2. Besonderheiten des curricularen Ansatzes und Erfahrungen** ..... **19**

Das dialogische, partizipatorische Modell ..... 19
Auftraggeberinteressen ..... 20
Bedarfserhebung ..... 21
Teilnehmer/innengewinnung ..... 23
Gruppenspezifische Workshops ..... 24
Cross-Culture-Seminare ..... 25
Ergebnisse der Fortbildung ..... 28
Gruppenspezifische Workshops ..... 28
Cross-Culture-Seminare ..... 29

**Evaluation** ..... **30**

Transfer ..... 31
Empfehlungen der Teilnehmer/innen an die Kreisverwaltung ..... 31
Ergänzende Empfehlungen ..... 32
Fazit ..... 33

**3. Konzeptentwicklung der Seminarreihe** ..... **35**

**Konkrete Vorgehensweise** ..... **35**
**Analytische Vorphase** ..... **37**
Klärung der Auftraggeberinteressen ..... 37
Identifizierung der Zielgruppen ..... 37
Bedarfserhebung ..... 37
Berufsfeldspezifik ..... 38

**Programmentwicklung** ..... **38**
Bestimmung der Ziele ..... 38

Einschätzung der Ressourcen und Widerstände ... 39
Ressourcen ... 39
Widerstände ... 39
Festlegung der Inhalte ... 40
Geplanter Verlauf des Lernprozesses ... 40
Auswahl der Methoden und Medien ... 40

**Durchführungsphase ... 41**
Teilnehmer/innengewinnung ... 41
Seminardesign ... 42
Seminarreihe ... 43
Gruppenspezifische Seminare: Eigene Kultur – fremde Kultur ... 43
Anmerkungen zum Verlauf ... 44
Materialien ... 45
Cross-Culture-Seminare ... 57
Anmerkungen zum Verlauf ... 58
Materialien ... 58

**Anhang ... 80**
Fragebogen für die Verwaltung ... 80
Interviewleitfaden für Ausländerbeiräte und (Selbsthilfe-)Organisationen von Migrant/innen ... 81

**Literatur ... 82**

**Autorin ... 84**

# Vorbemerkungen

„Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen.“ Mit diesem Satz beschrieb der Schweizer Schriftsteller Max Frisch Ende der 60er Jahre vortrefflich die gesellschaftlichen Herausforderungen in der Bundesrepublik Deutschland als Folge einer ausschließlich beschäftigungspolitisch orientierten Anwerbepolitik. Das politische Konzept der Rotation, durch die Anwerbung immer neuer Gruppen junger und gesunder ausländischer Arbeitnehmer Beschäftigungsengpässe im Interesse einer boomenden Nachkriegswirtschaft zu lösen, ging nicht auf. Aus den sogenannten „Gastarbeitern“ wurden Einwanderer. Ausländische Arbeitnehmer holten ihre Familien nach und aus den ursprünglich geplanten drei, vier Aufenthaltsjahren entwickelten sich typische Emigrationsbiografien. Die Bundesrepublik Deutschland wurde unabhängig von dem, was politisch proklamiert wurde, über die Jahre faktisch zu einem Einwanderungsland. Doch noch bevor die Politik in der Lage war, den Tatbestand anzuerkennen und tragfähige Integrationskonzepte zu entwickeln, reagierte die Erwachsenenbildung mit Bildungsangeboten für Migrant/innen. Vorrangig ging es zunächst darum, die deutsche Sprache zielgruppengerecht und mit hoher didaktischer Qualität zu vermitteln und interkulturelle Lernangebote zu entwickeln. Die Einrichtungen öffneten sich und leisteten erhebliche Beiträge zur Integration der ausländischen Mitbürger/innen.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) nimmt sich des Themas Förderung von Migrant/innen seit nunmehr Jahrzehnten an. So wurden bundesweite Projekt zum Nachholen von Schulabschlüssen für junge ausländische Erwachsene konzipiert und durchgeführt, das Sprachenzertifikat Deutsch als Fremdsprache entwickelt und kontinuierlich revidiert, Konzepte und Arbeitshilfen zur Unterstützung der beruflichen Qualifizierung von Migrant/innen erarbeitet und erprobt, die Sprachkompetenzförderung im betrieblichen Alltag unterstützt oder pädagogische Materialien zur Auseinandersetzung mit dem Thema Fremdenfeindlichkeit publiziert. Die Projekte richteten sich in erster Linie an die Migrant/innen. Sie sollten beim Erwerb der unabdingbaren Voraussetzungen für eine berufliche und soziale Integration bestmöglich unterstützt werden.
Diese primär „defizitorientierte“ Perspektive wurde im Laufe der Zeit durch interkulturelle Bildungskonzepte erweitert, in denen der dialogische Gedanke und das interkulturelle Lernen eine zentrale Rolle spielen. Aktuell führt das DIE ein Projekt zur Förderung der interkulturellen Kompetenzen in der Altenpflegeausbildung durch.

Die hier vorliegende Handreichung folgt ebenfalls dem dialogischen Ansatz und zwar bezogen auf das Interaktionsfeld „öffentliche Verwaltung“. Ausgangspunkt waren Überlegungen, dass die Reform der öffentlichen Verwaltung nicht nur auf eine veränderte Effizienz und Effektivität ziele. Eine „kundenorientierte“ Verwaltungsmodernisierung solle gleichermaßen die Qualität der Dienstleistungen für alle Bürgerinnen und Bürger – mithin auch der ausländischen – verbessern.

Der Dialog zwischen Verwaltung und Migrant/innen ist nicht immer unproblematisch. Verständigungsprobleme, Informationsmängel und falsche Erwartungen führen vielerorts zu Beschwerden von Migrant/innen über die Verwaltung und umgekehrt. Ge nau an dieser Stelle setzt das hier beschriebene Konzept zur Förderung des zivilen Dialogs an. In Zusammenarbeit mit dem Wetteraukreis und mit finanzieller Unterstützung

des Hessischen Sozialministeriums führte das DIE zunächst Feldexplorationen durch, sprach mit Betroffenen, um eine präzisere Problemdefinition vornehmen zu können. Sowohl in Seminaren mit Mitarbeiter/innen der Verwaltung als auch in Veranstaltungen mit Selbsthilfeorganisationen wurden die Probleme aus der jeweiligen Interessenlage heraus formuliert und dokumentiert. In „Cross-Culture-Seminaren“ wurden dann die unterschiedlichen Perspektiven verschränkt, Hintergrundinformationen vermittelt und eine gemeinsame Problemlösung moderiert. Ziel war es, einem vorhandenen Ethnozentrismus entgegenzusteuern, für unterschiedliche Werte, Deutungsmuster und Kulturkonzepte zu sensibilisieren und eine Metakommunikation zu ermöglichen. Förderung des zivilen Dialogs heißt hier konkret, Möglichkeiten zur Gestaltung eines gleichberechtigten Miteinanders zwischen Mehrheit und Minderheiten aufzuzeigen. Hierzu wurden auch Empfehlungen für Verwaltung und Migrantenorganisationen erarbeitet, wie – ausgehend von der Verwaltung – das Zusammenleben verbessert werden kann.

Die Erfahrungen waren überaus erfolgreich – sowohl aus der Perspektive der politischen Entscheidungsträger und der Verwaltung als auch aus dem Blickwinkel der Migrant/innen. Aus diesem Grund legt das DIE nun diese Arbeitshilfe vor und hofft auf rege Verbreitung. Zugleich werden die Konzepte im Rahmen des europäischen DIE-Projekts „European Intercultural Competence Programme (EICP)“ fortgeführt und im Hinblick auf die Qualifizierung von Erwachsenenbildner/innen ausdifferenziert.

*Klaus Meisel*
*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung*

# Einleitung

Die Handreichung ist unter verschiedenen Gesichtspunkten zu lesen. Sie ist als Praxisanleitung für diejenigen gedacht, die zur Verbesserung des zivilen Dialogs im öffentlichen Leben durch Weiterbildung beitragen wollen. Grundlage dafür sind die Erfahrungen und Ergebnisse eines Projekts, in dem ein Fortbildungskonzept unter der Leitidee von Partizipation und Integration gemeinsam für die öffentliche Verwaltung und Vertreter/innen von Migrantenorganisationen in einem ländlichen Flächenkreis im Norden Frankfurts/M. entwickelt und erprobt wurde. Gefördert und finanziert wurde das Projekt vom Hessischen Ministerium für Umwelt, Energie, Jugend, Familie und Gesundheit, vom Wetteraukreis und vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE).
In dieser Praxisanleitung sind auch die Fortbildungsreihe dokumentiert und die Reflexion der Inhalte, Vorgehensweisen und politischen Implikationen festgehalten worden.

Die Handreichung gliedert sich im Wesentlichen in drei Teile. Im ersten Teil wird auf die Notwendigkeit der Förderung interkultureller Kompetenz für die öffentliche Verwaltung eingegangen. Dazu werden Grundsätze für interkulturelles Handeln vorgestellt. Ergänzt wird dieser Teil durch einen kommunikationstheoretischen Rahmen, in dem ausführlicher auf die Grundzüge von Behördenkommunikation und von interkultureller Kommunikation eingegangen wird. Auch wird dargestellt, welche Probleme entstehen (können), wenn diese beiden Kommunikationsstile aufeinander treffen.

Im zweiten Teil werden die Hintergründe, Erfahrungen und Ergebnisse aus der Durchführung der Seminarreihe beschrieben. Dabei wird explizit auf den dialogischen Ansatz eingegangen, der als das spezifisch Neue der Seminarreihe anzusehen ist. Zudem werden die Besonderheiten der verschiedenen Phasen beschrieben, die bei der Konzeptentwicklung und bei der Durchführung der Seminare aufgefallen sind.

Im dritten Teil wird die konkrete Vorgehensweise der Konzeptentwicklung für die Seminarreihe schrittweise dargelegt. Bei der Beschreibung der Konzepterstellung für diese Handreichung wurde von einer idealtypischen Systematik ausgegangen, die sich als grundlegend für die Programmplanung in der Erwachsenenbildung allgemein herausgestellt hat. Die Systematik wurde auf die speziellen Erfordernisse dieser Seminarreihe zugeschnitten und ergänzt. Sie ist auch als Checkliste für die Erstellung von Weiterbildungskonzepten ganz generell hilfreich. Ihre Berücksichtigung kann als Qualitätskriterium gelten.
Außerdem werden in diesem Teil die einzelnen Seminardesigns dokumentiert, die Vorgehensweise erklärt, die Durchführung der Seminare evaluiert und die Transfermöglichkeiten reflektiert. Hier finden sich auch die verwendeten Materialien, die so gestaltet sind, dass sie als Kopiervorlagen dienen können.
Bei den Materialien handelt es sich um Texte zur Bedarfserhebung, zur Teilnehmer/innenwerbung, um Übungen und deren Anleitungen und Auswertungsmöglichkeiten, um begriffliche Definitionen, theoretische Inputs, Erklärungen von Vorgehensweisen, Cartoons und Bilder sowie weitere, ergänzende Materialien.

# 1. Förderung von interkultureller Kompetenz – warum heute und warum so?

Die Schaffung von realitätsnahen und demokratischen Rahmenbedingungen für ein partnerschaftliches Zusammenleben von Mehrheit und Minderheiten ist eine der zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen für Deutschland wie für andere europäische Länder. Multikulturalität ist mittlerweile nicht mehr als kurzfristiger Sonderfall anzusehen, sondern als alltägliche Realität und Normalität. Offiziell werden **Integration** und **Partizipation** als zukunftsweisende Wege angesehen, um das **Zusammenleben** von **Mehrheit** und **Minderheiten** zufriedenstellend zu gestalten (Deutscher Bundestag 1996, S. 7f). Die Realität ist davon weit entfernt.

Die gesellschaftlichen Veränderungen machen auch vor den Verwaltungen nicht Halt. Viele von ihnen befinden sich in einem strukturellen Wandel, um den Anforderungen, die eine Dienstleistungsgesellschaft stellt, gerecht zu werden. Die Modernisierungen erfordern ein verändertes Verständnis von Verwaltung, bei dem Kundenorientierung (für **alle** Kund/innen) eine besonders wichtige Rolle spielt. Damit geht ein verändertes Qualifikationsprofil der Professionellen in der Verwaltung und in der Beratung einher, zu dem auch der kompetente Umgang mit Kund/innen anderer Ethnien als selbstverständliche Schlüsselqualifikation gehört. Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter/innen der Verwaltung müssen daher unter diesen doppelten Anforderungen und Prämissen gesehen und geplant werden.

Die *ethnic communities* haben sich im Laufe der vergangenen 50 Jahre tiefgreifend gewandelt. Sie zeigen insgesamt eine zunehmende Pluralisierung, Differenzierung und Individualisierung der Lebenslagen und -formen der Migrant/innen. Diese Vielfältigkeit ist von Seiten der Mehrheitsgesellschaft bislang viel zu wenig gesehen und anerkannt worden. Insbesondere wird zu wenig berücksichtigt, welche volkswirtschaftlichen Leistungen die Migrant/innen bereits erbracht haben. Es wird auch zu wenig gesehen, welche Potenziale und Kompetenzen Migrant/innen mitbringen, die von der Gesellschaft nicht genutzt werden. Integration wird nach wie vor als Bringschuld der Migrant/innen angesehen. Die Mehrheitsgesellschaft bietet dafür wenig Unterstützung an sowohl auf gesetzlicher, auf arbeitsmarktpolitischer als auch auf bildungspolitischer Ebene.

Die staatliche Zuwanderung begann bereits Ende der 50er Jahre. In die Repräsentativbefragung des Bildungsministeriums zum Weiterbildungsverhalten wurden die in Deutschland lebenden Ausländer/innen erstmals 1997, also 40 Jahre später, mit einbezogen. Im Handbuch „Migration und Integration in Zahlen“, das 1997 von der Bundesbeauftragten für Ausländerfragen herausgegeben worden ist, findet sich der Begriff „Weiterbildung“ nicht (vgl. Hamburger 1999, S. 623). Erfreulicherweise gibt es seit längerer Zeit und in größerem Umfang Bildungsprogramme und -projekte, die ausländische Jugendliche zu einem Ausbildungsabschluss führen. Allgemeine und politische Weiterbildung dagegen oder Qualifizierungen für ausländische (Langzeit-)Arbeitslose sind nach wie vor kaum zu finden oder die Angebote erreichen die Zielgruppen nicht.

Integration ist als vielschichtiges Phänomen zu verstehen. Ganz allgemein bedeutet sie die gleichberechtigte Teilhabe und Mitwirkung aller unter Anerkennung von Verschie-

denheiten. Die politische Gleichberechtigung ist dafür eine Grundvoraussetzung. Integrationsbemühungen sind von der einheimischen Mehrheit genauso zu fordern wie von den Minderheiten. „Gelungene Integration von Mehrheit und Minderheiten setzt aber veränderte Einstellungen, positive Handlungen und gewandelte Rahmenbedingungen bei allen Beteiligten voraus“ (Wischer C. 1997, S. 30). Zur Integration gehören die Kenntnis der Sprache und des gesellschaftlichen Systems (instrumentelle Dimension), die Teilhabe am ökonomischen Leben durch den Zugang zu Bildung und Arbeit (ökonomische Dimension) und die Möglichkeit, kulturelle wie soziale Kontakte zwischen Gruppen unterschiedlicher Herkunft zu knüpfen (a. a. O., S. 30). Die Bedingungen dafür müssen von der Mehrheitsgesellschaft zur Verfügung gestellt werden.
Um Integration zu erreichen sind politischer Wille und entsprechende Rahmenbedingungen in der Mehrheitsgesellschaft notwendig – z. B. Gesetzgebung unter partizipatorischen und demokratischen Gesichtspunkten. Aber auch Bildungs- wie Beratungskonzepte und -maßnahmen sind erforderlich, um Mehrheit und Minderheiten besser mit den Kompetenzen auszustatten, die das Zusammenleben in einer pluralistischen Gesellschaft (multikulturell, multiethnisch, multireligiös) fördern. Die staatliche Gesetzgebung umreißt den Rahmen, in dem sich Mehrheit und Minderheiten zu bewegen haben. Allerdings ist der Rahmen für die meisten Minderheiten sehr viel enger gezogen als für Angehörige der Mehrheitsgesellschaft. Daher muss auch die staatliche Gesetzgebung auf strukturelle Diskriminierung und Rassismus hin überprüft werden.

Zwar werden Gesetze von der übergeordneten politischen Ebene erlassen. Die Kommunen bzw. Stadtteile und Kreise jedoch sind der Ort, wo das Zusammenleben konkret erfahren wird und wo auch die Spannungen, Konflikte und Diskriminierungen tagtäglich erlebt werden. Sie sind daher auch der Ort, an dem das Zusammenleben in einem besonderen Ausmaß gestaltbar ist und Konflikte ausgetragen und überwunden werden können und müssen.

Im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen sind die Behörden als Teil/Subsystem der Gesellschaft die unmittelbaren Ansprechpartner einer immer heterogener werdenden Migrantengesellschaft. Sie sind die Ausführenden der gesetzlichen Bestimmungen. Sie geben damit einen wesentlichen Bereich für die Bedingungen des Zusammenlebens vor und regeln sie gleichzeitig.

Durch die Art und Weise, wie sie sich gegenüber den Bürger/innen verhalten, wird auch das Verhältnis zwischen Staat, bzw. Stadt oder Kreis und den Bürger/innen bestimmt.

## Grundsätze für interkulturelles Handeln in der Verwaltung und in (Selbsthilfe-) Organisationen von Migrant/innen

Interkulturelle Kompetenz ist seit einigen Jahren zu einem Schlüsselbegriff in der Fachdiskussion geworden. Als Bestandteile dieser Kompetenz werden Fähigkeiten genannt wie Interaktionsfreudigkeit, Selbstsicherheit, eigenkulturelles Bewusstsein, Stresstoleranz, die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten zu ertragen, Empathie und Sprachkenntnisse. Ostendorf (1998, S. 44) ergänzt diese Definition um die Zielkategorien: Einsicht in die Relativität von Weltinterpretationen und das Erkennen und Vermeiden von Vorurteilen. Schwerpunktsetzungen hinsichtlich der Bedeutung der verschiedenen Kategorien für interkulturelle Kompetenz erfolgen je nach theoretischer und disziplinärer Ausrich-

tung. Die oben genannten Definitionen enthalten vor allem Kategorien, die auch in der Definition von sozialer und kommunikativer Kompetenz zu finden sind und vorwiegend personale Anteile enthalten. Damit wird jedoch nur ein Teil der Realität erfasst. Hinz-Rommel betont, dass, je länger er sich mit diesem Begriff beschäftige, desto undeutlicher und verschwommener werde er (1998, S. 13). Die Konzentration auf den Kulturbegriff verdeckt zu schnell soziale und strukturelle Bedingungen, die z. B. Diskriminierungen, Fremdenfeindlichkeit, Ausgrenzungen und Rassismus zur Folge haben können. Er berücksichtigt keine Machtbeziehungen, die gerade im Kontakt der Migrant/innen mit der Verwaltung offen zutage treten. Hafeneger warnt ebenfalls vor einer Kulturalisierung des Blicks, da dadurch die Gefahr bestehe, vorschnell „ethnisierende Fremd- und Selbstdeutungen anzubieten, bzw. zu verfestigen, statt beizutragen, dass sich einzelne als selbstbestimmungsfähige Individuen, die über eine komplexe kulturelle und soziale Identität verfügen, erkennen und anerkennen“ (1997, S. 169 ff).

Das spezifisch Interkulturelle von interkultureller Kompetenz kann als eine besondere Offenheit und Akzeptanz gegenüber Fremden und Fremdem gesehen werden. Für den Einzelnen heißt dies ein erhöhtes Maß an Reflexion über eigene Vorurteile, Attributionen und den Umgang mit Fremden. Zu interkultureller Kompetenz ist auch geschichtliches Wissen über die Zusammenhänge von Migration und Herrschaft sowohl in den Minderheitengesellschaften wie in der Mehrheitsgesellschaft zu rechnen. In diesen geschichtlichen Erfahrungen haben die Art und Weise des Umgangs der Mehrheitsgesellschaft mit Migrant/innen sowie individueller wie institutioneller Rassismus ihre Wurzeln. Zu erweitern ist vor allem der verallgemeinernde Blick auf die Migrant/innen, der sie als Hilfsbedürftige sieht, die zwischen den Stühlen sitzen. Die größere interkulturelle Beweglichkeit von Migrant/innen und ihr umfangreicheres Verhaltensrepertoire wie ihre Migrationserfahrungen können auch als Bereicherung und Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten gesehen werden und nicht nur als Belastung. Hier wäre zu klären, warum die positiven Aspekte der Vielfalt nicht gesehen werden und warum so häufig eine Defizitzuschreibung durch die Mehrheitsgesellschaft erfolgt.

*Bausteine zur Vermittlung von Interkultureller Kompetenz nach Gaitanides*

| *Interkulturelle kognitive Kompetenz* | *Interkulturelle Handlungskompetenz* |
|---|---|
| • Kenntnisse über Herkunftsgesellschaften/-kulturen der Migranten<br>• Kenntnisse über Strukturen, Ursachen und Folgen der Migrationsprozesse<br>• Kenntnisse zum rechtlichen, politischen, ökonomischen und sozialen Status sowie zur Binnendifferenzierung der Migranten<br>• Informelle und institutionelle Ressourcen und Selbsthilfenetzwerke der Migrantensubkulturen<br>• Kenntnisse über Erscheinungsformen und Ursachen von Diskriminierung und Rassismus<br>• Fremdsprachenkenntnisse/Auslandserfahrung<br>... | • Fähigkeit zur kritischen Selbstwahrnehmung, (Reflexion des Selbstbildes)<br>• Fähigkeit zur kritischen Reflexion von bewussten und unbewussten Vorurteilen und stereotypen Fremdbildern (Reflexion des Fremdbildes)<br>• Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Relativierungsfähigkeit (Emphathie)<br>• Interkulturelle Konfliktfähigkeit bzw. zur Balance zwischen rigidem Universalismus und Kulturrelativismus<br>• Diskurs- und Aushandlungs- und Abgrenzungsfähigkeit<br>... |

Quelle: Zusammenstellung in Anlehnung an Gaitanides 1998, S. 58ff; 2002, S. 4ff

Immer häufiger wird anstelle des Begriffs „interkulturelle Kompetenz“ der Begriff „interkulturell kompetentes Handeln“ (vgl. Kalpaka 1997) verwendet. Diese Erweiterung ist sinnvoll, weil sie Mehrheitsgesellschaft und Minderheiten positiv in Beziehung setzt. Zum erforderlichen fachspezifischen kognitiven Wissen gehört der tatsächliche Handlungsbezug. Gaitanides hat Bausteine zusammengestellt, in denen die Kenntnisse und Fertigkeiten/Fähigkeiten benannt werden, die als grundlegend für die Vermittlung interkultureller Kompetenz anzusehen sind.

Wissen muss in adäquates, den Zielsetzungen entsprechendes Handeln umgesetzt werden können. Eine Fortbildung in interkultureller Kompetenz impliziert nicht automatisch interkulturell kompetentes Handeln, wenn die Weiterbildung nicht handlungsorientiert, selbstreflexiv und inter- bzw. multikulturell und mehrperspektivisch angelegt ist. Für die Situationsanalyse in Beratung, Weiterbildung und Supervision bedeutet dies, dass die Wirklichkeit aus verschiedenen Blickwinkeln (Sachbearbeiter, Migrant/innen, Ausländerbeirat, Amtsleiter usw.) mit unterschiedlichen Optiken (migrationsspezifisch, organisationssoziologisch, gesellschaftspolitisch, individualpsychologisch) betrachtet werden muss, um neue Aspekte zu sehen und die vorhandene Komplexität zu erfassen. Deutungsmuster und Interpretationsschemata der an der Interaktion beteiligten Personen und (Teil-)Systeme müssen unterschiedlich betrachtet werden. Neben der persönlichen Einstellung und dem Verhalten des Einzelnen muss auch dem Kontext im engeren (z. B. Verwaltung) und weiteren Rahmen (z. B. gesellschaftliches System und Subsysteme) besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dabei müssen auch die inhärenten Machtstrukturen gerade in Bezug auf die Migrationsbedingungen stärker in den Blick genommen werden (Wem dienen sie? Was kann und was soll nicht verändert werden?). Auf dieser Grundlage können dann Handlungsalternativen entwickelt werden. Diese müssen in der Praxis immer wieder auf ihre Angemessenheit und Durchsetzbarkeit überprüft, angepasst und gegebenenfalls verändert werden. Daraus entwickelt sich ein zyklischer Prozess von Analyse, Erarbeitung von Vermittlungs- und Handlungskonzepten und Überprüfung der Konzepte in der Realität.

Die Vielgestaltigkeit des Begriffs interkulturelle Kompetenz wird ebenfalls sichtbar, wenn diese Kompetenz organisationalen Systemen zugeschrieben wird. Organisationen und Institutionen schaffen die Rahmenbedingungen, die für die gesellschaftliche Partizipation und Integration notwendig und unerlässlich sind. Danach bedeutet interkulturelle Kompetenz z. B. für soziale Dienste oder für Verwaltungen, dass sie sich öffnen und Migrant/innen entsprechend ihrem Anteil an der Gesellschaft als Mitarbeiter/innen einstellen. Die Normalität des Alltags unter Einbeziehung der Migrant/innen bedeutet jedoch nicht, diese z. B. in der Verwaltung an die Stellen zu setzen, wo es viel Kontakt mit Migrant/innen gibt. Das würde die Zuschreibung ‚Ausländer‘ unterstreichen. Gleichberechtigte Normalität ist erst dann erreicht, wenn Stellen mit Migrant/innen besetzt werden, auf die sie sich aufgrund ihrer Qualifikation beworben haben. Die Person sollte gemeint sein, nicht die Ethnie. Dadurch erhalten Migrant/innen auch eine Vorbildfunktion für andere. Die Zusammenarbeit in multikulturell besetzten Teams und Arbeitsgruppen kann sich zudem positiv auf die interkulturelle Kompetenz der Einzelnen und der Gruppe auswirken, wenn erlebte Unterschiede in der Sicht- und Herangehensweise bei der Arbeit wahrgenommen, reflektiert und in ein Konzept des „Managing diversity“ integriert werden können.

Weiterbildung und Organisationsentwicklung überschneiden sich an diesem Punkt. Weder Weiterbildung allein kann interkulturelle Kompetenz in einem weiteren Verständnis erreichen, noch Organisationsentwicklung allein. Für Organisationen heißt dies, dass Organisationsentwicklung immer mit Personalentwicklung einhergehen sollte. Entsprechend sollten Veränderungsprozesse angelegt sein.
Krummacher geht noch einen Schritt weiter. Für ihn ist der Stellenwert interkultureller Fortbildungen im Gesamtrahmen kommunaler Migrations- und Integrationspolitik zu verorten, die auch die Gemeinwesenarbeit einbezieht. Ein interkulturelles Gesamtkonzept benötigt jede größere Stadt, wenn sie sich zukunftsbeständig weiterentwickeln will (vgl. Krummacher 2002). Es „muss partizipativ-diskursiv unter Einbindung von allen maßgeblichen Akteuren, Institutionen, Migrantenvertretungen und kommunaler Öffentlichkeit erarbeitet sowie prozesshaft umgesetzt und weiterentwickelt werden“ (a. a. O., S. 2)

**Wie funktioniert Kommunikation...**

Die Kommunikation zwischen den Bediensteten von Behörden und Migrant/innen steht vor doppelten Schwierigkeiten. In der konkreten Interaktion zwischen dem deutschen Verwaltungsangestellten und dem ausländischen Klienten/Kunden stößt die bürokratische Teilkultur der Mehrheitsgesellschaft auf zahlreiche subkulturell-segregierte Immigrantenkulturen ethnischer Minderheiten in ihrer je individuellen Ausprägung. Die Verständigung findet über ein verbales wie nonverbales Symbolsystem statt. Das verbale Symbolsystem ist die deutsche Sprache und zwar auf der Verständigungsebene der Alltagssprache wie auf der Sprachebene der Behörden. Die Besonderheit dieser Kontaktsituation soll im Folgenden analytisch-theoretisch unter folgenden Aspekten betrachtet werden und zwar

- auf dem Hintergrund allgemeiner kommunikationstheoretischer Grundlagen,
- unter dem besonderen Aspekt der Behördenkommunikation als Symbol der Verwaltungsstruktur und
- unter dem Aspekt der besonderen Spezifika interkultureller Kommunikation.

***... grundsätzlich***

Unter Kommunikation ist der Austausch von Mitteilungen zwischen zwei und mehr Interaktionspartnern zu verstehen, der durch intentionale und bewusste Verwendung eines gegenseitig verständlichen Symbolsystems gekennzeichnet ist. Das Symbolsystem ist geprägt durch den jeweiligen Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet, sowie durch einen Vergangenheits- (Biographie) und Zukunftshorizont (Erwartungen). „Kommunikation transportiert Informationen nach bestimmten generellen (genetisch disponierten) und spezifischen (kultur-, familien- und personenabhängigen) Regeln in symbolischer, nicht-sprachlicher und sprachlich gefasster Form, so dass sie aufgrund von gemeinsamem Zeichenvorrat und Regelwissen von den an den Kommunikationsprozessen Beteiligten ‚gelesen‘ werden können. Die kommunizierten Informationen werden identifiziert, zur Herstellung von Sinnbezügen interpretiert und gegebenenfalls zu sinngeleitetem Handeln verwandt,“ welches wiederum auf die vorhandenen Kommunikations- bzw. Interaktionspartner zurückwirkt (vgl. Petzold 1998, S. 435). Kommunikation ist demnach ein zirkulärer Prozess von Wahrnehmung, Interpretation, Bewertung und Deutung von Situationen und der Reaktion darauf. Die Art und Weise der Wahrnehmung und Interpretation ist soziokulturell vermittelt und wird im Laufe der Sozialisation erworben. Allerdings ist sie nicht statisch festgelegt, sondern wandlungsfähig, d. h. die Wahr-

nehmungs- und Deutungsmuster unterliegen bewussten wie unbewussten Veränderungen, die auch die Folge einer veränderten sozialen Umwelt sein können z. B. durch Wohnortwechsel, Berufswechsel oder Migration.

Kommunikation und Interaktion sind lediglich auf der theoretischen Ebene definitorisch zu trennen. Während Kommunikation dem Austausch von Informationen dient, beinhaltet Interaktion auch den Handlungsvollzug.

Nach Watzlawick enthält jede Kommunikation „einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt“ (Watzlawick u. a. 1985, S. 56). In jeder Kommunikation – auch über ein Sachthema – stecken Hinweise, wie die jeweilige Aussage verstanden werden soll und wie die Kommunikationspartner ihre Beziehung definieren. Diese Hinweise drücken sich in der Art und Weise der Wortwahl, der Intonation und in nonverbalen Äußerungen aus. Um diese Hinweise verstehen zu können, müssen die Beteiligten ähnliche Erfahrungen mit ihnen gemacht und daraus ähnliche Regeln für ihr Handeln gezogen haben. Und sie müssen sich über diese Hinweise verständigen können. Zudem unterlegen Kommunikationspartner ihren Mitteilungen eine Struktur, die an den individuellen Erwartungen und dem Ziel der Kommunikation ausgerichtet ist. Daran orientiert sich auch der Kommunikationsverlauf. Eine Verständigung ist dann möglich, wenn die unterlegten Bedeutungszuschreibungen wegen ihrer Ähnlichkeit oder durch Erklärungen so verstanden werden wie sie gemeint sind und wenn das antizipierte Ziel der Kommunikation erreichbar erscheint. Wenn die gemeinte Struktur und die darauf bezogenen Hinweise nicht verstanden werden, weil den Entschlüsselungssystemen unterschiedliche Deutungs- und Bewertungsmuster zugrunde liegen, kommt es zu kommunikativen Missverständnissen.

Verständigungsprobleme können auf unterschiedlichen Ebenen auftreten:
- Probleme, die aufgrund von mangelnden kommunikativen Kompetenzen entstehen wie z. B. Schwierigkeiten in der Formulierung und dem Verstehen der Sprache und in der Darstellung von Sachverhalten (Seifert 1996, S. 12). Dazu gehören auch die Schwierigkeiten, die für den jeweiligen Kontext notwendigen kommunikativen Regeln zu kennen und konstruktiv anwenden zu können.
- Probleme, die auf mangelnde Kommunikationsbereitschaft und Motivation einer oder mehrerer an der Interaktion beteiligten Personen zurückzuführen sind;
- Probleme, die darauf basieren, dass die an die Kommunikationssituation geknüpften gegenseitigen Erwartungen nicht hinreichend koordiniert und synchronisiert sind und somit nicht zu dem gewünschten Ziel führen.

***... in einer Behörde***

Der Ort, an dem die ethnischen Minderheiten in der Regel am existentiellsten mit dem deutschen Gesellschaftssystem und Deutschen konfrontiert werden, ist die für sie zuständige kommunale Verwaltung und hier insbesondere das Sozialamt und die Ausländerbehörde. An ihnen macht sich ein wesentlicher Teil des Bildes fest, das Migrant/innen von Deutschland und Deutschen entwickeln.

Verwaltung wird als bürokratisch, unflexibel und unpersönlich gesehen – auch von deutscher Seite. In ihr herrscht eine besondere Form der Kommunikation und eine Vorgehensweise vor, die mit gesundem Menschenverstand häufig nicht nachvollziehbar ist. Ist der Kontakt mit der Verwaltung wegen der Intransparenz der Verfahrensweise schon

für Deutsche ein in der Regel schwieriges Unterfangen, so stellt er für Migrant/innen eine besonders hohe Hürde dar. Zum einen ist für sie die Vorgehensweise nicht verständlich und zum anderen besteht für sie ein akuter, meist nicht aufschiebbarer Handlungsbedarf. Für Migrant/innen dient der Kontakt mit der Behörde häufig der existentiellen Selbsterhaltung (z. B. Aufenthaltsstatus). Sie können nicht entscheiden, ob sie diesen Kontakt wollen oder nicht, sondern sie sind verpflichtet, die Behörden aufzusuchen. Behörden und Migrant/innen „sind daher Akteure einer zunehmend komplexer werdenden ‚zwangskommunikativen' Interaktion" (Berth/Esser 1997, S. 3), die häufig mit Konfliktpotenzial beladen ist, wie Praxiserfahrungen und Untersuchungsergebnisse zeigen (vgl. Seifert 1996). Die seit einigen Jahren vorangetriebene Verwaltungsmodernisierung mit dem Teilziel der Kundenorientierung basiert auf dem Abbau dieser Schwierigkeiten und dem Aufbau einer bürgerfreundlichen Verwaltung, die im Kontext von Rechtsstaat und Demokratie auch ein normatives Gebot darstellt. (Riehle/Zenk 1998, S. 5). Als Beispiel der Neuorientierung sei die Einrichtung von Bürgerbüros genannt. Damit wird sich langfristig auch das Menschenbild, das in Verwaltungen herrscht, ändern müssen. Historisch gesehen war die Einrichtung einer bürokratischen Ordnung als Schutz des Einzelnen vor der Willkür des Staates gedacht. Individuelle, feudalistische Machtausübung wurde durch eine strukturelle, rational bestimmte Macht ersetzt. In ihrer negativen Ausprägung wirkt diese Macht jedoch anonym und reduziert den Einzelnen mit seinem Anliegen zum Verwaltungsakt.

Die Organisationsform der Verwaltung konstituiert sich durch eine detailliert geplante, formalisierte Binnenstruktur, die maximale Zielerreichung garantieren soll. Die Ziele der Verwaltung liegen in der Aufrechterhaltung und im optimalen Funktionieren der Gesellschaft, die sie mit Hilfe gesellschaftlicher Beschlüsse, d. h. durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse und Bestimmungen durchsetzt. Sie übt damit Macht aus, die einerseits Lebensunsicherheit reduziert und damit eine Entlastung für den Einzelnen bedeutet. Andererseits kann sie aber zur existentiellen Bedrohung werden, wenn die Auslegung der Gesetze zur Aufrechterhaltung der gesetzlichen Grundlagen dient und nicht die Erfordernisse der individuellen Situation berücksichtigt z. B. bei Abschiebung von Asylbewerbern.

Gespräche in der Verwaltung sind in diesen funktionalen Kontext eingebunden und werden von ihm determiniert. Dadurch werden sie in eine bestimmte Richtung gelenkt und schränken die Kommunikations- wie Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten (der Verwaltungsangestellten wie der Klienten/Kunden) ein. Der Gesprächsablauf gliedert sich in der Regel in 1. Begrüßung, 2. Vortragen und Bearbeiten des Anliegens und 3. Verabschieden. Small talk oder langsames Annähern an das Anliegen – wie es in anderen Kontexten und anderen Gesellschaften gehandhabt wird – passen nicht in diesen Rahmen.

Die Kommunikation in einer Behörde verläuft asymmetrisch. Als ausführendes Organ gesetzlicher Bestimmungen verfügen die Mitarbeiter/innen qua Funktion über deren Durchsetzungsfähigkeit, d. h. sie haben Macht, die auch dann wirkt, wenn sie sie nicht einsetzen. Sie besitzen zudem das notwendige abstrakte Fachwissen und eine große Routine in der Ausführung des institutionellen Handelns. Der Klient/Kunde kommt mit seinem individuellen Anliegen als einem konkreten Fallwissen. Um die Kommunikation zufriedenstellend verlaufen zu lassen, müssen Übereinstimmungen von dem Fallwissen mit dem abstrakten Fachwissen gefunden werden. Die Umsetzung der „nicht-professio-

nellen Kommunikation“, d. h. des Anliegens des Antragstellers in eine „professionelle Kommunikation“, d. h. Klärung des Anliegens durch die Anwendung gesetzlicher Bestimmungen, kann dazu führen, dass das eigentliche persönliche Anliegen für den Klienten selbst nicht mehr als solches erkennbar bleibt.“ (Berth/Esser 1997, S. 7). Zwar kann davon ausgegangen werden, dass die Sachbearbeiter/innen der Verwaltung in der Regel im Interesse des Antragstellers entscheiden, da die gesetzlichen Vorgaben auf demokratischen Prinzipien beruhen und von der Gleichbehandlung der Personen ausgehen. Dennoch bleibt die Machtposition der Verwaltung bestehen. Insbesondere bei ablehnenden Bescheiden gibt es zu wenig Transparenz, ob die Verwaltung ihre Ermessensspielräume im Interesse des Einzelnen genutzt hat oder ob sie vorrangig dem obrigkeitsstaatlichen Prinzip verhaftet geblieben ist und die Durchsetzung der Gesetze um der Aufrechterhaltung der Gesetze willen betrieben hat.

Neben diesem System der funktionalen Gliederung hat jede Verwaltung ein geistig-kulturelles Subsystem mit eigenständigen Grundwerten, Orientierungsmustern, Normen, Mythen und Ritualen, die das Verhalten der Bediensteten und die Funktionsbereiche sehr wirkungsvoll prägen. Dieses System ist im Gegensatz zur funktionalen Gliederung nicht schriftlich fixiert.

Institutionskulturen entwickeln sich aus der Art und Weise des Zusammenarbeitens und der bevorzugten Wege des Denkens und Problemlösens in der Verwaltung heraus. Werden die daraus entstehenden Orientierungsmuster zur Selbstverständlichkeit und von allen mehr oder weniger zur Voraussetzung des eigenen Handelns gemacht, so hat sich eine Institutionskultur entwickelt, die das Situationsverständnis und die Handlungsmaximen der in einer Verwaltung Tätigen prägt. Als Klima und Image wirkt die Kultur nach innen wie nach außen. Die Institutionenkultur regelt auch, wie der Kontakt mit den Klienten abzulaufen hat, was an Persönlichem und Emotionalem zulässig ist und was nicht.

Zur Kultur der Verwaltung gehört auch, dass sich neben der funktionalen Hierarchie eine informelle Hierarchie in der Wertigkeit/Beliebtheit der Ämter herausbildet. So wird z. B. die Tätigkeit im Sozialamt nicht sehr hoch bewertet. Sachbearbeiter in der Ausländerbehörde fühlen sich in dieses Amt „abgeschoben“. Sie machen also ähnlich negative Erfahrungen mit der Verwaltung wie ihre Kund/innen. Es ist zu vermuten, dass diese Bewertungen auch Einfluss haben auf den Umgang der Sachbearbeiter/innen mit den Migrant/innen.

Die informellen Vorgaben des geistig-kulturellen Subsystems können auch Orientierungen vorgeben, die im Widerspruch zu den offiziellen Vorgaben stehen. So haben Migrant/innen den Eindruck, dass das Ausländeramt die Gesetze „streng“ auslegt. Das bestärkt sie in der Vermutung, dass keine weiteren Ausländer nach Deutschland kommen sollen. Es könnte also zur Kultur der Verwaltung – zu ihren ungeschriebenen Gesetzen – gehören, Bestimmungen eng auszulegen und eher Ablehnungen auszusprechen als Bewilligungen.

Trotz der funktionalen Vorgaben zur Aufgabenerledigung und den impliziten Vorgaben des geistig-kulturellen Subsystems bleibt immer auch ein individueller Handlungsspielraum der Verwaltungsangestellten bestehen, der je nach Individualität und Erfahrungen enger oder weiter ausgelegt und genutzt wird.

***... im interkulturellen Raum***

Der oben erwähnte Kommunikationsbegriff impliziert, dass die Kommunikationspartner – um sich zu verständigen – von ähnlichen Situationsdefinitionen und einem ähnlichen zugrunde liegenden Symbolsystem ausgehen. Zur Übermittlung der Inhalte verwenden sie ähnliche Deutungs- und Interpretationsschemata. Interkulturelle Kommunikation bedarf aber, wenn sie gelingen soll, weiterer Voraussetzungen. Der Versuch der Verständigung findet zwischen „(national bzw. ethnisch definierten) Angehörigen unterschiedlicher Kultur- und Sprachgemeinschaften“ statt, „deren kulturelle Wahrnehmungsmuster, Wissensbestände und Symbolsysteme unterschiedlich genug sind, um die Kommunikationssituation zu verändern und zu problematisieren“ (Seifert 1996, S. 19). Der Begriff der kulturellen Differenz greift also zu kurz, da unter ihn auch Subkulturen wie z. B. Jugendliche fallen können. Er muss nach Knapp/Knapp-Potthoff ergänzt werden durch den Aspekt der Sprache „dass sich einer der an ihr beteiligten Kommunikationspartner typischerweise einer zweiten oder fremden Sprache bedienen muss, die nicht eine Varietät seiner eigenen ist“(vgl. Seifert 1996, S. 19). Sprache hat immer eine Doppelfunktion: sie ist einerseits das Instrument für eine Verständigung. Sie transportiert aber gleichzeitig Denkstrukturen und Symbolsysteme, die dem jeweiligen sozialen Kontext angepasst werden.

Elemente von Kulturen und ihre Unterscheidungsmerkmale sind aus verschiedenen Perspektiven kategorisiert worden (vgl. Hofstede, Hall). Nach Loenhoff kann die theoretische Analyse interkultureller Kommunikation unter folgenden Aspekten betrachtet werden:

- Maß der Kongruenz der Deutungsmuster;
- Maß der Kongruenz der Bezugssysteme;
- Doppelte Übersetzungsproblematik: Migranten müssen, um sich verständigen zu können, ihre Handlungen in den Sprach- wie in den Deutungs- und Handlungskontext der anderen Kultur transformieren.
- Unterschiedliche Kontextualisierungshinweise erschweren die Deutung von Gesprächsstrukturen,
- Unterschiedliche Kommunikationsstile erschweren die Verständigung und führen zu Störungen;
- ein eingeschränkter metakommunikativer Spielraum erschwert die Möglichkeit, sich über die Art und Weise der Kommunikation und damit über ihre Qualität zu verständigen (vgl. Seifert 1996, S. 20).

Gerade wenn es um Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher sozio-kultureller Systeme geht – und das sind ethnische Minderheiten –, muss auch ein Misslingen der Kommunikation antizipiert werden. Es sollte daher die Bereitschaft und die Fähigkeit der Kommunikationspartner vorhanden sein, Störungen und Missverständnisse auch als solche der Kommunikation wahrzunehmen, anzusprechen und zu ihrer Klärung beizutragen.

Differenzen werden häufig unter negativen Vorzeichen gesehen. Sie können jedoch auch als Heterogenität und Vielfältigkeit betrachtet werden. Wichtig wäre z. B. zu fragen, „wann welche Unterschiede eine besondere Relevanz bekommen, was für Funktionen sie unter bestimmten Lebensbedingungen erfüllen und wozu beide Seiten die Hervorhebung oder Leugnung von Differenzen brauchen.“(Kalpaka 1997, S. 12). Nicht die Verschiedenheit an sich ist das Dubiose, sondern die sich dahinter verbergenden Machtverhältnisse, die bewusst und unbewusst eingesetzt werden.

# 2. Besonderheiten des curricularen Ansatzes und Erfahrungen

Zielsetzung der Praxisanleitung ist es, ein entwickeltes Fortbildungskonzept so darzustellen und zu beschreiben, dass es auf weitere Weiterbildungssituationen anwendbar ist. Dazu ist eine relative Verallgemeinerung der Vorgehensweise notwendig. Generalisierungen verwischen jedoch leicht die spezifischen Situationen und Konstellationen, unter denen ein Konzept entwickelt worden ist. Daher sollen in diesem Kapitel die Hintergründe und Besonderheiten geschildert werden, unter denen das Projekt durchgeführt worden ist. Die Darstellung soll die Möglichkeiten der Anwendung genauer erläutern und als Entscheidungshilfe dienen.

**Das dialogische, partizipatorische Modell**

Die grundlegende Idee des Konzepts geht davon aus, dass das politische System der Demokratie durch gleichberechtigte Teilhabe und Mitwirkung aller immer wieder hergestellt werden muss. Sie geht weiter davon aus, dass Multikulturalität nicht mehr als vorübergehender Sonderfall anzusehen ist, sondern gesellschaftliche Realität und Normalität ist. Immer häufiger entstehen Konzepte, die Mehrheit und Minderheiten in Kontakt bringen sollen. Viel seltener werden jedoch die ethnischen Minderheiten vor Ort in die Entwicklung dieser Konzepte einbezogen. Es wird über sie gesprochen, aber nicht mit ihnen.

Dieses Konzept ist einen anderen Weg gegangen, in dem es auf den unterschiedlichen Stufen der Konzeptentwicklung und Seminardurchführung die Migrant/innen einbezogen hat: Migrant/innen und Funktionsträger von (Selbsthilfe-)Organisationen von Migrant/innen sind zu ihren Erfahrungen mit der Verwaltung befragt worden. Gleichfalls wurden Verwaltungsangestellte zu ihren Erfahrungen mit Migrant/innen im beruflichen Alltag befragt.

Anhand dieser Bedarfsanalyse wurde ein Seminarkonzept entwickelt, das die interkulturelle Kompetenz sowohl der lokalen Verwaltung als auch der Migrant/innen fördern sollte. Dies sollte in gemeinsamen Seminaren geschehen. Die Angestellten der Verwaltung vertreten exemplarisch die Mehrheitsgesellschaft und das kodifizierte Rechtssystem. Die (Selbsthilfe-)Organisationen der Migrant/innen (wie z. B. Ausländerbeiräte und Vereine) verstehen sich als Vertreter der Interessen und Bedürfnisse der *ethnic communities*. Sie sind zu einem wichtigen Unterstützungsinstrument bei den Integrationsbemühungen der Migrant/innen in die deutsche Gesellschaft geworden. Um ihre integrationsfördernde Funktion erfüllen zu können, brauchen diese Gremien, die oft multikulturell besetzt sind, ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz.

Beide Gruppen in die Entwicklung, Gestaltung und Durchführung der Fortbildung mit einzubeziehen, trägt dem Anspruch von Integration und Partizipation Rechnung. Gleichzeitig wurde damit eine neue Qualität von (Weiter-)Bildung angestrebt, die nicht von einer dichotomischen Sichtweise (interkulturelle Banausen versus interkulturell Versierte) und von einem Defizitansatz ausgeht. Das **Novum** des Projektes bestand darin, dass die unterschiedlichen individuellen Erfahrungs- und Wahrnehmungsebenen gleichbe-

rechtigt in die Fortbildungen einbezogen wurden. In den Cross-Culture-Seminaren wurden Kontakte und Diskurse ermöglicht, die die beteiligten Personen in den Vordergrund stellten. Wir halten sie für besonders wichtig, weil in ihnen auf dem Hintergrund unterschiedlicher Sichtweisen (Verwaltungsangestellte, Migrant/innen) geübt werden soll, Lebenslagen, Erfahrungen, Deutungen, Missverständnisse, Konflikte etc. aus kultureller, politischer, struktureller und sozialer Perspektive zu betrachten und partnerschaftlich Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese mehrperspektivische Vorgehensweise ist „eingebettet in Prozesse der Korrespondenz, d. h. der diskursiven Auseinandersetzung zwischen Menschen in einem gegebenen Kontext über ein Thema (Probleme, Aufgaben, Projekte), die zu Konsens führen können, der zu Konzepten ausgearbeitet wird und Kooperation ... begründet“ (Petzold 1998, S. 133). Bei den Themen und Sichtweisen, bei denen es keine Klärung oder keinen Konsens gibt, soll die Feststellung der Unvereinbarkeit möglich sein, ohne dass es dadurch zu einer Abwertung der Personen kommt. Der Konsens bestünde dann darin, dass es einen gemeinsam festgestellten Dissens gibt. Dadurch wird es möglich, auf der Begegnungsebene auch Themen wie Macht und Ausgrenzung zu thematisieren. Interkulturalität wird nicht nur theoretisch behandelt, sondern sie wird in den Seminaren im Umgang mit anderen erlebt und reflektiert. Gleichwohl bleibt die funktionale Macht der Verwaltung präsent. Daher muss sehr genau darauf geachtet werden, dass die Migrant/innen nicht für die Seminarzwecke instrumentalisiert und als Alibi betrachtet werden, an denen die Mitarbeiter/innen der Verwaltung sich abarbeiten können.

Um die Forderung nach Partizipation auch authentisch zu belegen, wurde auch die Seminarleitung interkulturell und interdisziplinär besetzt. Das bedeutet einerseits eine erhöhte Akzeptanz des Konzepts; andererseits kann auch auf ein höheres Maß an Kreativität und Innovation zurückgegriffen werden.

**Auftraggeberinteressen**

Der ländliche Großflächenkreis, in dem das Projekt durchgeführt wurde, befindet sich seit 1992 in einem Prozess der Verwaltungsmodernisierung. Das Prinzip der Kundenorientierung (für **alle** Kund/innen) und die Notwendigkeit eines veränderten Verständnisses von Verwaltung und daraus resultierend eines veränderten Qualifikationsprofils der Mitarbeiter/innen wurden von der Verwaltungsspitze und Politik schon seit geraumer Zeit diskutiert und akzeptiert. Zu den geforderten Veränderungen gehört auch der kompetente Umgang mit Kund/innen anderer Ethnien als selbstverständliche Schlüsselqualifikation. Mit der Seminarreihe sollte die interkulturelle Kompetenz der Verwaltungsangestellten und damit ihre Professionalisierung gefördert werden. Bislang fehlte es an entsprechenden Fortbildungsangeboten. Die Seminarreihe sollte diese Lücke schließen.

Es gab eine weitere Notwendigkeit für die Kreisverwaltung, sich mit diesem Thema zu befassen und ein entsprechendes Weiterbildungsangebot aufzunehmen: die Beschwerden der Migrant/innen über unhöfliche Behandlung und unvollständige Informationen seitens der Verwaltungsmitarbeiter/innen häuften sich. Der Umfang der Klagen war erst durch die Einrichtung eines Beschwerdemanagements öffentlich bekannt geworden. Ihre Reduzierung sollte über eine Bestandsaufnahme der Beschwerden erfolgen sowie über die Erarbeitung von Vorschlägen in den Seminaren, wie das Konfliktpotenzial zu reduzieren sei.

Außerdem sollten Funktionsträger/innen von Migranten-Organisationen an für sie relevanten Entscheidungen beteiligt werden. Als weiterer Effekt wurde erwartet, dass die teilnehmenden Migrant/innen einen besseren Einblick in die Struktur der Verwaltung erhalten und in schwierigen Situationen als Vermittler zwischen ausländischen Kund/innen und Angestellten der Verwaltung dienen könnten. Auch sie sollten professionalisiert werden und zwar für ihre ehrenamtliche Tätigkeit.

Zu den Auftraggebern gehörte auch das hessische Ministerium für Umwelt, Energie, Jugend, Familie und Gesundheit, das an Integrationskonzepten interessiert ist. Auch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) als Träger des Projektes ist als Auftraggeber zu sehen. Sein Interesse ist die Weiterentwicklung bildungspolitischer Diskurse. Im Zuge der Qualitätsdiskussion geht es um die Entwicklung von Qualitätsstandards in diesem spezifischen Feld der Erwachsenenbildung.

**Bedarfserhebung**

Der Bedarfserhebung und -analyse wurde ein großes Gewicht beigemessen. Insbesondere die Befragung von Migrant/innen und Funktionsträgern von (Selbsthilfe-)Organisationen wurde umfassend angelegt. Zum einen sollte der konkrete Weiterbildungsbedarf erhoben werden; zum anderen sollten detaillierte Daten über die Lebenslagen und Bedarfe allgemein der Migrant/innen erhoben werden. Die Datenlagen über die ethnische Gemeinden wie über Migrant/innen in Deutschland ist nach wie vor ausgesprochen dürftig.
Die Verwaltungsangestellten, die sich bereits zur Teilnahme an der Seminarreihe angemeldet hatten, wurden zu ihren Erfahrungen mit Migrant/innen im Arbeitsalltag schriftlich befragt *(Fragebogen im Anhang)*. Anders als mit den Migrant/innen wurden keine persönlichen Interviews geführt.
Die Befragten gehören zu unterschiedlichen Ämtern und üben unterschiedliche Tätigkeiten aus. Die Hälfte arbeitet in der Verwaltung bereits länger als 25 Jahre. Abläufe und Verfahrensweisen sind also sehr gut bekannt. Es ist davon auszugehen, dass auch die Ermessensspielräume trotz häufiger Veränderungen und Anpassungen keine Hürde in der Ausübung ihrer Tätigkeit darstellen.
Der Kontakt mit den Migrant/innen wird als gut beschrieben. Z. T. wird der Umgang auch als unkompliziert empfunden. Schwierig gestaltet sich die Kommunikation wegen fehlender Sprachkenntnisse. Auch das Wahrnehmen vereinbarter Termine läuft nicht immer reibungslos. Migrant/innen erwarten oder unterstellen, dass die Verwaltung alles kann. Wenn Bescheide dann nicht positiv sind, vermuten Migrant/innen, dass die Verwaltung nicht „will“.
Schwierigkeiten gibt es auch aufgrund der strukturellen Probleme des Amtes und der „bundesdeutschen Flüchtlingsrealität”. Die Erwartungshaltungen von Migrant/innen, Ausländeramt, Flüchtlingshilfe und Gesellschaft fallen auseinander. Den Integrationsbemühungen z. B. der Flüchtlingshilfe steht die rechtliche Ausgrenzung entgegen; Lobbyarbeit für Flüchtlinge sieht sich mit der gesetzlichen Kontrolle konfrontiert. Diese widersprüchlichen Anforderungen erschweren die Beratungsarbeit in den verschiedenen Ämtern erheblich.
Die Verwaltungsangestellten wurden auch danach gefragt, was ihnen an ihrer Arbeit gefällt und was nicht. Diese Frage steht im Zusammenhang mit der Frage nach der Dauer der Tätigkeit in der Verwaltung. Sie will eventuelle Ermüdungserscheinungen in der Ver-

waltungstätigkeit herauszufinden. Dies scheint nicht der Fall zu sein, da die positiven Aspekte der Arbeit überwogen.
Bei den positiven Aspekten der Arbeit wird häufig auf die Vielfältigkeit der Kontakte mit Personen aus anderen Ländern hingewiesen, die als interessant und bereichernd angesehen werden. Damit in Zusammenhang stehen die wechselnden und damit auch abwechslungsreichen Anforderungen, denen sich die Verwaltungsangestellten gegenübersehen und die eine überwiegend selbstständige Tätigkeit erfordern. Nicht zuletzt wird auch auf die Wirksamkeit des eigenen Tuns verwiesen, wenn für Kund/innen positive Wendungen erreicht werden. Das fördert den Spaß und das Engagement für die Arbeit.
Bei den negativen Aspekten fällt auf, dass diese weniger mit den (ausländischen) Kund/innen zu tun haben als mit dem Arbeitszuschnitt und der öffentlichen Akzeptanz (Versumpfung in der Einzelfallhilfe, gelegentliche Probleme mit anderen Ämtern und fehlende Öffentlichkeitsarbeit). Besondere Schwierigkeit bereitet es jedoch, negative Bescheide zu vertreten.

Die Ergebnisse der Befragung beleuchten nur einige wenige, aber dennoch bedeutsame Aspekte in der Arbeit der Verwaltungsangestellten und in ihrem Kontakt zu Migrant/innen. Sie waren für die Konzeption der gemeinsamen Cross-Culture-Seminare sehr hilfreich. Repräsentative Aussagen sind daraus nicht zu ziehen.

Auch die Funktionsträger/innen in (Selbsthilfe-)Organisationen von Migrant/innen und einzelne Migrant/innen wurden zu ihren Erfahrungen mit der Verwaltung befragt. *(Fragebogen bzw. Leitfaden im Anhang).* Diese Befragung richtete sich nicht nur an diejenigen, die ihre Interesse bekundet hatten, an der Seminarreihe teilzunehmen. Vielmehr wurden zahlreiche Ausländerbeiräte, Vorsitzende von Migrantenvereinen und Mitglieder dieser Vereine interviewt.
Die Interviews erfolgten anhand eines Interviewleitfadens, der den Ausländerbeiräten bzw. den (Selbsthilfe-)Organisationen zusammen mit der Projektbeschreibung zugesandt wurde. Erst dann wurde telefonisch Kontakt mit den Vorsitzenden aufgenommen, um einen Termin für ein Gespräch zu vereinbaren. Mit dieser Vorgehensweise wurde beabsichtigt, den Interviewpartnern die Möglichkeit zu geben, sich mit dem Thema vertraut zu machen und so der Interviewsituation offener begegnen zu können. Gesprächstermine kamen eher zustande, – sowohl mit Migrantenorganisationen wie mit Einzelpersonen –, wenn Vermittler, die bekannt waren und Vertrauen genossen, den Kontakt herstellten. Die Vermittler haben auch als Übersetzer fungiert, wo dies notwendig war.

Vor den Interviews wurde noch einmal ausführlich über den Sinn und Zweck der Befragung informiert. Die Befragung selbst erfolgte mündlich. Die Antworten wurden schriftlich festgehalten. Diese Vorgehensweise hat sich sehr bewährt, auch wenn sie zeitlich sehr aufwändig ist. Bei schriftlichen Befragungen ist die Rücklaufquote ausnehmend gering. Schriftliches Material wird kaum gelesen. Wenn Informationen den Anschein eines offiziellen Charakters haben, lösen sie auch leicht Angst und Abwehr aus. Dies mag in großstädtischen Gemeinden mit ihrer noch größeren Pluralisierung der Lebenslagen keine so große Rolle spielen. In ländlichen Gemeinden und wenn in die Befragung Migrant/innen der ersten Generation einbezogen werden, ist der persönliche Kontakt – unterstützt von einer Vertrauensperson und/oder einem Übersetzer von grundlegender Bedeutung.

Unter Berücksichtigung, dass die Ergebnisse der Gespräche mit den Ausländerbeiräten und den Vertretern der (Selbsthilfe-)Organisationen zu ihren Erfahrungen mit der Verwaltung nicht repräsentativ sind, kann festgehalten werden:

– Die berichteten Erfahrungen bezogen sich häufig allgemein auf das Zusammenleben in Deutschland und nicht nur auf den Kontakt mit der Verwaltung.
– Die Verwaltungsebenen wurden selten als unterschiedlich (kommunal, Kreis, Land) wahrgenommen.
– Die Erfahrungen im Umgang mit der Verwaltung wurden insgesamt als gut bezeichnet. Differenzierungen in der Bewertung der Kontakte mit der Verwaltung ergaben sich erst bei näherem Nachfragen und bei der Schilderung von Einzelbeispielen.
– Durch die Befragung sind trotz der Erklärungen hinsichtlich ihres Zwecks auch Missverständnisse entstanden. Es gab Enttäuschungen darüber, dass sich aus den Befragungen nicht sofort Hilfsangebote zur Problemlösung ergeben haben.

**Teilnehmer/innengewinnung**

Die Gewinnung der ausländischen Teilnehmenden war Aufgabe der Projektmitarbeiterinnen, während sich der Kreis um die Werbung für die Seminare im eigenen Haus kümmerte. Die Projektmitarbeiterinnen lieferten die entsprechenden Texte für den Fortbildungskalender des Kreises. Bei der Anmeldung der Verwaltungsmitarbeiter/innen, für die auch der Kreis zuständig war, wurde Wert darauf gelegt, dass verschiedene Ämter vertreten waren. Heterogenität in den Zielgruppen ist in der Erwachsenenbildung in der Regel nicht das Ziel. In diesem Fall wurde sogar Wert darauf gelegt, um die Resonanz auf das Thema „interkulturelle Kompetenz“ einschätzen zu können.

Die Verwaltungsangestellten hatten über ihren Weiterbildungskalender von den Seminaren erfahren und waren in einigen Ämtern auch persönlich angesprochen worden. Die Kreisverwaltung gilt als fortbildungsfreudig, dennoch war eine ausführliche Information, in die auch die Amtsleitungen einbezogen wurden, notwendig. Die Mitarbeiter/innen sind durch den Modernisierungsprozess auch hinsichtlich ihrer Weiterbildungsbereitschaft stark beansprucht. Da die Notwendigkeit der Förderung von interkultureller Kompetenz durch Fortbildungen sich nicht aus dem Prozess der Verwaltungsmodernisierung heraus entwickelte, sondern von außen herangetragen wurde, wurde das Thema im Fortbildungsangebot des Kreises zwar aufgenommen, aber zuerst als zusätzliche Ergänzung im Bereich „Kundenorientierung“. Im Allgemeinen wird die Relevanz und Effektivität von Fortbildungen, die eine Kompetenzentwicklung zum Ziel haben, nicht unmittelbar erkannt. Der Arbeitsdruck im konkreten Berufsalltag lässt Weiterbildungen, in denen sofort umsetzbare Fertigkeiten vermittelt werden, entlastender erscheinen. Darüber hinaus weckt(e) das Thema „Förderung von interkultureller Kompetenz“ Befürchtungen, dass es um Schuldzuweisungen und Aufdeckung von individuellen Vorurteilen gegenüber Migrant/innen gehen könnte (vgl. Brüning 2000).

Hinsichtlich der Teilnehmerstruktur der Migrant/innen wurde ebenfalls eine möglichst heterogene Gruppe angestrebt, in der Männer und Frauen unterschiedlichen Alters, ethnischer und sozialer Herkunft die Pluralität der Lebenslage der Migrant/innen annähernd widerspiegeln würden. Darüber hinaus sollten die Teilnehmenden Funktionsträger sein, um als Ansprechpartner/innen bei der Verwaltung und den *ethnic communities* ak-

zeptiert zu werden und eine mögliche Funktion als Multiplikator/innen in den eigenen Reihen übernehmen zu können.

Die Kontaktherstellung mit den ausländischen Organisationen und die Gewinnung der ausländischen Teilnehmenden stellte sich – wie schon oben erwähnt – als sehr zeitaufwändig heraus. Nur über eine direkte Ansprache und eine persönliche Vermittlung kamen die Treffen zustande. Auf schriftlichen Anfragen erfolgten keine Antworten. Erst durch zusätzliche Telefonanrufe wurden Terminabsprachen möglich, um das Projekt vorzustellen. Nicht selten wurden dann dafür sogar Sondersitzungen einberufen. Das Interesse am Projekt (Befragung und Fortbildung) war trotz der anfänglichen Zugangsschwierigkeiten groß, was sich in der Bereitschaft, aktiv an der Befragung mitzumachen und in der Anzahl der Anmeldungen zu den Seminaren (obwohl die meisten Teilnehmenden dafür extra Urlaub nehmen mussten) niederschlug.

Das große Interesse an der Fortbildung kann zum einen auf die umfassende Informationstätigkeit der Ausländerbeirate und (Selbsthilfe-)Organisationen von Migrant/innen und auf die intensive, persönliche Form der hergestellten Kontakte zurückgeführt werden. Hinzu kommt eine zunehmend differenzierte Auseinandersetzung vieler Betroffener mit der individuellen und kollektiven Migrationsgeschichte und ihren Folgen.

Die Anzahl der Migrant/innen, die sich an den Cross-Culture-Seminaren beteiligten, war größer als wir erwartet hatten. Sie stellten etwa die Hälfte der Teilnehmenden.

Unser Ziel, während der gesamten Seminarreihe mit einer konstanten Gruppe zu arbeiten, ließ sich nicht verwirklichen. Arbeitsdruck und andere Verpflichtungen der Teilnehmenden ließen dies nicht zu. An einzelnen Seminaren nahmen jedoch auch Amtsleiter teil.

**Gruppenspezifische Workshops**

Alle Seminare waren gut besucht**.** Die Anzahl der Anmeldungen der Migrant/innen war höher als erwartet. Die meisten beabsichtigten von Anfang an, sowohl an dem gruppenspezifischen Seminar als auch an den folgenden Cross-Culture-Seminaren teilzunehmen, obwohl die zwei letzten in ihrer Arbeitszeit stattfinden würden.

Den Seminaren lag ein praxisorientierter, holistischer Ansatz zugrunde, mit dem die gesamte Persönlichkeit der Teilnehmer/innen angesprochen werden sollte. Durch den Wechsel von praktischen Übungen, Reflexionsphasen, theoretischem Input, individueller Arbeit, Gruppenarbeit und Plenum sollte eine Synthese von „Kopf“ und „Bauch“ geschaffen werden.

Für die Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Ämtern der Verwaltung und für die Migrant/innen wurde zum Einstieg je ein getrenntes eintägiges Seminar mit denselben Schwerpunkten durchgeführt. Unter dem Titel „Eigene Kultur – Fremde Kultur“ fand eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Verständnis von Kultur und eine Einführung in die interkulturelle Kommunikation aus sozialkonstruktivistischer Sicht statt. Die unterschiedlichen Erfahrungen, Gesichtspunkte und Standorte wurden thematisiert, Gemeinsamkeiten wurden konstatiert und Unterschiede stehen gelassen.

Die gruppenspezifischen Seminare dienten inhaltlich wie didaktisch-methodisch dazu, für beide Gruppen eine ähnliche Ausgangsbasis für die gemeinsamen Seminare zu schaffen und die Offenheit für die jeweils andere Gruppe zu erhöhen. Beide Gruppen äußerten nach diesen Seminaren unabhängig voneinander Neugier auf die andere Gruppe und ein starkes Interesse an den gemeinsamen Seminaren mit dem Wunsch, sich besser kennen zu lernen, die Gründe für die von beiden Seiten konstatierten Probleme herauszufinden und Lösungen zu erarbeiten. Bei diesen Seminaren sollte der Praxisbezug im Vordergrund stehen und methodisches Handwerkszeug vermittelt werden, mit dem Konfliktsituationen zufriedenstellender zu lösen sind.

**Cross-Culture-Seminare**

Den gruppenspezifischen Seminaren folgten zwei anderthalbtägige aufeinander aufbauende gemeinsame Seminare, an denen ca. die Hälfte der jeweiligen Gruppen teilnahmen. Es wurde Wert auf Kontinuität bei der Teilnahme gelegt, was mit wenigen Ausnahmen, bedingt durch Krankheit oder berufliche Verpflichtungen auch eingehalten wurde.

In diesen Cross-Culture-Seminaren, die das Kernstück des Projekts bildeten, wurde auf dem Hintergrund unterschiedlicher Sichtweisen geübt, Lebenslage, Erfahrungen, Deutungen, Missverständnisse, Konflikte etc. aus kultureller, politischer, struktureller und sozialer Perspektive zu betrachten und partnerschaftlich Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Ein interkultureller Austausch ist nur dann erfolgversprechend, wenn es übergreifende Wissensbestände, Werte und Interessen gibt, die für die Beteiligten so wichtig sind, dass sie zu einem tragfähigen Miteinander kommen.

Im ersten gemeinsamen Seminar zur „Wahrnehmung und Kommunikation in interkulturellen Kontexten“ wurde die individuelle und soziokulturelle Bedingtheit von Wahrnehmung erfahren und reflektiert. Durch eine einführende Übung wurde verdeutlicht, dass die Lebenswirklichkeit bereits durch Menschen und Produkte viel stärker multikulturell geprägt ist, als jedem Einzelnen bewusst ist. Die Vielfältigkeit hat aber in den individuellen und gesellschaftlichen Bewertungen und Normen keinen oder nur einen geringen Niederschlag gefunden.

Im weiteren Verlauf des Seminars wurde das Thema „Kommunikation“ des vorangegangen Seminars wieder aufgenommen und weiterverfolgt. Der Fokus lag auf Aspekten wie Kommunikation und Interaktion, Sach- und Beziehungsebene sowie Attribution in ihrer Verflechtung mit der eigenen individuellen und soziokulturellen Biographie. Das Thema „Interkulturelle Kommunikation“ wurde durch eine Filmsequenz eingeführt, an die sich eine Analyse der Faktoren anschloss, die Kommunikation unterstützen bzw. hemmen.

Rascher als geplant wurden die Probleme, die Verwaltung und Migrant/innen im Umgang miteinander haben, zusammengestellt. Dieser Schritt, dem alle mit leichten Befürchtungen entgegengesehen hatten, wurde schließlich mit Souveränität und Unbefangenheit vollzogen. Die Persönlichkeiten der Teilnehmenden und das respektvolle und partnerschaftliche Klima im Seminar ermöglichten eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Schwierigkeiten.

In einem letzten Schritt, der eigentlich für das Nachfolgeseminar vorgesehen war, wurden Probleme und Lösungsvorschläge analysiert und nach den folgenden Kategorien geordnet:

Probleme und Lösungsvorschläge

– auf der Ebene der Gesetzgebung;
– auf der Ebene der organisationalen Struktur der Verwaltung;
– auf der persönlichen Ebene der Verwaltungsmitarbeiter/innen;
– auf der Ebene des Kontaktes von Verwaltungsangestellten und Migrant/innen.

- *Gesetzlicher Rahmen:*
  Von den Migrant/innen wurde angeführt, dass der gesetzliche Rahmen ihnen verdeutliche, dass sie als Bürger nicht gern gesehen seien. Dabei werde ausgeblendet, wie viel die Migrant/innen zum Wohlstand der Gesellschaft beitragen und welche Integrationsleistungen sie bereits vollbringen. Die Seminarteilnehmenden waren sich bewusst, dass die Veränderung des gesetzlichen Rahmens nur durch politische Interventionen möglich ist. Dies sprengt jedoch den Projektauftrag.
- *Organisationale Struktur der Verwaltung*:
  Auf dieser Ebene wurden die meisten Probleme sowohl von den Verwaltungsangestellten selbst wie von den Migrant/innen angesiedelt: lange Wartezeiten im Amt, fehlende Informationen für die Migrant/innen, häufiges Vorsprechen wegen desselben Anliegens, zu wenig qualifiziertes Personal etc. Dabei scheinen die Probleme von den Sachbearbeiter/innen/Sozialarbeiter/innen anders wahrgenommen zu werden als von den Amtsleitern. Die Sachbearbeiter/Sozialarbeiter waren sehr an der Lösung der Probleme ihres konkreten Alltags interessiert – wie z. B. an der Vereinbarkeit von hohen Richtzahlen und ihrem Verständnis von qualitätsvoller Arbeit (ausreichend Zeit, Geduld, Eingehen auf den Klienten) oder an der Verbesserung des Hintergrundwissens über andere Länder und verfolgte Minderheiten. Amtsleiter scheinen eher das funktionale Ordnungsprinzip der Verwaltung zu vertreten. Dies wird deutlich in Kommentaren wie z. B. „ausführliche Informationen über den Sozialhilfebezug machen den Staat bankrott“ oder „im Ausländeramt erfolgt die Bearbeitung der Anliegen nach dem Zufallsprinzip, um die Sachbearbeiter nicht der Gefahr der Bestechlichkeit auszuliefern“. Diese Aussage kann unter dem Aspekt der Fürsorge für den Sachbearbeiter/Sozialarbeiter gesehen werden. Sie kann aber auch dazu dienen, um von sozialen Problemen der Migrant/innen z. B. der Existenzsicherung abzulenken, die durch die Gesetzgebung verstärkt werden. Darüber hinaus wird den Sachbearbeitern Bestechlichkeit unterstellt, was eine vertrauensvolle Zusammenarbeit schwierig macht. Selbstverständlich geht es auch um Sparzwänge der Verwaltung, denen durch eine restriktive Gesetzesauslegung entgegengekommen werden soll.
  Es fragt sich, ob hier die Ziele der Kundenorientierung nicht den funktionalen Zielen der Verwaltung widersprechen bzw. wo für die Verwaltung die Grenzen der Kundenorientierung liegen. Es ist auch zu hinterfragen, ob diese beiden unterschiedlichen Hierarchieebenen das gleiche Verständnis von Qualität der Arbeit haben. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, müsste untersucht werden, welche Auswirkungen sich daraus für die Verwaltung und für die Kunden/Migrant/innen ergeben und welche Veränderungen gegebenenfalls notwendig werden.

- *Probleme und Lösungsvorschläge im Kontakt von Verwaltungsangestellten und Migrant/innen:*
  Als Probleme im persönlichen Kontakt zwischen Verwaltungsangestellten und Migrant/innen wurden affektive Aspekte (Frechheit) sowie Vorurteile, Willkür, Unfreundlichkeit, fehlendes gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz (türkische Männer akzeptieren eine Frau nicht als Expertin) genannt. Die Erwartungen, die die Verwaltungsangestellten an die Migrant/innen hatten wie auch die Erwartungen, die die Migrant/innen an die Verwaltungsangestellten hatten, ähnelten sich: Wissen um politische, soziale und kulturelle Zusammenhänge, Auseinandersetzungsbereitschaft, Offenheit, Toleranz, Lernbereitschaft für Neues und Fremdes, Einfühlungsvermögen, vorurteilsfreie Einstellungen. Diese Themen liegen auf der personalen Ebene und erfordern eine individuelle Reflexions- und Veränderungsbereitschaft, was häufig mit Angst und folglich Abwehr verbunden ist. Daher sind sie eher in längerfristigen Weiterbildungen anzusiedeln, in denen neues Verhalten geübt werden kann. Entlastend sind auch berufsbegleitende Supervisionen, in denen konkrete Situationen des Alltags in einem geschützten Umfeld reflektiert werden.
  Bei der Auflistung der Probleme wurde von beiden Gruppen aber sehr deutlich festgestellt, dass die meisten Probleme, die im persönlichen Kontakt von Verwaltungsangestellten und Migrant/innen auftauchen, ihre Ursachen auch in strukturellen Bedingungen haben (Sprachbarrieren, Info-Mängel über andere Länder, hohe Richtzahlen, fehlende Experten, Sparzwänge). Die Lösungsvorschläge, die gesammelt wurden, wurden im zweiten Cross-Culture-Seminar auf ihre Realisierbarkeit überprüft und entsprechende Umsetzungsschritte erarbeitet. Dabei sollte auch das Argument der finanziellen Kosten berücksichtigt werden. So wurde z. B. gegen den Einsatz von Dolmetschern mit der Kostenfrage argumentiert. Erfahrungen in Großstädten (Bonn, Göttingen) haben jedoch ergeben, dass die Kosten durch eine schnellere und effektivere Bearbeitung langfristig sowohl die finanzielle wie die individuelle Belastung senken. Dadurch wird die Arbeitszufriedenheit wie die Kundenzufriedenheit erhöht. Auch eine bessere Vorinformation der Migrant/innen durch die Verwaltung über Verfahrenswege reduziert die Arbeitskosten und -belastung.
- *Probleme und Lösungsvorschläge auf der Seite der Migrant/innen:*
  Die Verwaltungsangestellten sahen in den hohen Erwartungen der Migrant/innen an die Behörden, in den geringen Verfahrenskenntnissen über die Verwaltung und in den Sprachschwierigkeiten die größten Probleme. Sprachschwierigkeiten führen zu Kommunikationsstörungen. Sie beziehen sich nicht nur auf Nicht-Verstehen, sondern auch auf Kommunikationsstile und auf einen nicht der Situation angepassten Wortschatz, der in anderen Kontexten erworben wurde. Als Lösungen, die nicht ausschließlich in den Verantwortungsbereich der Migrant/innen fallen, sondern auch als Aufgabe der Verwaltung gesehen werden, wurden folgende Vorschläge gemacht: Vernetzung der (Selbsthilfe-)Organisationen der Migrant/innen, Orientierungshilfen für das Leben in Deutschland, Informationen über Amtswege und Ermessensspielräume, kostenlose bzw. kostengünstige Sprachkurse, insgesamt mehr Kenntnisse über Deutschland, Informationsveranstaltungen gemeinsam mit der Verwaltung zu aktuellen Fragen.

Im zweiten gemeinsamen Seminar mit dem Titel „Entwicklung von Lösungsansätzen für Probleme in multikulturellen Kontexten der Verwaltung“ wurden die im vorangegangenen Seminar angedachten Lösungsvorschläge genauer auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft.

In Rollenspielen wurden exemplarische Problemsituationen dargestellt, erlebbar und nachvollziehbar gemacht. Den Rollenspielen folgte eine Phase der Reflexion, in der die verschiedenen (möglichen) Ebenen der vorgestellten Probleme herausgearbeitet wurden. Erst durch eine differenzierte Problemanalyse können effektive Lösungsvorschläge erarbeitet werden, da Problem und Lösung auf derselben Ebene liegen müssen.

Die Kombination von Rollenspiel und Analyse erwies sich als günstig, um die angestrebte Synthese von emotionaler Betroffenheit und rationaler Einsicht im Sinne von emotionaler Kongruenz/Authentizität zu erreichen.

In einem weiteren Schritt befassten sich die Verwaltungsangestellten und Migrant/innen in separaten Gruppen mit dem Leitbild des Wetteraukreises. Erstere bereiteten sich darauf vor, die jüngst verabschiedeten Rahmenrichtlinien der Verwaltung der Gruppe der Migrant/innen vorzustellen. Dabei sollten sie überprüfen, ob und inwieweit Kundenorientierung die migrationsspezifischen Bedingungen berücksichtigt.

Die Migrant/innen hatten zum ersten Mal die Möglichkeit, sich über das Leitbild des Kreises zu informieren. Ihr Auftrag war, Fragen zu formulieren und zu überprüfen, ob sie sich als Kund/innen angemessen berücksichtigt fühlten.

Der theoretische Teil des Seminars wurde von einem Kulturanthropologen bestritten, der das Thema Migration und ihre Folgen am Beispiel der Länder Türkei und Deutschland verdeutlichte. Er bemängelte, dass sowohl die Türkei wie auch Deutschland sich zu wenig mit den Konsequenzen auseinander gesetzt haben, die die Anwerbung von Gastarbeitern seit Mitte der 60er Jahre hervorgerufen hat. Die Langzeitwirkung dieser Versäumnisse hat u. a. zu der stärkeren Ghettoisierung gerade der Türken geführt, die in letzter Zeit zu beobachten ist.

Die letzte Phase der Seminarreihe wurde der Konkretisierung einiger Lösungsvorschläge gewidmet sowie der Erarbeitung von Empfehlungen, die von der Verwaltungsspitze und der Politik institutionalisiert werden sollten. Zum Schluss erfolgte eine differenzierte Auswertung des Seminars sowie der ganzen Fortbildungsreihe.

## Ergebnisse der Fortbildung

### *Gruppenspezifische Workshops*

Die angestrebte Heterogenität (Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Ämtern bei den einen, Pluralität von Herkunft und Lebenslage bei den anderen) erwies sich als ergiebiges Potenzial.

Die Bereitschaft der Teilnehmenden zum Mitmachen und ihre Offenheit gegenüber ungewohnten Arbeitsformen in beiden Seminaren war eine positive Überraschung. Am Anfang war bei der Gruppe der Verwaltungsangestellten eine gewisse Desorientierung zu spüren, da die meisten eine Einführung in verschiedene Kulturen d. h. Wissensvermittlung erwartet hatten. Dies kam bei der Abschlussevaluationsrunde zu Sprache. Für einige Teilnehmenden stimmten Inhalte und Vorgehensweise des Seminars von Anfang an mit ihrer Erwartung überein; andere konnten ihre ursprünglichen Erwartungen schnell

anpassen. Bei den übrigen vermuten wir Unverständnis bzw. Ablehnung für eine Form der Fortbildung, die nicht unmittelbar verwendbar erscheint.

In dem Seminar mit den Migrant/innen fiel deren großes Bedürfnis auf, über die eigenen Erfahrungen in Deutschland und bei den Besuchen im Herkunftsland zu erzählen. In den Erzählungen kamen die Enttäuschung über die Veränderungen bzw. Verschlechterungen in den Herkunftsländern und der Schmerz über die eigene Entfremdung zur Heimat zum Ausdruck.

Auf Wunsch der Teilnehmenden des Seminars für Migrant/innen wurden Probleme bzw. Desiderata gesammelt. Diese decken sich im Wesentlichen mit den Ergebnissen der Studie. Zusammen lieferten sie die Grundlage für die nachfolgenden gemeinsamen Seminare. Hier seien einige Punkte genannt:

- Freundlichkeit des Service (wie bei der Bank);
- mit Respekt und Achtung behandelt zu werden (z. B. gesiezt und nicht geduzt zu werden; eingeladen zu werden, Platz zu nehmen und nicht im Stehen seine Anliegen erklären zu müssen);
- den Ermessensspielraum nicht restriktiv anzuwenden;
- die Stellung der Mitarbeiter/innen besonders beim Ausländeramt aufzuwerten;
- viele Arbeitsschritte schon in der *ethnic community* vorzubereiten und nur zum Schluss oder für sehr wenige Anliegen zum Ausländeramt zu gehen.

***Cross-Culture-Seminare***

Die Lebens- und Arbeitssituation sowie die Deutungsmuster aus der jeweils anderen Sicht hören zu können, wurde von den Teilnehmer/innen beider Gruppen als großer Gewinn gewertet, der zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und zu einer größeren Offenheit in der Seminarsituation geführt hat.

Die in der Befragung und in den Seminaren genannten Probleme wurden aus der Sicht der jeweiligen Gruppen analysiert. Erstaunlich schnell wurden realistische Lösungsvorschläge entwickelt. Dies lässt auf einen hohen Problemdruck wie auf einen hohen Reflexionsgrad bei diesen Seminarteilnehmenden schließen.

Die meisten der benannten Probleme lagen auf der Kontaktebene und auf der strukturellen Ebene der Verwaltung. Bei einer differenzierten Betrachtung stellte sich heraus, dass viele Probleme auf der Kontaktebene nicht selten strukturelle Ursachen haben bzw. durch strukturelle Veränderungen reduziert bzw. behoben werden können.

Als Probleme und Lösungsvorschläge wurden u. a. gesehen:

- Der Arbeitsdruck, der z. B. im Ausländeramt und in der Flüchtlingshilfe durch Personalmangel besteht. Er könnte durch Infomaterial und Checklisten in mehreren Sprachen, Möglichkeiten der Orientierung und Vorklärung durch einen Infoschalter, Terminvergabe, andere Öffnungszeiten reduziert werden.
- Die von den Migrant/innen häufig empfundene Unfreundlichkeit der Verwaltungsangestellten ist oftmals auf den Arbeitsdruck und nicht auf persönliche Eigenschaften oder Fremdenfeindlichkeit zurückzuführen.
- Die hohen Erwartungen von Migrant/innen an die Verwaltung, die oft als unverschämt empfunden werden, können durch genaue Informationen über Ermessenspielräume und die Verfahrensweise in der Verwaltung der Realität angepasst werden.

- Die Sprachschwierigkeiten, die Migrant/innen häufig haben, ließen sich überbrücken durch die Gründung eines Fördervereins, der sprachlich kompetente Personen zur Verfügung hat, die Migrant/innen bei Behördengängen begleiten können.
- Mangel an Informationen seitens der Migrant/innen über die Funktionsweise der deutschen Gesellschaft. Hier können die (Selbsthilfe-)Organisationen von Migrant/innen einen Beitrag zur Verringerung des Informationsdefizits leisten.
- Mangel an Informationen seitens der Verwaltungsmitarbeiter/innen über die Lebensbedingungen der Migrant/innen in Deutschland und in ihren Herkunftsländern. Wichtig sind ausreichende Informationen der Verwaltungsmitarbeiter/innen über die Herkunftsländer besonders bei Asylsuchenden. Hier könnten gezielte Informationsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit Ausländerbeiräten und Vereinen hilfreich sein.

Als besonders wichtig wurde erachtet, dass es regelmäßige Kontakte zwischen den verschiedenen Ämtern und Vertreter/innen von Migrant/innen gibt. Mehrere Teilnehmer/innen erklärten sich spontan bereit, in diesen Arbeitsgruppen mitzuwirken. Die Treffen müssten jedoch auf einer Ebene stattfinden, auf der die Migrant/innen gleichberechtigter sind als im normalen Arbeitsalltag der Verwaltungsangestellten.

Daher wurden wiederholt Vernetzungen mit unterschiedlichen Gremien vorgeschlagen: sowohl der Ämter untereinander, wie auch der Ämter mit den Ausländerbeiräten und auch der Ausländerbeiräte untereinander. Ziel dabei ist es, sich auszutauschen, sich gegenseitig zu informieren und zu beraten. Allerdings müssen hier für beide Seiten gangbare Wege gefunden werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Kontakte zwischen Verwaltung und Migrant/innen während der Arbeitszeit der Verwaltungsangestellten stattfinden. Die Vertreter/innen der Ausländerbeiräte und (Selbsthilfe-)Organisationen leisten ihre Arbeit ehrenamtlich und sind während der normalen Bürozeiten selbst beruflich tätig. Für diese zeitlichen Diskrepanzen müssen Lösungen gefunden werden. Es wäre vorstellbar, dass die Ausländerbeiräte als politische Vertretung der Migrant/innen von ihrer Arbeit freigestellt werden wie es bei den Abgeordneten für die Kreistagssitzungen gehandhabt wird. Oder die Kontakte finden außerhalb der Dienstzeit statt und bedeuten für die Verwaltungsangestellten Überstunden. Es wäre dann gerechtfertigt, den Ausländerbeiräten entsprechend eine Aufwandsentschädigung zu zahlen.

Die Leitung der Gespräche zwischen der Verwaltung und den Ausländerbeiräten kann rotierend erfolgen. Für den Anfang können externe Moderatoren sinnvoll sein, die mit den Beteiligten die Vorgehens- und Verfahrensweise erarbeiten. Auch bei Konflikten sind externe Moderatoren hilfreich, weil sie durch ihre Neutralität besser vermitteln können. Welche Lösungen tatsächlich effektiv sind, muss in der Praxis erprobt werden. Ob diese Kooperationsversuche gestartet werden, ist aber letztlich eine politische Entscheidung.

**Evaluation**

Das Projekt hatte einen experimentellen Charakter bezüglich der Bedarfserhebung (Befragung von Migrantenorganisationen) und bezüglich der Seminarkonzeption (Cross-Culture-Seminare). Daher wurde der Evaluation viel Aufmerksamkeit gewidmet. Als Evaluationsinstrumente verwendeten wir Fragebögen, Auswertungsgespräche, Beobachtungen und eine ausführliche Projektdokumentation, in der die Vorgehensweise und die Ergebnisse sehr genau beschrieben, analysiert und bewertet wurden.

Alle Seminare der Reihe schlossen mit einer Auswertung. Außerdem wurde bei den Cross-Culture-Seminaren am Ende eines jeden Seminartages ein mündliches Feedback gegeben. Diese Feed-backs dienten hauptsächlich dazu, der Seminarleitung einen Eindruck von der Lernatmosphäre, dem erfolgten Lernprozess oder möglichen Unklarheiten zu geben. Sie wurden auch benutzt, um das Seminarkonzept zu überprüfen und gegebenenfalls an veränderte Voraussetzungen anzupassen.

Die Seminarkonzeption hat sich insbesondere in folgenden Bereichen bewährt:
- Die Kombination der Zielsetzungen „Förderung des zivilen Dialogs“ bzw. interkultureller Kompetenz mit der Entwicklung von Problemlösungen für den beruflichen Alltag der Verwaltungsangestellten hat es ermöglicht, sowohl die Handlungskompetenz zu erweitern als auch rassistische und bürokratische Zuschreibungen bewusst zu machen.
- Die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist als Querschnittsaufgabe zu sehen, die insbesondere bei Fortbildungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen immer thematisiert werden sollte.
- Kurze, gruppenspezifische Seminare führen zu Identitätsvergewisserung, helfen, Widerstände abzubauen und sich innerlich an die jeweils andere Gruppe anzunähern.
- Migrant/innen und Verwaltungsangestellte gemeinsam in Seminare einzubinden, hat den Dialog und Auseinandersetzungen auf einer relativ gleichberechtigten Ebene ermöglicht.
- Ein interkulturell zusammengesetztes Team kann Vorbildfunktion für interkulturelle Kooperation übernehmen.
- Der Notwendigkeit von Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und Ämtern als ständige Einrichtung bzw. von Fall zu Fall wurde noch während der Seminare durch die Einrichtung einer Arbeitsgemeinschaft Rechnung getragen.

***Transfer***

Um die Seminarergebnisse auch nachhaltig zu sichern, wurden Empfehlungen an die Kreisverwaltung formuliert in der Hoffnung, dass sie auch umgesetzt würden. Mit dem Ende von Seminaren enden in der Regel die Möglichkeiten der Einflussnahme. Auch in diesem Projekt zeigte sich, dass für einen nachhaltigen Transfer in den politischen Alltag weder die Zeit, die Mittel, noch die Strategien vorhanden und auch nicht von vornherein eingeplant waren. Gleichwohl sollen hier Empfehlungen dokumentiert werden, weil sie Bedarfe formulieren, auf die bei weiteren Seminarkonzeptionen und bei politischen Diskursen Bezug genommen werden kann.

***Empfehlungen der Teilnehmer/innen an die Kreisverwaltung***
- Institutionalisierung von Arbeitsgruppen (Verwaltungsangestellte, Funktionsträger von Migrantenorganisationen) zum Informationsaustausch und zur Klärung spezifischer Fragen;
- Fortführung der Seminare mit denselben Teilnehmer/innen, um das Thema zu vertiefen und zu erweitern sowie den Transfer in den beruflichen Alltag zu begleiten. Unter Vertiefung ist die Auseinandersetzung mit persönlichen Anteilen in interkulturellen Konfliktsituationen, mit Rassismus und mit den Folgen der Migration in Deutschland für Mehrheit und Minderheiten zu verstehen;
- Wiederholung der Seminarreihe mit einer neuen Gruppe aus der Verwaltung und aus den (Selbsthilfe-)Organisationen von Migrant/innen, um einen größeren Kreis mit dem Thema vertraut zu machen;

- Förderung der Partizipationsmöglichkeiten von Migrant/innen durch die Einstellung von kompetenten Migrant/innen in der Verwaltung;
- Einstellung von Ausländerbeauftragten, deren Aufgabenfeld entsprechend demjenigen der Frauenbeauftragten zugeschnitten ist.

***Ergänzende Empfehlungen***
- Informationsveranstaltungen im Sinne von Länderkunde und zu aktuellen Problemen; Der Besuch von Informationsveranstaltungen sollte für die Verwaltungsmitarbeiter/innen als Fortbildung anerkannt werden. Hier ist eine Zusammenarbeit mit Ausländerbeiräten und Bildungseinrichtungen empfehlenswert.
- Auseinandersetzung mit dem Verständnis und mit den Grenzen von Kundenfreundlichkeit auf den verschiedenen Ebenen der Verwaltung;
- Austausch mit anderen Kreisen und Kommunen, die sich im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung mit der Förderung der interkulturellen Kompetenz als Qualitätskriterium zur Verbesserung der Kundenorientierung auseinandersetzen;
- Vernetzung mit Kommunen und Kreisen zwecks Herstellung von Glossaren, Checklisten und Übersetzungen in den am häufigsten gebrauchten Sprachen.

Die Vorstellung der Ergebnisse des Projektes – insbesondere der Empfehlungen – bei der Kreisleitung hat nicht zu ihrer sofortigen Umsetzung geführt. Unsere Enttäuschung war verfrüht. In letzter Zeit sind einige der Vorschläge umgesetzt worden, insbesondere gab es einen Organisationsentwicklungsprozess in der Ausländerbehörde, der einen Teil der entwickelten Lösungsvorschläge eingebunden hat. Das hat die Verwaltungsangestellten entlastet und zu einer spürbaren Verbesserung der Qualität der Arbeit beigetragen. Dadurch ist auch die Zufriedenheit der Migrant/innen gestiegen.

Bislang gab es keine vollständige Wiederholung der Seminarreihe mit einer neuen Gruppe. Auch eine Fortsetzung zur Vertiefung der Inhalte mit der ersten Gruppe ist nicht zustande gekommen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass durch die Verwaltungsmodernisierung der Weiterbildungsbedarf aller Verwaltungsangestellten in ganz unterschiedlichen Themenfeldern sehr groß ist. Da Veränderungsprozesse langfristig angelegt sein müssen, wenn sie erfolgreich sein sollen, gibt es Ermüdungserscheinungen bei der Teilnahme an Weiterbildung. Das führt zu einer deutlichen Priorität von Trainings, deren Schwergewicht auf einer besseren und den veränderten Bedingungen angepassten Arbeitsorganisation liegt. Die Förderung interkultureller Kompetenz ist im Hinblick auf das Prinzip der Kundenorientierung zwar notwendig, steht aber nicht im Vordergrund. Von daher ist zu überlegen, wie die Vermittlung interkultureller Kompetenz in Weiterbildungsangebote integriert werden kann. Letztendlich ist sie wie die Frauenförderung und lebenslanges Lernen ein Querschnittsbereich, der in viele Weiterbildungsangebote einbezogen sein sollte.

Generell lässt sich feststellen, dass unter den pädagogischen und politischen Zielsetzungen der Transfer der Projektergebnisse und der Empfehlungen in die Verwaltung und die Migrantenorganisationen besonderer Bedingungen bedarf. Dazu gehören:
- die ausdrückliche politische Willenserklärung, Integration und Partizipation von Migrant/innen zu unterstützen – sie könnte in das Leitbild aufgenommen werden;
- die Bereitschaft der Leitungsebene,
  – selbst an Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz teilzunehmen, um sich weiterzubilden und

  – als Vorbild die Notwendigkeit von interkultureller Kompetenz zu dokumentieren;
- die Sensibilisierung für individuellen und strukturellen Rassismus innerhalb und außerhalb der Verwaltung, d. h. bei der gesamten Bevölkerung, insbesondere aber bei Personen in öffentlicher Verantwortung;
- die Öffnung der Verwaltung für Migrant/innen als Arbeitnehmer/innen, um Integration als öffentlich gewollte Normalität zu sehen;
- die Kontinuität von Weiterbildungsmaßnahmen in interkultureller Kompetenz für die Verwaltung und für Migrantenorganisationen gleichermaßen;
- die Bereitstellung von Ressourcen (finanziell und personell) zur Förderung des zivilen Dialogs, zur Unterstützung von Partizipation und Integration von Migrant/innen und zur Professionalisierung von Migrantenorganisationen;
- zur besseren Professionalisierung die Erweiterung der behördlichen Ausbildungsgänge um den Bereich der interkulturellen Kompetenz.

Es zeichnet sich jetzt schon ab, dass Erweiterungen der Seminarreihe notwendig sind. Diese beziehen sich
- inhaltlich auf eine Leitbilddiskussion, die die Partizipation von Minderheiten offensiv berücksichtigt;
- auf eine stärkere Einbindung der Verwaltungsleitung. Erst wenn auch die Leitung an Seminaren zur Förderung der interkulturellen Kompetenz teilnimmt, werden die Mitarbeiter/innen die Notwendigkeit der Weiterbildung in diesen Schlüsselqualifikationen akzeptieren;
- auf eine Organisationsentwicklung von Migrantenorganisationen, um sie zu professionalisieren und damit ihre Rechte besser vertreten können;
- auf die Entwicklung von Transferstrategien, um Ergebnisse und Empfehlungen in den Verwaltungsalltag und in die jeweiligen Politiken zu übersetzen;
- auf eine Professionalisierung von Erwachsenenbildner/innen im Bereich der interkulturellen Kompetenz.

***Fazit***

Auf der inhaltlichen Ebene gab es wichtige Erkenntnisse. Der Unterschied zwischen der interkulturellen Kompetenz einer Verwaltung als System und der individuellen interkulturellen Handlungskompetenz ihrer Mitarbeiter/innen wie der Migrant/innen ist deutlicher geworden. Deutlicher geworden ist auch die Gefahr eines zu oberflächlichen und zu kurz gegriffenen Verständnisses von interkultureller Kompetenz, das eine Auseinandersetzung mit Rassismus vermeidet.

Die Erfahrungen aus den Befragungen und den Seminaren zeigen, dass die Definition von interkultureller Kompetenz, wenn sie sich nur auf den individuellen/personalen Aspekt bezieht, zu kurz greift. Wenn man interkulturelle Kompetenz als verantwortlich für bessere Partizipations- und Integrationschancen von Migrant/innen in die deutsche Gesellschaft versteht, dann ist sie eine Aufgabe für die Mehrheitsgesellschaft wie für die Minderheiten. Und sie ist eine Aufgabe für jeden Einzelnen wie auch für diejenigen, die für gesellschaftliche Strukturen verantwortlich sind.

Interkulturelle Kompetenz müssen aber auch Organisationen bzw. Institutionen besitzen, weil sie die Rahmenbedingungen schaffen, die für die Partizipation der Migrant/innen und ihre Integration in die Gesellschaft notwendig sind. Von den Seminarteilnehmenden kamen viele Vorschläge, wie die Ablauforganisation der Verwaltung verbessert

werden kann. Die Vorschläge bezogen sich aber auch auf die Öffnung der Verwaltung für Migrant/innen. Entsprechend ihrem Anteil in der Gesellschaft sollten qualifizierte Migrant/innen in der Verwaltung eingestellt werden. Normalität des Alltags unter Einbeziehung der Migrant/innen bedeutet jedoch nicht, sie dort in der Verwaltung einzusetzen, wo es viel Kontakt mit Migrant/innen gibt. Das würde die Zuordnung ‚Ausländer' unterstreichen. Gleichberechtigte Normalität ist erst dann erreicht, wenn Stellen mit Migrant/innen besetzt werden, auf die sie sich aufgrund ihrer Qualifikation beworben haben. Die Person sollte gemeint sein, nicht die Ethnie. Auch die Zusammenarbeit in multikulturell besetzten Teams würde sich positiv auf die interkulturelle Kompetenz der Einzelnen und der Gruppe auswirken, wenn erlebte Unterschiede in der Sichtweise und Herangehensweise bei der Arbeit reflektiert werden können.

Die Ergebnisse der durchgeführten Seminare zeigen viele Lösungsmöglichkeiten auf der strukturellen Ebene auf. Die Umsetzung dieser Vorschläge wird zeigen, ob die Probleme tatsächlich nur auf der strukturellen Ebene angesiedelt sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich Probleme besonders dort zeigen, wo mehrere ungünstige Konstellationen aufeinander treffen.

Veränderungsprozesse in einem größeren Ausmaß in Gang zu setzen, war nicht **Ziel** des Projektes. Ziel aber war es durchaus, eine höhere Sensibilität zu schaffen für die Probleme von Migrant/innen wie von Verwaltungsangestellten. Ziel war es auch, darauf hinzuweisen, wie häufig strukturelle Rahmenbedingungen diskriminierend und ausgrenzend sind und institutionellen Rassismus befördern. Die Entscheidung des Landrats, den Themenkomplex „Interkulturelle Kompetenz" weiterzuführen und in die Organisationsentwicklung im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung zu integrieren, zielt in diese Richtung.

Die Seminarreihe und die Empfehlungen haben einen Entwicklungsprozess angestoßen, der sich ausweitet.
- In der Zwischenzeit ist die interne Organisationsentwicklung der Ausländerbehörde begonnen worden.
- Die Arbeitsgespräche zwischen den Ausländerbeiräten, der Ausländerbehörde und dem Sozialamt haben sich als Jour-fixe etabliert.
- Der Informationsaustausch mit den Moscheevereinen hat sich intensiviert.
- Die Verwaltung wird sich auf der Leitungsebene mit dem Zuwanderungsgesetz auseinandersetzen, um über die Konsequenzen informiert zu sein und die Möglichkeiten von Handlungsspielräumen auszuloten.

# 3. Konzeptentwicklung der Seminarreihe

Die Konzeptentwicklung der Seminarreihe berücksichtigt Qualitätsstandards wie sie vom DIE als grundlegend für erwachsenengerechtes Lehren und Lernen formuliert worden sind. Angebotsqualität ist eine zentrale Anforderung an Weiterbildung. Sie bezieht sich auf Formen der Bedarfserhebung, Planung, Durchführung und Auswertung/Evaluation. Allerdings ist die Standardisierbarkeit in den Feldern der kulturellen, politischen, werte- und normenbezogenen Bildung, wie sie in diese Seminarreihe hineinspielen, niedrig (vgl. Küchler, v./Meisel 1999, S. 214). Als wesentlicher Standard wurde eine fundierte Bildungsbedarfsanalyse angesehen, die dem Konzept des bottom up wie des top down folgte. Zudem wurde großer Wert auf ein Konzept gelegt, dass die Schnittmengen der unterschiedlichen sozialen Kontexte, aus denen die Teilnehmenden kamen, verdeutlichte. Das Seminardesign war so angelegt, dass es an der Lebenswelt wie an den biographischen Erfahrungen der Teilnehmenden anknüpfte.

**Konkrete Vorgehensweise**

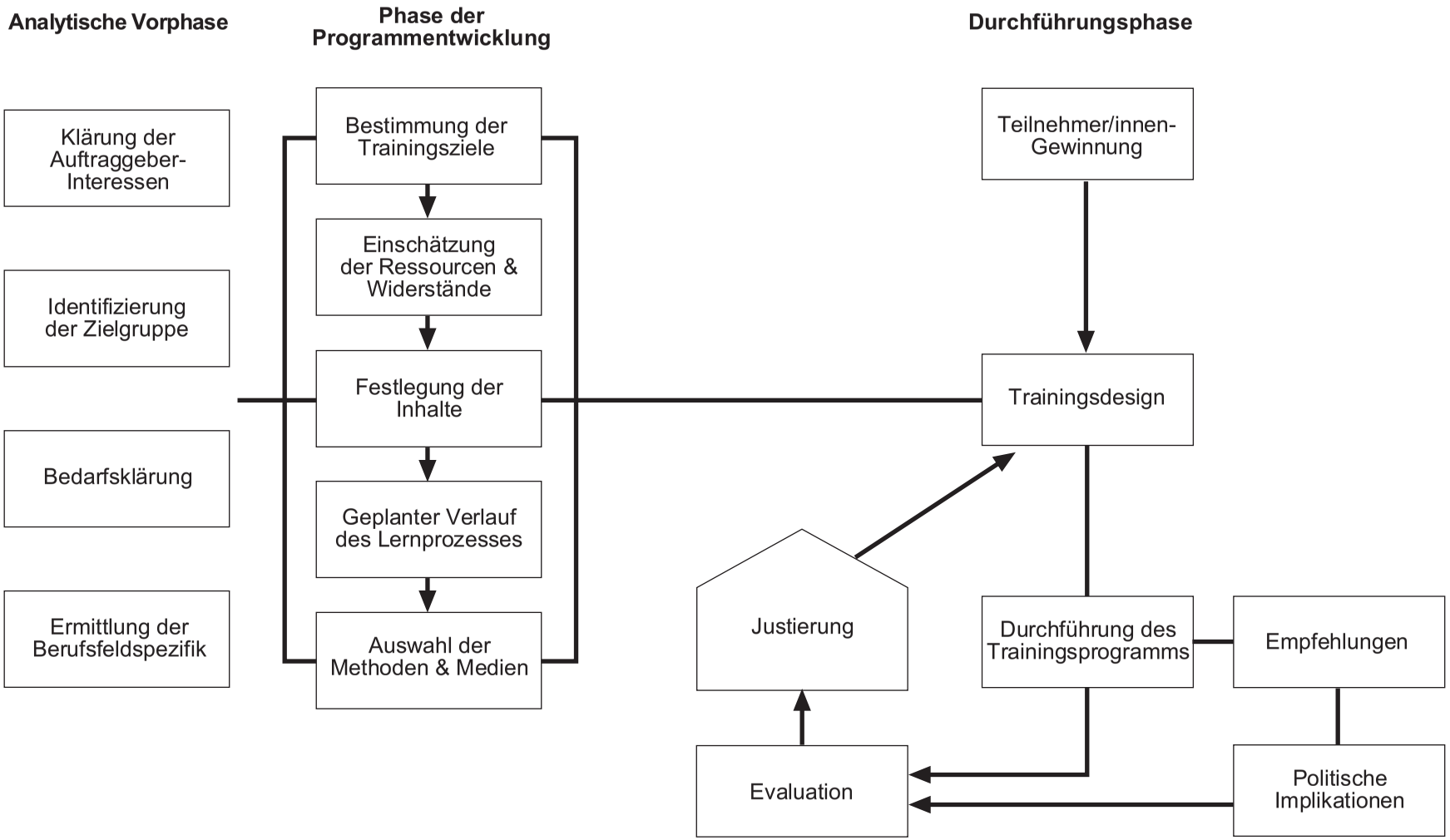
Leenen (2001, S. 20) hat ein Ablaufdiagramm erstellt, in dem eine idealtypische Schrittfolge bei der Entwicklung eines Trainingsprogramms dargestellt wird. Er geht von vier Phasen aus, die jeweils eigene Herangehensweisen und spezielle Umsetzungsschritte erfordern und je spezifische Probleme aufwerfen:
1. die analytische Vorphase
2. die Phase der Programmentwicklung
3. die Durchführungsphase
4. die Evaluations- und Justierungsphase

Leenens Herangehensweise gibt eine systematische Struktur vor, die alle wesentlichen Kriterien eines Designs berücksichtigt und von daher sehr nützlich ist. Dadurch werden die einzelnen Schritte in ihrer Ausgestaltung transparent und nachvollziehbar. In dem vorliegenden Konzept wurde der Phasenverlauf um einige Aspekte erweitert und damit den realen Erfordernissen vor Ort angepasst. So ist in die erste Phase, in der die analytische Vorgehensweise beschrieben wird, die Ausgangssituation der Verwaltung d. h. der Kontext mit einbezogen worden, der aus unserer Sicht für die Seminarkonzeption relevant ist.

In die dritte Phase – die der Durchführung – wurde an den Anfang die Herangehensweise bei der Teilnehmer/innengewinnung hinein genommen. Diesem Bereich kommt gerade bei Weiterbildungsangeboten für Migrant/innen eine besondere Bedeutung zu, da für sie z. T. andere Informationskanäle bzw. individualisierte Informationen notwendig sind.

Als weitere Ergänzung zu Leenen haben wir gemäß der politischen Dimension, die das Konzept verfolgt und die üblicherweise nicht in Konzepten der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung oder nur am Rande thematisiert wird, auch Empfehlungen an die Verwaltung erarbeitet, die deren Struktur und Arbeitsorganisation betreffen. Darüber hinaus wurden Empfehlungen an Weiterbildungseinrichtungen formuliert, um welche Angebote das Programm zu ergänzen ist, wenn es auch Migrant/innen als Zielgruppe berücksichtigen soll. Die Empfehlungen kennzeichnen Bedarfe in der Weiterbildung, der Organisationsentwicklung und der Vernetzung.

# Ablauf einer Trainingsentwicklung



Unter dem politischen Aspekt und zur Sicherung des Transfers wäre es auch notwendig, die Weiterbildungsreihe zu erweitern und in einem weiteren Seminar Strategien zur Umsetzung dieser Empfehlungen gemeinsam mit der Verwaltungsleitung und den betroffenen Organisationen zu erarbeiten. Das wäre ein Schritt in die Richtung einer Organisationsentwicklung und Programmplanung, die verstärkt die Bedürfnisse von Migrant/innen berücksichtigen. Damit wäre auch ein großer Schritt in Richtung auf ein interkulturelles Gesamtkonzept des Kreises getan.

## Analytische Vorphase

### *Klärung der Auftraggeberinteressen*

Die Klärung der Interessen des Auftraggebers sind gerade im Feld des Interkulturellen von großer Wichtigkeit, da der jeweilige Fokus die didaktisch-methodische Herangehensweise bestimmt:

- Soll aufgrund des Wandels der Verwaltung zu einem Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung Kundenorientierung im Vordergrund stehen? Zu den Kunden gehören dann selbstverständlich auch Migrant/innen.
- Sollen die Mitarbeiter/innen in der Verwaltung in interkultureller Kompetenz weitergebildet werden, da aus dem Wandel auch ein verändertes Qualifikationsprofil resultiert, zu dem interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation gehört?
- Sollen die Beschwerden der Migrant/innen über unhöfliche Behandlung und unvollständige Informationen durch die Verwaltungsmitarbeiter/innen abgebaut werden?
- Sollen Migrant/innen an für sie relevanten Entscheidungen beteiligt werden?
- Sollen die Funktionsträger der Migrantenorganisationen durch Informationen und Einblicke in die Struktur der Verwaltung professionalisiert werden?
- Soll die interkulturelle Kompetenz auch der Migrant/innen gefördert werden?

### *Identifizierung der Zielgruppen*

Auf dem Hintergrund des partizipatorischen und dialogischen Ansatzes sind sowohl Migrant/innen als Funktionsträger von (Selbsthilfe-)Organisationen, Migrant/innen, die ihr Interesse an dieser Art der Weiterbildung bekunden als auch Verwaltungsangestellte für die Seminare anzusprechen. Die Gründe, warum beide Zielgruppen in die Seminare eingebunden werden sollen, wurden ausführlich w. o. dargelegt.

### *Bedarfserhebung*

Je genauer die Bedarfserhebung und die -analyse vorgenommen wird, umso passgenauer können die Fortbildungen konzipiert werden. Der Fragebogen bzw. der Interviewleitfaden im Anhang können dazu als Grundlage dienen. Folgende Vorgehensweise hat sich als sinnvoll erwiesen, um insbesondere die Bedarfe der Migrant/innen zu erheben:

- Eine mündliche/persönliche Befragung, die durch eine Vertrauensperson begleitet wird, gewährleistet eher die Erhebung aktueller Bedarfe.
- Schriftliche Befragungen in ländlichen Gemeinden und bei der ersten Migrantengeneration werden kaum beantwortet werden.

– Über den Sinn und Zweck der Befragung und möglichst auch über die daraus resultierenden Konsequenzen sollte sehr ausführlich informiert werden.

### *Berufsfeldspezifik*

Die Berufsfeldspezifik der beteiligten Zielgruppen ist ausgesprochen unterschiedlich. Verwaltungsangestellte haben einen fest gefügten beruflichen Hintergrund und eine angepasste berufsfachliche Ausbildung oder Qualifizierung. Ihr Arbeitsplatz ist relativ sicher, auch wenn die Verwaltungsmodernisierung durch ein nicht überschaubares Maß an Veränderungen Verunsicherungen hervorruft. Die Fortbildungen sind in den Arbeitsalltag integriert und werden als berufliche Weiterbildung verstanden.

Funktionsträger von (Selbsthilfe-)Organisationen der Migrant/innen haben ihre Aufgaben in der Regel ehrenamtlich übernommen. Sie erledigen sie neben ihrer Erwerbstätigkeit oder neben anderen Aufgaben. Eine Aufwandsentschädigung erhalten sie für die Teilnahme an den Seminaren nicht. Die Fortbildungen werden in der Freizeit besucht. Sie stehen nicht in erster Linie unter dem Berufsbildungsaspekt, sondern werden als politische Bildung verstanden.
Diese unterschiedlichen Berufsfeldspezifiken beeinflussen die Seminarkonstellation und sind im Seminardesign zu berücksichtigen.

## Programmentwicklung

### *Bestimmung der Ziele*

Die Zielsetzungen der Seminarkonzepte liegen auf unterschiedlichen Ebenen und zwar
- auf der didaktisch-methodischen Ebene der konkreten Lernziele und
- auf der politischen Ebene zur Stärkung des zivilen Dialogs.

Auf der **pädagogischen** Ebene soll die Relativität des Kulturbewusstseins deutlich gemacht werden. Es soll Wissen über gesellschaftliche und Migrationszusammenhänge vermittelt werden und es soll das individuelle Handlungsspektrum insbesondere in interkulturellen Begegnungen erweitert werden. Durch diese Herangehensweise können und sollen auch Verhaltensänderungen angestoßen werden. Zwar wären häufig auch Einstellungsänderungen z. B. Abbau von Fremdenfeindlichkeit und Rassismus wünschenswert. In dieser Seminarkonzeption werden Einstellungsänderungen aber nicht als vorrangiges Ziel anvisiert, da Einstellungsänderungen die psychische Tiefenstruktur berühren, die durch einige wenige Seminare kaum verändert werden kann. Dennoch ist zu vermuten und zu hoffen, dass durch derartige Begegnungsseminare eine allgemeine Sensibilisierung für Besonderheiten des Zusammenlebens erfolgt und auf lange Sicht auch zu Einstellungsänderungen führen wird.

Auf der **politischen** Ebene soll der zivile Dialog zwischen Mehrheit und Minderheiten auf einer relativ gleichberechtigten Diskursebene gestärkt werden. Außerdem sollen die Möglichkeiten der Integration und Partizipation von Migrant/innen verbessert werden, da in den Seminaren gemeinsam mit **allen** Teilnehmenden Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden, wie – ausgehend von der Verwaltung – das Zusammenleben unterstützt und zufriedenstellender gestaltet werden kann. Die Lösungsvorschläge sollen praxisnah auf die Arbeit der Kreisverwaltung ausgerichtet sein.

Zielsetzungen im Einzelnen können sein:
- Stärkung/ Förderung des zivilen Dialogs
- Ermöglichung des Kontaktes von Verwaltungsangestellten und Migrant/innen auf einer relativ gleichberechtigten Ebene
- Erweiterung des Wahrnehmungsfeldes für beide Zielgruppen
- Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten für beide Zielgruppen
- Einbeziehen der Migrant/innen bei der Lösung gemeinsamer Probleme, d. h. Raum für Partizipation
- Förderung der interkulturellen Kompetenz bei Mehrheit und Minderheiten
- Erleichterung der Integration durch
  - bessere Kenntnis der Verwaltungsstruktur
  - bessere Kenntnis der besonderen Probleme der Verwaltungsangestellten im Allgemeinen und die der Verwaltungsmodernisierung im Besonderen
  - besseres Verständnis der Verwaltungsangestellten für die Belange der Migrant/innen durch die individualisierte Betrachtung der jeweiligen Lebenssituation der Migrant/innen und damit Vermeidung von Stereotypisierungen und Vorurteilen
- Allgemeine Sensibilisierung für die Situation des jeweils anderen
- Entwicklung von Konflikt- und Problemlösungsstrategien, die auch generell anwendbar sind
- Professionalisierung der Verwaltungsangestellten.

### *Einschätzung der Ressourcen und Widerstände*

In den letzten Jahren wird in Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend der Blick auf die Kompetenzen, Potenziale und Ressourcen gerichtet, die für eine Erweiterung der Handlungskompetenz zur Verfügung stehen. Empowerment-Ansätze versuchen, die Ressourcen für die Zielerreichung nutzbar zu machen. Da Lernprozesse aber störanfällig sind, ist es sinnvoll, sich bereits im Vorfeld zu überlegen, wo Lernwiderstände auftreten können und wie sie gegebenenfalls zu lösen sind.
Für die Seminarreihe kann von folgenden Ressourcen und Widerständen ausgegangen werden:

*Ressourcen*
- Klärungs- und Problemlösungsinteresse auf beiden Seiten
- Offenheit für neue Gruppen und Methoden
- Neugier und Erfahrungslust
- Bilingualität der Migrant/innen
- Bikulturelle Erfahrungen insbesondere der Migrant/innen
- Erfahrungen in und mit Migrantenorganisationen
- Seminare als offiziell akzeptierte berufliche Weiterbildung auf Seiten der Verwaltungsangestellten
- Akzeptanz der Seminare bei einigen Migrant/innen bzw. deren Arbeitgebern als Bildungsurlaub

*Widerstände*
- Angst vor rassistischen und fremdenfeindlichen Schuldzuweisungen, insbesondere auf Seiten der Verwaltungsangestellten
- Befürchtungen, wegen der Rahmenbedingungen nichts bewegen zu können

- Starke Stereotypisierungen und rigide Verhaltensweisen bei einzelnen Personen
- Zeitliche Beschränkungen (Anzahl und Dauer der Seminare)

### *Festlegung der Inhalte*

Die Festlegung der Inhalte sollte auf der Basis der Bedarfserhebungen bei den Migrantenorganisationen, bei einzelnen Migrant/innen, bei Amtsleitern und bei Verwaltungsangestellten erfolgen. Ausgehend von diesen Ergebnissen und Erfahrungen könnten folgende Inhalte vermittelt werden:

- Vermittlung von Grundlagen der Kommunikation und Wahrnehmung (Kulturgebundenheit) in multikulturellen Zusammenhängen;
- Entwicklung von Konflikt- und Problemlösungsstrategien auf der personalen, interaktionalen und strukturellen Ebene;
- Entwicklung von Kooperationsmöglichkeiten.

### *Geplanter Verlauf des Lernprozesses*

Aus der Lernpsychologie ist bekannt, dass Lernprozesse zwar geplant werden können und müssen, dass sie aber in der Regel nicht so verlaufen, wie sie geplant wurden und dass die Wirksamkeit der Lernangebote offen ist. Gleichwohl lassen sich didaktisch-methodische Lernschritte antizipieren. Aus pädagogischer Sicht und aus Praxiserfahrungen hat sich ein zirkulärer Lernprozess als besonders nachhaltig erwiesen. Er geht von den individuellen Erfahrungen im privaten wie beruflichen Alltagsleben aus. Diese Erfahrungen werden analysiert und in einem größeren Zusammenhang bzw. unter wechselnden Blickrichtungen reflektiert. Auf dieser Grundlage werden Handlungskonzepte für die Praxis entwickelt, die wiederum in der Realität auf ihre Angemessenheit hin überprüft werden müssen.

### *Auswahl der Methoden und Medien*

Die didaktisch-methodische Vorgehensweise sollte auf einem entwicklungsorientierten Forschungsansatz basieren. In ihm sind die Prinzipien der Teilnehmerorientierung, der Handlungsorientierung und der Prozessorientierung enthalten, die sowohl die mikro- wie die makrodidaktische Ebene mit einbeziehen. An die Stelle der Aktionsformen des *Lehrens* werden die Organisationsformen des *Lernens* gesetzt. Gleichrangig neben der Bedeutung der Inhalte sollte die Methode stehen, also die Art und Weise der Vermittlung. Die Förderung des Lernprozesses erfolgt sinnvollerweise ganzheitlich, d. h. er geht aus von:

- einem Biographie- und Erfahrungsbezug,
- der Synthese von Rationalität und Emotionalität,
- der Reflexionsorientierung,
- der größtmöglichen Reduzierung der Machtverhältnisse zwischen Migrant/innen und Verwaltungsangestellten,
- gruppenspezifischen Seminaren zur individuellen Standortbestimmung,
- Cross-Culture-Seminaren, um trotz Differenzerfahrungen und Paradoxien in den lebensweltlichen Anforderungen Wege des zivilen Dialogs zu finden.

Eine große Heterogenität der Zielgruppe kann anfänglich sinnvoll sein, um eine Vielfalt von Erfahrungen und Kompetenzen einzubinden. Bei spezifischen Problemen kann eine homogenere Gruppe möglicherweise schneller zu Lösungen kommen.
Eine interkulturell und interdisziplinär besetzte Leitung der Seminare ist als Qualitätskriterium anzusehen. Sie demonstriert praktischen interkulturellen Dialog, erweitert die Basis der Handlungsmöglichkeiten und erhöht die Glaubwürdigkeit des theoretischen Ansatzes.

Als Methoden haben sich bewährt:
Wahrnehmungs- und Sensibilisierungsübungen, Selbsterfahrungs- und Kreativitätsübungen, Filmausschnitte, Rollenspiele, szenische Darstellungen, Fallbeispiele, Simulationen, Einzel- und Gruppenarbeit, Vortrag und Gruppendiskussion, Mini-Lectures, Reflexion, Evaluation, Feed-back.

**Durchführungsphase**

***Teilnehmer/innengewinnung***

Die Gewinnung von Verwaltungsangestellten für die Seminarreihe muss unter den spezifischen Bedingungen der Verwaltungsmodernisierung betrachtet werden, die unterschiedliche Auswirkungen auf die Weiterbildungsbereitschaft der Angestellten hat. Auf der einen Seite kann davon ausgegangen werden, dass die Modernisierung als solche Offenheit erfordert, die für neue Themen wie z. B. die Entwicklung interkultureller Kompetenz genutzt werden kann. Andererseits sind die Mitarbeiter/innen durch den Modernisierungsprozess inhaltlich und zeitlich in ihrem Arbeitsalltag wie in ihrer Weiterbildungsbereitschaft stark beansprucht.

Die Gewinnung von Teilnehmenden für neue Themen, deren Bedeutung und Relevanz für den eigenen Bedarf noch nicht eingeschätzt werden kann, ist zeitaufwändig und braucht eine gute Vorbereitung. Um sie für interkulturelle Seminare zu gewinnen, hat sich ein mehrstufiges Vorgehen bewährt. Die Teilnahmebereitschaft ist größer, wenn sowohl die Leitung (top down) hinter dem Konzept steht als auch die Mitarbeiter/innen in den Ämtern (bottom up). Folgende Vorgehensweise kann als effektiv angesehen werden:
- Vorstellung der Seminarreihe, ihrer Ziele, Inhalte und Vorgehensweise bei der Leitung der Kreisverwaltung, der Steuerungsgruppe für die Verwaltungsmodernisierung, bei möglichst vielen Amtsleitern;
- Einbettung der Seminarreihe in die Verwaltungsmodernisierung;
- Ausschreibung der Seminarreihe im Weiterbildungskalendar des Kreises;
- möglichst große Freiwilligkeit der Teilnahme;
- Teilnehmer/innen aus möglichst vielen unterschiedlichen Ämtern.

Die Gewinnung ausländischer Seminarteilnehmer/innen muss folgende Punkte berücksichtigen:
- Die Ansprache ist effektiver, wenn eine Vertrauensperson eingeschaltet werden kann, da Angebote nur dann angenommen werden, wenn eine Vertrauensbasis zu den Personen oder der Organisation vorhanden ist.

- In der Regel müssen die Funktionsträger der Migrantenorganisationen, die ehrenamtlich tätig sind, für die Weiterbildung Urlaub nehmen. Ihnen steht nur äußerst selten ihre Arbeitszeit für politische Bildung zur Verfügung. In jedem Fall sollten die Möglichkeiten des Bildungsurlaubsgesetzes, das es in einigen Bundesländern gibt, ausgeschöpft werden.
- Das bisherige Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für Migrant/innen ist gering. Es fehlen Maßstäbe zur Beurteilung der Qualität von Weiterbildungsangeboten. Hier ist eine umfassende Information über Inhalte und Vorgehensweisen notwendig. Die Informationen werden eher akzeptiert, wenn sie von einer Vertrauensperson kommen.
- Häufig sind keine positiven Lernerfahrungen, insbesondere in Deutschland, vorhanden. Dadurch bestehen erhebliche Zugangsbarrieren zu Weiterbildungsangeboten. Transparenz über die Ziele und die Vorgehensweise kann Ängste abbauen helfen.
- Da in den Reflexionsphasen der Seminare häufig die metakommunikative Ebene angesprochen wird, ist es notwendig, dass fortgeschrittene deutsche Sprachkenntnisse vorhanden sind.
- Häufig ist auch die Finanzierung nicht geklärt. In dieser Seminarreihe war es von Vorteil, dass die Weiterbildungsabteilung der Kreisverwaltung die Kosten übernahm, so dass für die ausländischen Teilnehmer/innen keine Teilnahmegebühr anfiel.

***Seminardesign***

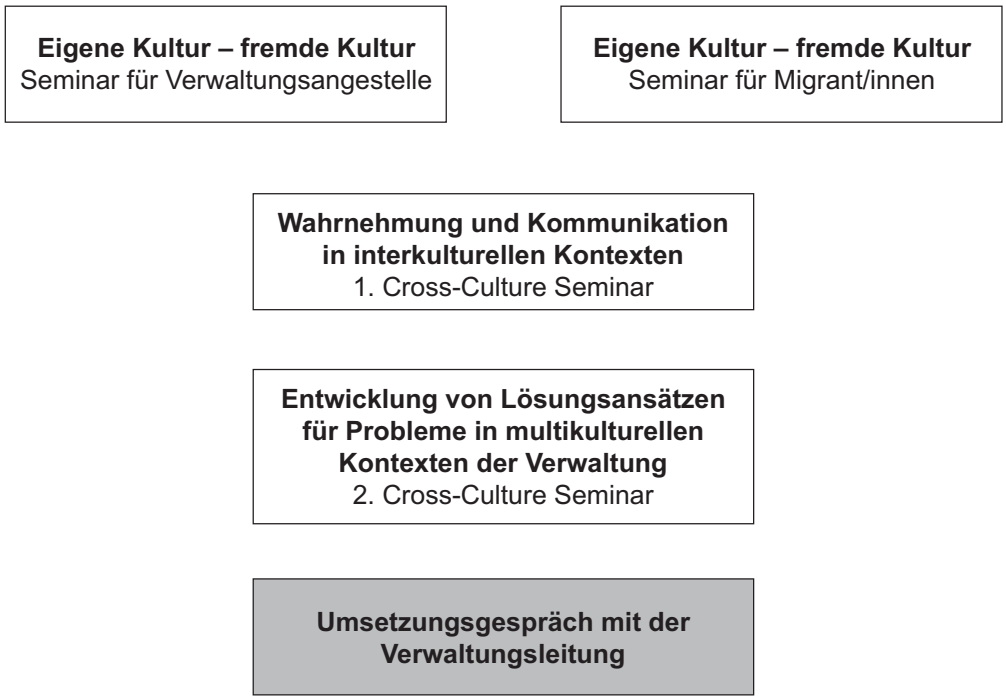
Ausgehend von den Ergebnissen der Bildungsbedarfsanalyse bei den beiden Zielgruppen wurde folgende Fortbildungsreihe entwickelt.

Für die Verwaltungsmitarbeiter/innen und für Funktionsträger/innen in Migrantenorganisationen wurde je ein eintägiges gruppenspezifisches Seminar geplant. Der Schwerpunkt dieser Seminare sollte auf der Auseinandersetzung mit dem individuellen Verständnis von Kultur aus sozialkonstruktivistischer Sicht liegen. Die gruppenspezifischen Seminare sollten zudem die Teilnehmenden mit der didaktisch-methodischen Vorgehensweise bekannt machen. Unser Konzept, Rationalität und Emotionalität miteinander zu verbinden, ist zwar weitgehend bekannt, ruft aber immer noch Unsicherheiten hervor. Die gruppenspezifischen Seminare sollten dazu dienen, Vertrauen in die Vorgehensweise zu entwickeln. Gleichzeitig sollte vermittelt werden, dass es in den Seminaren um lösungsorientierte Ansätze gehen würde und nicht um Schuldzuweisungen.

Im Anschluss an die gruppenspezifischen Seminare sollten zwei aufeinander aufbauende gemeinsame Seminare (Cross-Culture-Seminare) durchgeführt werden (je eineinhalb Tage), die das **Novum** des Projektes bilden. Ein interkultureller Austausch ist nur dann erfolgversprechend, wenn es übergreifende Wissensbestände, Werte und Interessen gibt, die für die Beteiligten so wichtig sind, dass sie zu einem tragfähigen Miteinander finden. Ziel der Seminare sollte es sein, diese übergreifenden Wissensbestände sichtbar zu machen.

### *Seminarreihe*

Die Seminarreihe sollte folgende Bausteine enthalten:




### *Gruppenspezifische Seminare: Eigene Kultur – fremde Kultur*

Die gruppenspezifischen Seminare dienten inhaltlich wie didaktisch-methodisch dazu, für beide Gruppen eine ähnliche Ausgangsbasis für die später stattfindenden gemeinsamen Seminare zu schaffen und die Offenheit für die jeweils andere Gruppe zu erhöhen.

Ziele:

- Verständnis für die eigene soziale und kulturelle Identität entwickeln
- Analyse des Kulturbegriffs und seiner Implikationen
- Eigene Erfahrungen im Umgang mit Fremden bewusst machen und reflektieren
- Verhaltensmuster auf Vorurteile hin überprüfen
- Dialogbereitschaft fördern

Seminar:

- Geschichte, Entwicklung und Philosophie der Fortbildungsreihe
- Vorstellungsrunde
- Erwartungen
- Übung und Input zu Kultur und zu Kulturkonzepten
- Simulationsspiel zur Wirkungsweise gesellschaftlicher Regeln und Normen
- Übung zum Umgang mit Fremdheit

**Übung: Caro nome**

**Simulationsspiel: BARNGA**

- Übung und Input zu interkultureller Kommunikation
- Abschluss- und Auswertungsrunde

Methoden:

- Wahrnehmungs- und Selbsterfahrungsübung
- Kurzvortrag
- Simulationsspiel
- Einzel- und Gruppenarbeit
- Gruppendiskussion

*Anmerkungen zum Verlauf*
Beide Gruppen äußerten nach den gruppenspezifischen Seminaren unabhängig voneinander Neugier auf die andere Gruppe und ein starkes Interesse an den gemeinsamen Seminaren mit dem Wunsch, sich besser kennen zu lernen, die Gründe für die von beiden Seiten konstatierten Probleme herauszufinden und Lösungen zu erarbeiten. Bei den Seminaren sollte der Praxisbezug im Vordergrund stehen und methodisches Handwerkszeug vermittelt werden, um Sensibilisierungsprozesse für Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zu unterstützen und um Konfliktsituationen zufriedenstellender lösen zu können.

Im nonverbalen Simulationsspiel BARNGA wurden Kleingruppen im Rotationsverfahren mit unterschiedlichen, nicht untereinander vermittelten Spielregeln konfrontiert, um Fremdheit und ihre Auswirkungen erlebbar zu machen und gemeinsam zu reflektieren. Die unterschiedlichen Spielregeln führten zu gravierenden Verunsicherungen im Verhalten. In dem Seminar mit den Verwaltungsangestellten zeigte sich darüber hinaus, dass die Verunsicherung über die Gültigkeit von Spielregeln bei denjenigen besonders hoch war, die von einer Kleingruppe zur nächsten gewechselt sind, d. h. im übertragenen Sinn bei denjenigen, die ‚migriert' sind. Die am Tisch Zurückgebliebenen setzten ihre Spielregeln durch, waren dadurch im Vorteil und gewannen. Selbst als aufgrund eines Anweisungsfehlers die Hälfte einer Kleingruppe sich in einer anderen Kleingruppe wiederfand, d. h. dass die neue Kleingruppe zur Hälfte aus ‚Wanderern' und zur Hälfte aus ‚Zurückgebliebenen' bestand, setzten die ‚Zurückgebliebenen' ihre Regeln durch. Von den Zuwanderern gab es gegen dieses Vorgehen keinen nennenswerten Widerstand. In der Reflexionsphase wurden die unterschiedlichen Verhaltensweisen betrachtet, die sich als Reaktion auf die unterschiedlichen, konfligierenden Spielregeln ergeben haben. Bei allen Teilnehmenden war erst einmal Verwirrung zu spüren. Einige gingen in die Offensive und versuchten, ihre Regeln durchzusetzen, was nur einer Gruppe (s. o.) durchgängig gelang. Andere beteiligten sich weiter an dem Spiel, aber mit deutlichem Desinteresse, Rückzug und Resignation. Ähnliche Verhaltensweisen lassen sich auch bei Migrant/innen konstatieren, wenn ihre gewohnten Verhaltensweisen nicht die erwarteten Resonanzen auslösen. Es wurde in der Diskussion festgestellt, dass diejenigen Personen sich durchsetzten, die sich selbst als mächtig sahen und deren Macht von den anderen auch akzeptiert wurde. ‚Wanderer' waren eher bereit, Macht zu akzeptieren als diejenigen, die nicht mobil waren bzw. sein mussten.

In dem gruppenspezifischen Seminar mit den Migrant/innen fiel ihr großes Bedürfnis auf, über die eigenen Erfahrungen in Deutschland und bei den Besuchen im Herkunftsland zu berichten. In den Erzählungen kamen die Enttäuschung über die Veränderun-

gen bzw. Verschlechterungen in den Herkunftsländern und der Schmerz über die eigene Entfremdung zur Heimat zum Ausdruck.

Bei der Übung CARO NOME schloss sich an die Vorstellung der Namen eine nicht geplante soziologische Betrachtung über die Namensgebung bei Kindern in den verschiedenen Ländern und Kulturen an.

*Materialien*

# Eigene Kultur – Fremde Kultur

**Fortbildung zur interkuturellen Kommunikation in der Verwaltungsarbeit**

**Friedberg, 09.03.1999**

Eine Kooperation des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung mit dem Wetteraukreis




Aus: Anders, G. (1982): Der Blick vom Turm. München

# Seminardesign **Eigene Kultur – fremde Kultur**

## Ablauf:

| | |
|---|---|
| 9.00 | Begrüßung durch eine Vertretung der Verwaltung<br>Begrüßung durch das Team |
| | **Partner-Interview**<br>Vorstellung der TN anhand des Vornamens (Caro nome) und des Aufgabenfeldes (vgl. Materialien) |
| 9.45 | **Einbettung und Vorstellung der Fortbildung** |
| | **„Mein Gepäck“:** Erwartungen, Befürchtungen und Wünsche an das Seminar |
| Pause | |
| 11.15 Uhr | **Was gehört für Sie zur Kultur?**<br>Einzel- und Kleingruppenarbeit, Diskussion im Plenum |
| | **Input und Diskussion:** Aspekte von Kultur und Kulturkonzepten<br>(vgl. Materialien) |
| 12.30 Uhr | Mittagspause |
| 14.00 Uhr | Simulationsspiel **Barnga** (vgl. Materialien)<br>Information im Plenum, Durchführung in Kleingruppen<br>Auswertung in der Kleingruppe und im Plenum |
| 15.00 Uhr | **Reflexion über die Wirkungsweise gesellschaftlicher Regeln und Normen und über Fremdheit und Ausgrenzung** |
| Pause | |
| | Übung**: Ich und die Fremde(n)** (vgl. Materialien)<br>Einzel- und Kleingruppenarbeit, Diskussion im Plenum |
| | **Input und Diskussion**: Was heißt interkulturelle Kommunikation und was ist interkulturelle Kompetenz? (vgl. Materialien) |
| 16.30 Uhr | **Seminarauswertung**<br>Überprüfung der Erwartungen |
| | **Tür-Übung**:<br>Was hat sich durch das Seminar für mich geöffnet?<br>Was ist mir (noch) verschlossen geblieben?<br>Was ist offen?<br>Wie geht es weiter? |
| 17.00 Uhr | **Ende des Seminars** |

**Veränderungen u. Erweiterungen im Seminar für Migrant/innen**

**Caro Nome**

Was sagen die Namen über die Lebensweise, Traditionen, Wertvorstellungen der Familien, Regionen, Religionen, Länder aus?

Woher kommen die Teilnehmenden? Warum sind sie nach Deutschland gekommen?

Was haben Sie aus Ihrer **Kultur** mit nach Deutschland genommen? Was ist für Sie wichtig? Was möchten Sie unbedingt erhalten? Was ist für Sie nicht (so) wichtig? Was glauben Sie, haben Sie eher abgelegt? Wovon haben Sie Abstand genommen bzw. wo sind Sie kritischer geworden? Was vermissen Sie?

# Caro Nome

**Ziele**:
- den Zusammenhang zwischen Vorname und eigener Identität erfahrbar machen
- die Bedeutung des Vornamens für die Selbstwahrnehmung reflektieren
- die Relevanz der kulturellen (soziokulturell, ethnokulturell etc.), religiösen bzw. individuellen Prägungen bei der Namensgebung erleben und reflektieren
- die vielfältigen Möglichkeiten der Namensgebung kennen lernen
- sich kennen lernen
- einen persönlichen Zugang zu Personen, die sich nicht kennen, ermöglichen

**Materialien**:
- Bunte Kärtchen
- Eventuell Hintergrundmusik, z. B. die Arie „Caro nome“ aus Verdi’s Rigoletto bzw. „Nessun dorma“ aus Puccini’s Turandot etc.

**Aktivität/Vorgehensweise**
Die Teilnehmenden wählen ein Kärtchen in einer Farbe, die ihnen zusagt und schreiben ihren Namen darauf. Die Kärtchen werden gefaltet und eingesammelt.
Die TN wählen ein Kärtchen mit einem anderem Name, suchen den/die Namensinhaber/in und lassen sich etwas über seinen/ihren Name erzählen.
Nach ca. 5 Minuten findet ein Partnerwechsel statt.

Vorschlag für die Interviewfragen:

*Was wissen wir über unseren Vornamen?*
*Was bedeutet er?*
*Wer hat uns den Namen gegeben? Die Eltern, die Großeltern?*
*Warum wurden wir so genannt?*
*Hat uns unser Vorname immer gefallen, z. B. als wir Kinder waren?*
*Gefällt er uns jetzt besser?*
*Gibt es eine Tradition der Namensgebung in unserer Familie, Religion, Region, Land, etc.?*

Im Plenum stellen sich die TN gegenseitig vor mit den Informationen, die ihnen am interessantesten erscheinen.

**Dauer :** ca. 40 Min. bei einer Gruppe von 16 Leute

**Kommentar/Varianten**
Eine mögliche Variante: Die Aktivität, wie sie hier beschrieben ist, nimmt einige Zeit in Anspruch. Sie bringt Bewegung in die Gruppe, was wir als positiv betrachten. Darüber hinaus bieten die Paarinterviews die Möglichkeit, über sich selbst nicht vor einer größeren Gruppe zu sprechen.
Es ist selbstverständlich möglich, die Aktivität direkt im Plenum durchzuführen. Die TN werden aufgefordert, sich mit ihrem Vornamen vorzustellen. Die oben genannten Fragen würden auch in diesem Fall als Anregung dienen.

## Definitionen von Kultur

(Lat.: cultura „Bearbeitung des Ackers“) (geistige Pflege, Ausbildung)
„das von Menschen zu bestimmten Zeiten in abgrenzbaren Regionen in Auseinandersetzung mit der Umwelt in ihrem Handeln Hervorgebrachte (Sprache, Religion, Ethik, Institutionen (Familie, Staat u. a.), Recht, Technik, Kunst, Musik, Philosophie, Wissenschaft), auch der Prozess des Hervorbringens der verschiedenen Kulturinhalte und Kulturmodelle (Normensysteme und Zielvorstellungen) und entsprechender individueller und gesellschaftlicher Lebens- und Handlungsformen.“
**(Meyers großes Taschenlexikon 1981)**

Es gibt keine Menschen ohne Kultur: Die Vorstellung eines Menschen im „Naturzustand“ ist eine philosophische Hypothese.
**(Panoff/Perrin 1982)**

Kultur umfasst alle Bereiche menschlichen Lebensvollzugs: von der materiellen Lebenssicherung über die soziale Lebensordnung bis zu einer ästhetischen und wertorientierten Umweltauseinandersetzung.
**(Greverus 1978)**

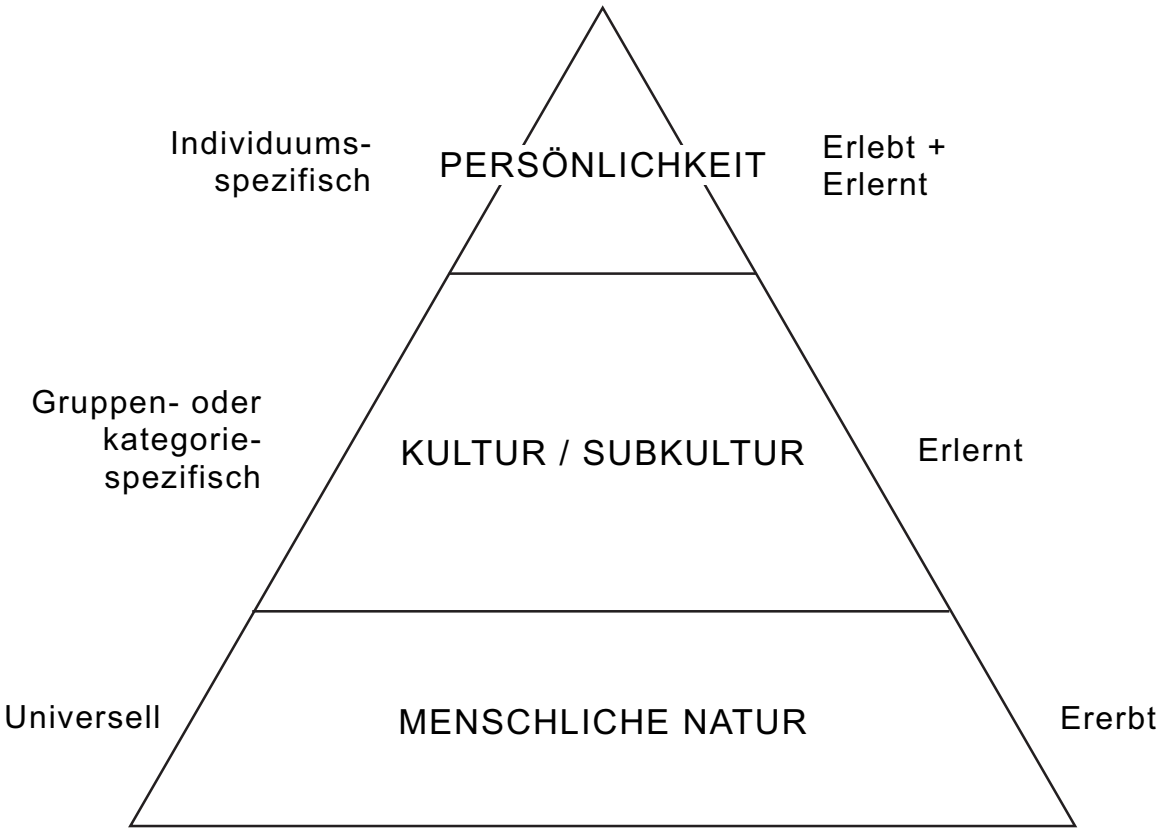
Kultur ist – wie die Persönlichkeit und das Sozialsystem auch – sowohl Bedingung als auch Bestandteil und Ergebnis.
**(vgl. Rudolph/Tschohl 1977)**

Die Kultur dient der Deutung des gesellschaftlichen Lebens und damit der Orientierung des Handelns. Sie enthält die „Landkarten der Bedeutung“ für die jeweilige Gruppe.
**(Clarke u. a. 1979)**

Die Kultur einer Gesellschaft oder einer gesellschaftlichen Gruppe besteht in ihrem Repertoire an Symbolbedeutung, d. h. in ihrem Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln. Dabei ist sicher auch die symbolische Verwendungsweise von Dingen im Alltagsleben Teil kultureller Praxis. Rituale des Miteinander-Kommunizierens am Arbeitsplatz verweisen auf Gruppenstrukturen, auf die sozialen Beziehungen der Arbeiter untereinander.
**(Auernheimer 1995)**

# No Some All

Zitat: **„Every man is in a certain aspect like all, some, no other men“.**




Die unterste Ebene der Pyramide ist die menschliche Natur. Sie ist universell und allen Menschen gemeinsam. Jeder Mensch hat z. B. die Fähigkeit, Freude, Trauer, Liebe, Angst etc. zu empfinden oder Bedürfnisse nach Gemeinschaft mit anderen Menschen und nach Befriedigung seiner Wünsche.

Die Art und Weise, wie diese Fähigkeiten, Gefühle und Wünsche ausgedrückt werden und was man damit macht, ist jedoch von der Kultur bestimmt. Beeinflusst werden wir durch viele Gruppen/Kulturen wie Familie, Schule, Peer-Gruppen, Beruf, Ausbildung, Hobby etc.

Die oberste Ebene, die Persönlichkeit, ist die Ebene, die das Individuum mit keinem anderen Menschen teilt und die jeden Menschen zu etwas Einzigartigem macht. Sie bildet sich aus zwei Teilen: Einerseits aus dem, was wir als Individuen erlebten und andererseits aus unserer einzigartigen Zusammenstellung von verschiedenen ‚Subkulturen‘.

Quelle: Die Übung „No, Some, All“ entspricht einem Teil der Übung „Kulturpyramide“ und ist (unvollständig) entnommen:
Handschuck, S. (1997): Interkulturelle Verständigung. Materialiensammlung für Multiplikatoren. Sozialreferat/Stadtjugendamt München, S. 12

# Simulationsspiel **Barnga**

Lernziele:
- bewusst machen, wie viele und welche Vorannahmen unserem Verhalten zugrunde liegen
- Fremdheitserfahrungen und Nicht-Zugehörigkeit erleben und ihre Auswirkungen auf das Verhalten reflektieren
- Regelunsicherheit erleben und bewusst machen
- Herausbildung von Hierarchien und Machtverhältnisse erleben und reflektieren

Spielanleitung:

Nun lernen wir ein neues Kartenspiel kennen. Sie werden bald merken, dass dieses Spiel sehr einfach ist und auch diejenigen es sehr schnell lernen und spielen können, die bislang keine Karten gespielt haben.

Je nachdem wie viele Spieler beteiligt sind, braucht man drei – x Tische, die im Raum verteilt sind.

Man braucht drei – x Kartenspiele mit nur je 24 Karten (jeweils As, 2, 3, 4, 5 und 6 von Kreuz, Pik, Herz und Karo. Bei 5 oder 6 Spielern pro Tisch braucht man mehr Karten, z. B. noch 7, 8, 9 und 10. Es werden nur die Zahlenkarten verwendet, da die Bildkarten für ungeübte Spieler häufig verwirrend sind).

Man braucht drei – x DIN A 4-Papier und Stifte, um die Punkte aufzuschreiben.

Man braucht drei – x Spielregeln (für jede Spielgruppe eine). Jede Spielgruppe erhält leicht unterschiedliche Spielregeln)

Wenn alle Teilnehmer/innen an ihren Tischen sitzen, werden die Regeln verteilt. Die Spieler/innen an den Tischen sollen sich die Regeln gemeinsam durchlesen. Fragen an die Spielleitung sind nicht gestattet. Alles, was notwendig ist zu wissen, wird durch die Regeln erklärt.

Wenn alle die Regeln gelesen und verstanden haben, werden eine oder zwei Proberunden gespielt (ca. 5 Min.). Dann werden die Regeln wieder eingesammelt.

Von nun an darf **nicht mehr gesprochen** werden. Auch geschriebene Wörter sind untersagt. Etwaige Unstimmigkeiten dürfen nur noch nonverbal ausgetragen werden.

Das Spiel beginnt:
Nach ungefähr **5 – 10** Minuten bitte diejenigen, die die meisten Stiche gemacht haben, aufzustehen und an den nächsten Tisch zu wechseln (Uhrzeigersinn). Auch dabei darf nicht gesprochen werden.

Nach weiteren **5 – 10** Minuten bitte wiederum die Person mit den meisten Stichen aufzustehen und an den nächsten Tisch zu wechseln.

Nach weiteren 10 Minuten breche das Spiel ab.

**Viel Spaß beim Spielen**

(Quelle: Fowler/Humford (Hrsg.) (1995): Intercultural Sourcebook. Cross-Cultural Training Methods, Vol. 1. Yarmouth, Maine, USA)

## Barnga
## Spielregeln I

1. Die Karten werden gleichmäßig an alle Spieler verteilt. Jeder Spieler bekommt 6 Karten. Die restlichen Karten (bei nur 3 Spielern am Tisch) werden nicht benutzt und zur Seite gelegt.
2. Gespielt wird im Uhrzeigersinn. Der linke Nachbar desjenigen, der die Karten ausgeteilt hat, beginnt.
3. Derjenige, der die meisten Stiche hat, hat gewonnen. Jeder Stich zählt am Ende einen Punkt.
4. Die Reihenfolge der Karten:

**As**
**6**
**5**
**4**
**3**
**2**

**5. Herz** ist Trumpffarbe. Der Trumpf sticht die anderen Farben.

6. Es besteht Farbzwang, d. h. spielt ein Spieler eine bestimmte Farbe an, müssen die anderen Spieler diese Farbe bedienen. Besitzen sie diese Farbe nicht, können sie mit einem Trumpf stechen oder eine andere Farbe abwerfen.

### Viel Spaß beim Spielen

## Barnga
## Spielregeln II

1. Die Karten werden gleichmäßig an alle Spieler verteilt. Jeder Spieler bekommt 6 Karten. Die restlichen Karten (bei nur 3 Spielern am Tisch) werden nicht benutzt und zur Seite gelegt.
2. Gespielt wird im Uhrzeigersinn. Der linke Nachbar desjenigen, der die Karten ausgeteilt hat, beginnt.
3. Derjenige, der die meisten Stiche hat, hat gewonnen. Jeder Stich zählt am Ende einen Punkt.
4. Die Reihenfolge der Karten:

**As**
**6**
**5**
**4**
**3**
**2**

**5. Karo** ist Trumpffarbe. Der Trumpf sticht die anderen Farben.

6. Es besteht Farbzwang, d. h. spielt ein Spieler eine bestimmte Farbe an, müssen die anderen Spieler diese Farbe bedienen. Besitzen sie diese Farbe nicht, können sie mit einem Trumpf stechen oder eine andere Farbe abwerfen.

### Viel Spaß beim Spielen

## Barnga
## Spielregeln III

1. Die Karten werden gleichmäßig an alle Spieler verteilt. Jeder Spieler bekommt 6 Karten. Die restlichen Karten (bei nur 3 Spielern am Tisch) werden nicht benutzt und zur Seite gelegt.
2. Gespielt wird im Uhrzeigersinn. Der linke Nachbar desjenigen, der die Karten ausgeteilt hat, beginnt.
3. Derjenige, der die meisten Stiche hat, hat gewonnen. Jeder Stich zählt am Ende einen Punkt.
4. Die Reihenfolge der Karten:

**6**
**5**
**4**
**3**
**2**
**As**

**5. Karo** ist Trumpffarbe. Der Trumpf sticht die anderen Farben.

6. Es besteht Farbzwang, d. h. spielt ein Spieler eine bestimmte Farbe an, müssen die anderen Spieler diese Farbe bedienen. Besitzen sie diese Farbe nicht, können sie mit einem Trumpf stechen oder eine andere Farbe abwerfen.

### Viel Spaß beim Spielen

## Barnga

## Auswertung und Reflexion

- Was denken Sie, ist in diesem Spiel passiert?

- Was haben Sie wahrgenommen? (Manche denken, die anderen haben betrogen/andere kennen die Regeln nicht/manche meinen, sie wären noch nie gut im Karten spielen gewesen/ manche behaupten, jeder Tisch hätte verschiedene Regeln gehabt – manche sind sich da sicher – andere vermuten es – andere ziehen es in Erwägung.)

Die Regeln sind unterschiedlich – und es ist nicht bekannt, dass sie unterschiedlich sind. Oft sind sogar jene Spieler, welche sehr schnell verstanden haben, dass es unterschiedliche Regeln gibt, unfähig, sich auf die neue Situation einzulassen.

- Wie erging es Ihnen?

- Was fühlten Sie, als Sie festgestellt haben, dass irgendetwas nicht stimmt? Häufig fühlen die Spieler dann Unsicherheit, Frustration. Manchmal kommen auch aggressive Gefühle hoch.

Kulturelle Unterschiede sind meist mehr oder weniger subtil. Gerade dies bringt oft große kulturelle Konflikte hervor.

- Wie erging es denjenigen, die am Tisch sitzen geblieben sind, als der Neue/Fremde so seltsam spielte und womöglich noch sein in Ihren Augen „falsches“ Recht durchsetzen wollte?

- Wer hat gewonnen: derjenige, der sich besser durchsetzen konnte oder derjenige, der den Heimvorteil hatte?

- Hätten Sie manchmal gern gesprochen?

- Wie ging es Ihnen bei der Erfahrung, nicht sprechen zu sollen, obwohl Sie sprechen wollten?

- Was haben Sie sich einfallen lassen, um sich doch zu verständigen?

- Fallen Ihnen Analogien zum wirklichen Leben ein?

In einer neuen Kultur ist es wichtig, die **neuen Regeln zu verstehen** und mit ihnen **umgehen** zu können, um effektiv zu handeln.

**Unserem Verhalten liegen viele Vorannahmen zugrunde**: Dieses Spiel hilft uns beim Verständnis des anderen, wenn wir diese Vorannahmen erkennen und respektieren können.

Es passiert oft im wirklichen Leben, dass **wir die Regeln der anderen nicht kennen**, aber davon ausgehen, dass die anderen nach denselben Regeln handeln wie wir.

Wenn wir uns im **Recht** fühlen und der andere sich nicht daran hält, kommen schnell Gefühle der Abwertung hoch, die dann unser Handeln bestimmen.

Wenn wir die **Sprache nicht sprechen können, ist es besonders schwierig, sich durchzusetzen.**

## Zielsetzungen interkulturellen Lernens:

- die Kulturbedingtheit von Wahrnehmungs- und Deutungsmustern erkennen
- eigene Gefühle und Eindrücke in der Begegnung mit dem Fremden vergegenwärtigen und artikulieren können
- das Fremde im Spannungsverhältnis von Verschiedenheit und Ähnlichkeit betrachten
- sich der Wertesysteme und Stereotype in der eigenen und fremden Kultur bewusst werden und sich damit auseinander setzen
- individuelle Reaktionen auf Fremdartiges (auch Interpretationen und Wertungen) auf evtl. in der eigenen Biographie wurzelnde Schlüsselerlebnisse untersuchen
- kulturtypische Verhaltensmuster erkennen und thematisieren
- fremdsprachentypische Gesprächsabläufe und -strukturen für die Gestaltung des eigenen Sprachverhaltens berücksichtigen
- die Unterschiede zwischen vermittelten und direkten Erfahrungen reflektieren
- die Vielfältigkeit und Mehrschichtigkeit der eigenen und „fremden“ Kultur bewusst machen

***Literatur***

Auernheimer, G.(1998): Grundmotive und Arbeitsfelder interkultureller Bildung und Erziehung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg): Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung, S. 18ff
Leenen, W. R./Grosch, H. (1998): Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg): Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung, S. 29ff
Nieke, W. (2000): Interkulturelle Erziehung und Bildung. Wertorientierungen im Alltag. Opladen
Thomas, A. (1999): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile. In: IMIS-Beiträge, H. 10, S. 91ff

# Interkulturelle Kompetenz

... ist die Fähigkeit, mit Personen aus anderen Kulturen akzeptierend und wertschätzend zu kommunizieren, zu kooperieren und zusammenzuleben

**Kategorien interkultureller Kompetenz sind:**

1. **Reflexion der kulturellen Gebundenheit des eigenen Verhaltens, Handelns und Wahrnehmens**
   Als Migrant/in, als Frau, als Jugendlicher, als behinderter Mensch usw.
2. **Erkennen und Vermeiden von Vorurteilen**
   Vor-Urteile sind notwendig, um Zusammenleben und Kommunikation überhaupt möglich zu machen; aber sie müssen auf ihre Angemessenheit hin immer wieder überprüft werden. Das ist notwendig sowohl in der eigenen wie in der fremden Kultur.
3. **Förderung einer ethno-relativen Sichtweise (Einsicht in die Relativität von Weltinterpretationen)**
   Es gibt verschiedene Wahrheiten. Das, was ich wahrnehme, wie ich es interpretiere, wie ich handle und mich verhalte, hängt von meinem kulturellen Hintergrund ab. Daher soll einer Haltung des „sowohl – als auch" der Vorrang gegeben werden – nicht einer Haltung des „entweder – oder", das gleichbedeutend mit richtig oder falsch ist. Allerdings kann es Werte geben, die ich persönlich für unveräußerlich halte, z. B. keine Todesstrafe.
4. **Förderung des Einfühlungsvermögens in fremde Kulturen**
   Es gibt in anderen Kulturen einen unterschiedlichen Umgang mit Zeit. Körperliche Nähe und Distanz werden unterschiedlich empfunden. Auch gibt es Unterschiede in der Art des Denkens (logisch – assoziativ), bei gesellschaftlichen Traditionen (Wir- und Ich-Kultur) und der Kommunikation (dichte und lockere Kommunikationsnetze).
5. **Förderung der Fähigkeit, mit Ungewissheiten, Widersprüchlichkeiten und Unklarheiten im interkulturellen Handlungsfeld umzugehen (Ambiguitätstoleranz)**
   Aushalten von Fremdheit und Differenz; Offenheit für Neues, auch in dem Bewusstsein, dass Fehler gemacht werden dürfen.
6. **Interesse an fremden Kulturen wecken**
7. **Erwerb von Wissen über fremde Kulturen**
   bei gleichzeitigem Bewusstsein darüber, dass ich nie alles wissen werde und mir manches auch verschlossen bleiben wird.

Quelle: Vgl. Ostendorf, A. (1998): Simulationsspiele. Förderung interkultureller Kompetenz in der Berufsausbildung. Berufsbildung 52

# Ich und die Fremde(n)

**Ziele**:
- eigene Erfahrungen mit Fremdheit bewusst machen
- gefühlsmäßige Einordnung von Fremdheit/eigene Gefühle und Eindrücke in der Begegnung mit dem Fremden vergegenwärtigen und verbalisieren
- individuelle Reaktionen auf Fremdartiges (auch Interpretationen und Wertungen) auf eventuell in der eigenen Biographie wurzelnde Schlüsselerlebnisse untersuchen
- Bedeutung von Fremdheit im alltäglichem Umgang bewusst machen

**Material:**
- Kärtchen

**Aktivität:**

*Können Sie sich an eine Situation oder an Situationen in einem anderen kulturellen Umfeld erinnern, in denen Sie ein Gefühl der Verlegenheit, Freude, Einsamkeit, Überraschung, Angst etc. empfunden haben?*

Erinnern Sie sich an eine Begebenheit, die Sie den anderen mitteilen möchten und ergänzen Sie die folgenden Sätze:

Mir hat gefallen, dass ...
Ich war überrascht, ...
Ich war erschrocken, ...
Ich habe Angst gehabt, ...
Ich war froh, ...
Ich habe mich richtig gefreut, ...
Ich war erleichtert, ...
Ich war erstaunt, ...
Ich war irritiert, ...
Ich fand nett, ...

Beschreiben Sie ihre Erfahrungen und notieren Sie jedes auf ein Kärtchen.
Die Erlebnisse werden in kleinen Gruppen vorgelesen bzw. erzählt und kommentiert.
Kurze Runde im Plenum.

**Kommentar**
In den Seminaren haben wir immer wieder erlebt, dass negative Ergebnisse durch das Erzählen und das gemeinsame Gespräch zu positiveren Einsichten geführt haben.

***Cross-Culture-Seminare***

Das erste der beiden Cross-Culture-Seminare legt den Schwerpunkt auf die Wahrnehmung und Kommunikation in interkulturellen Kontexten. Inhaltlich geht es dabei um die individuelle wie soziokulturelle Bedingtheit von Wahrnehmung, um Aspekte von Kommunikation, Interaktion und Attribution in ihrem Zusammenspiel mit der individuellen wie soziokulturellen Biographie. Des Weiteren sollen gemeinsam die Probleme gesammelt werden, die im Kontakt von Verwaltungsangestellten und Migrant/innen auftreten. Zu diesen Problemen sollen assoziativ Lösungsvorschläge zusammengetragen werden.

*Erstes Cross-Culture-Seminar*

*Wahrnehmung und Kommunikation in interkulturellen Kontexten*

Ziele:

- Soziale und kulturelle Vielfalt als wechselseitige Bereicherung wahrnehmen
- Reflexion der individuellen wie der sozio-kulturellen Bedingtheit von Wahrnehmung
- Analyse der Entstehung von Vorurteilen
- Perspektivenwechsel in der Wahrnehmung ermöglichen
- Grundlagen von Kommunikation kennen lernen
- Gemeinsam Probleme in der interkulturellen Kommunikation auf ihre Ursachen hin überprüfen
- Gemeinsam Lösungsvorschläge sammeln

Seminar:
1. Tag
Eröffnung
- Informationen über den Stand und die Philosophie der Seminarreihe
- Überblick über den Seminarverlauf
- Vorstellungsrunde
- Wahrnehmungsübung und Reflexion zur Entstehung von Vorurteilen
- Kreativitätsübung zur Aufweichung von Kulturschemata
- Rollenspiel und Input zu Kommunikation und Attribution
- Videosequenz zu interkultureller und nonverbaler Kommunikation
- Sammlung von Problemen in interkulturellen Kontexten und positive Umformulierung

**Kreativitätsübung: FISCH ist FISCH**

2. Tag
Eröffnung
- Szenische Bilder und Rollenspiele zu verschiedenen Problemen in interkulturellen Kontexten
- Klärung der Problemursachen
- Sammlung von Lösungsvorschlägen
- Planung der weiteren Vorgehensweise
- Abschluss und Auswertung

Methoden:

Wahrnehmungs- und Sensibilisierungsübungen, Fallstudien, szenische Bilder und Rollenspiele, Kreativitätsübungen, Filmausschnitt, Einzel- und Gruppenarbeit, Kurzvortrag, Gruppendiskussionen.

*Anmerkungen zum Verlauf*
Zu Beginn wurden Gegenstände des täglichen Lebens gezeigt, die nicht in Deutschland hergestellt werden, aber zum selbstverständlichen Bestandteil des Alltags geworden sind. Die Kreativitätsübung hat allen sehr viel Spaß gemacht und die große Bandbreite von Interpretations- wie Lösungsmöglichkeiten deutlich vor Augen geführt.

*Materialien*

**Erstes Cross-Culture-Seminar – Seminardesign**

**Wahrnehmung und Kommunikation in interkulturellen Kontexten**

| | |
|---|---|
| 8.30 Uh | **Begrüßung**<br>Info über den Stand des Projektes<br>Überblick über das Seminar |
| | Auswählen eines Gegenstandes<br>Vorstellung: Name, Herkunftsort? Wie lange in der Wetterau, woher kommt der gewählte Gegenstand? |
| | Wahrnehmungsübung: **Bildbetrachtung** (vgl. Materialien)<br>Was sehe ich auf dem Bild?<br>In welcher Beziehung stehen die darauf abgebildeten Personen zueinander?<br>Welche Gefühle löst das Bild bei mir aus?<br>Einzel- und Kleingruppenarbeit, auf Kärtchen schreiben, in der Gruppe diskutieren, Poster machen, Galerie besichtigen |
| | **Reflexion**: Was fällt Ihnen auf? Was überrascht Sie bei der Wahrnehmung? |
| Pause | |
| 10.30 Uhr | Kreativitätsübung: **Fisch ist Fisch** (vgl. Materialien)<br>Kleingruppenarbeit: Geschichte zu Ende führen<br>Plenum: Das Ende der Geschichte vorstellen<br>**Reflexion**: Wahrnehmung und Kulturschemata |
| Mittagspause | |
| 13.00 Uhr | Rollenspiel: **Wie wir kommunizieren**<br>Reflexion |
| | Input: **Wie funktioniert Kommunikation**? (vgl. Materialien)<br>Diskussion und Reflexion |
| | **Interkulturelle und nonverbale Kommunikation**<br>z. B. Sequenz aus dem Film: Der mit dem Wolf tanzt<br>Was hat jeder gesagt, gedacht, gemeint |

Kleingruppenarbeit: **Was gehört für Sie zu interkultureller Kommunikation**?
Vorstellung im Plenum
**Reflexion:** Attribution zum Fremden

Pause

15.00 Uhr Was erschwert die Kommunikation zwischen Angehörigen von verschiedenen Kulturen, Ethnien oder Nationalitäten?

Stoffsammlung, Diskussion, Reflexion
Kleingruppen: Positive Umformulierung der negativen Aussagen
Gehört noch mehr zu einer gelungenen Kommunikation?
Sammeln der Aussagen

Tagesauswertung

**Zweiter Tag**

8.30 Uhr Begrüßung
Nach(t)gedanken
Vorstellung des Tagesablaufs

**Szenisches Bild**: Büro in der Verwaltung mit Angestelltem und Migrant/in
a.) Assoziationen sammeln und kategorisieren
b.) **Rollenspiel**: Alltagssituation in der Verwaltung, dargestellt von Verwaltungsangestellten und Migrant/innen
Nach jedem Spiel **Analyse**: Was ist hier passiert auf der Sach- und auf der Beziehungsebene? Welche Zuschreibungen und Vermutungen gibt es?
Diskussion, Reflexion und Gesamtauswertung: Auf welcher Ebene liegt das Problem?

Pause

10.30 Uhr Kleingruppenarbeit: Ausgehend von diesen Sequenzen: welche Wunschvorstellungen haben die Verwaltung bzw. die Migrant/innen?
Auf Kärtchen schreiben, austauschen, neu diskutieren, kategorisieren, im Plenum vorstellen
Plenum: Was ist machbar? Was ist umsetzbar, von wem?

12.00 Uhr Ausblick auf das nächste Seminar
Auswertung

13.00 Uhr **Seminarende**

# Bilder „lesen“





**Arbeitsauftrag für die Einzelarbeit**

– Was denken die einzelnen Personen auf dem Bild?
– Was vermute ich über die Personen auf dem Bild? In welcher Beziehung stehen sie zueinander?
– Wie wirken die Personen auf mich? Was für Gefühle lösen sie bei mir aus?
– Welche weiteren Assoziationen löst das Bild bei mir aus?
– Welche Biografien würde ich den Personen auf dem Bild geben?
– Werden für mich Probleme auf dem Bild sichtbar? Welche? Welche Lösungen könnte ich mir vorstellen?

**Plenum**

– Welche Gemeinsamkeiten gibt es bei den erfundenen Geschichten?
– Welche Themen kristallisieren sich als Themen der Gruppe heraus?
– Werden kontroverse Positionen sichtbar? Welche?

Quelle: Jede Menge Bilder – Arbeiten mit Bildern an den eigenen Bildern. In: Flores, V. u. a. (Hrsg.) (1994): Bildung und Erziehung in einem Einwanderungsland – Ein Handbuch für PädagogInnen.

# Fisch ist Fisch[1]

**Im Vordergrund stehen folgende Ziele:**
- die Kulturbedingtheit von Wahrnehmungs- und Deutungsmustern erfahren und reflektieren
- ihre Rolle für die Kommunikation thematisieren
- die Kreativität der Teilnehmenden fördern
- multisensorischer Ansatz

**Weitere Ziele:**
- Gefühle und Eindrücke in der Begegnung mit dem Fremden vergegenwärtigen und artikulieren
- das Fremde im Spannungsverhältnis von Verschiedenheit und Ähnlichkeit betrachten
- Orientierungsmuster für das Leben in einem neuen Land thematisieren

**Materialien:**
- Bilder aus dem Buch „Fisch ist Fisch“ von Leo Lionni, Verlag Middelhauve, mit Ausnahme der drei letzten Bilder
- vollständiger Text der Geschichte
- Papier, bunte Stifte

**Aktivität/Vorgehensweise:**

Mit Hilfe der Bilder wird die Geschichte bis zu dem Satz: „Da beschloss er eines Tages ...“ erzählt bzw. vorgelesen.

Die Teilnehmenden bilden Kleingruppen. Jede Gruppe wählt eine der folgenden Aufgaben:

- *Malen Sie die Vögel, bzw. die Kuh, bzw. die Menschen, wie der Fisch sie sich vorstellt/aus der Perspektive /mit den Augen des Fisches.*

- *Erzählen/schreiben Sie die Geschichte zu Ende.*

Die Bilder werden aufgehängt und erklärt. Der neue Schluss der Geschichte wird vorgelesen bzw. erzählt und kommentiert.

**Dauer:** je nach Anzahl der Kleingruppen ca. 1 Stunde.

[1] Copyright ©

# Fisch ist Fisch

von Leo Lionni

Im Teich am Waldrand schwammen eine kleine Plötze und eine Kaulquappe zwischen den Wasserpflanzen. Die beiden Freunde waren unzertrennlich.
Eines Morgens entdeckte die Kaulquappe, dass ihr über Nacht zwei kleine Beine gewachsen waren.
„Kuck mal“, sagte sie stolz, „kuck doch mal, ich bin ein Frosch!“
„Quatsch“, sagte die Plötze. „Wie kannst du ein Frosch sein, wenn du noch gestern Abend ein Fisch gewesen bist, genau wie ich!“
Sie redeten und redeten, bis schließlich die Kaulquappe sagte: „Frösche sind Frösche und Fisch ist Fisch, und so ist das nun mal!“
In den Wochen darauf wuchsen der Kaulquappe auch vorn winzige Beine, und ihr Schwanz wurde kleiner und kleiner.
Und eines schönen Tages kletterte ein richtiger Frosch aus dem Wasser heraus auf die Wiese.
Aber auch die kleine Plötze hatte sich inzwischen zu einem richtigen Fisch ausgewachsen.
Oft fragte sie sich, wo ihr vierfüßiger Freund wohl geblieben war. Doch Woche um Woche verging, ohne dass der Frosch zurückkam.
Mit einem fröhlichen Plumpsen, das die Wasserblumen ganz durcheinander brachte, hüpfte dann eines Tages der Frosch in den Teich.
„Wo bist du gewesen?“ fragte der Fisch aufgeregt.
„Ich bin an Land gewesen“, sagte der Frosch. „Ich bin überall herumgehüpft, und ich habe ganz seltsame Sachen gesehen.“
„Was denn?“ fragte der Fisch.
„Vögel“, sagte der Frosch geheimnisvoll. „Vögel!“
Und er erzählte dem Fisch von den Vögeln. „Sie haben Flügel und zwei Beine und viele, viele Farben.“
Während der Frosch redete, stellte sein Freund sich die Vögel vor: Er sah sie durch seinen Kopf fliegen wie große gefiederte Fische.
„Was noch?“ fragte der Fisch ungeduldig. „Kühe“, sagte der Frosch. „Kühe! Sie haben vier Beine, Hörner, fressen Gras und tragen rosa Säcke voll Milch.“
„Und Menschen!“ sagte der Frosch. „Männer, Frauen, Kinder!“
Und er erzählte und erzählte, bis es im Teich dunkel war.
Aber der Fisch konnte nicht schlafen. Sein Kopf war voll von Lichtern, Farben und aufregenden Bildern. Ach, könnte er doch nur herumhüpfen wie sein Freund und diese wunderbare Welt sehen!
Die Zeit verging. Der Frosch war wieder fort, und der Fisch blieb zurück mit seinen Träumen von fliegenden Vögeln, grasenden Kühen und jenen sonderbaren Tieren, die angezogen waren und die sein Freund Menschen nannte.
Da beschloss er eines Tages, komme was wolle: „Ich muss sie sehen!“ Und mit einem mächtigen Schlag seiner Schwanzflosse sprang er aus dem Wasser geradewegs ans Ufer.
Er landete im trockenen, warmen Gras. Und da lag er nun und schnappte nach Luft. Er konnte nicht mehr atmen, er konnte sich nicht rühren. „Hilfe“, japste er. Zum Glück sah ihn der Frosch, der in der Nähe auf Schmetterlingsjagd gewesen war, und mit aller Kraft schubste er ihn zurück in den Teich.
Ganz benommen trieb der Fisch umher, doch nur für einen Augenblick. Dann atmete er tief, und das klare Wasser rieselte durch seine Kiemen. Nun fühlte er sich wieder schwerelos.
Mit einem winzigen Schlenker seiner Schwanzflosse konnte er hin und her, rauf und runter gleiten wie zuvor.
Die Sonnenstrahlen drangen bis hinab zu den Wasserpflanzen und schoben farbige Lichtflecke vor sich her, ganz sacht.
Jetzt wusste er: Die Welt ist die schönste aller Welten. Er lächelte hinauf zu seinem Freund, dem Frosch, der ihm von einem Seerosenblatt aus zusah.

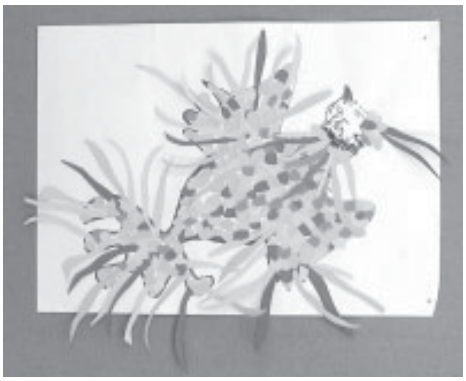
**Kommentar und Reflexion**

Die Geschichte des Fisches und des Frosches hat uns durch seine poetische Kraft bestochen, die die Abstraktheit des Konzepts der kulturellen Bedingtheit der Wahrnehmung und Deutungsmuster verbal und optisch auflöst. Nach unserer Erfahrung inspirieren diese Bilder die Teilnehmenden nicht nur zu fantasievollen Malereien und Erzählungen, sondern hauptsächlich zu einer differenzierten Auseinandersetzung mit Kommunikation in interkulturellen Kontexten.

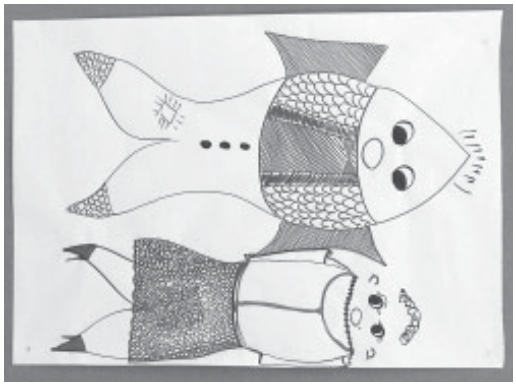
Wichtig ist es, dass die Teilnehmenden sich auf die Ebenen der Erzählung einlassen. Es hilft dabei, wenn durch die Art des Vorlesens/Erzählens durch den/die Seminarleiter/in die Atmosphäre einer Märchenlesung geschaffen wird.

Es ist notwendig, in der Diskussion die Zielsetzung der Aktivität und ihren Zusammenhang mit der Thematik des Seminars/Workshop im Auge zu behalten, um zu vermeiden, dass das spielerische Moment in den Vordergrund tritt. Nach unserer Erfahrung hat sich die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Schlüssen immer gelohnt. Dadurch sind sehr verschiedenartige Überlegungen/Erfahrungen von den Teilnehmenden eingebracht worden.

Diese Bilder wurden von Seminarteilnehmer/innen gemalt:

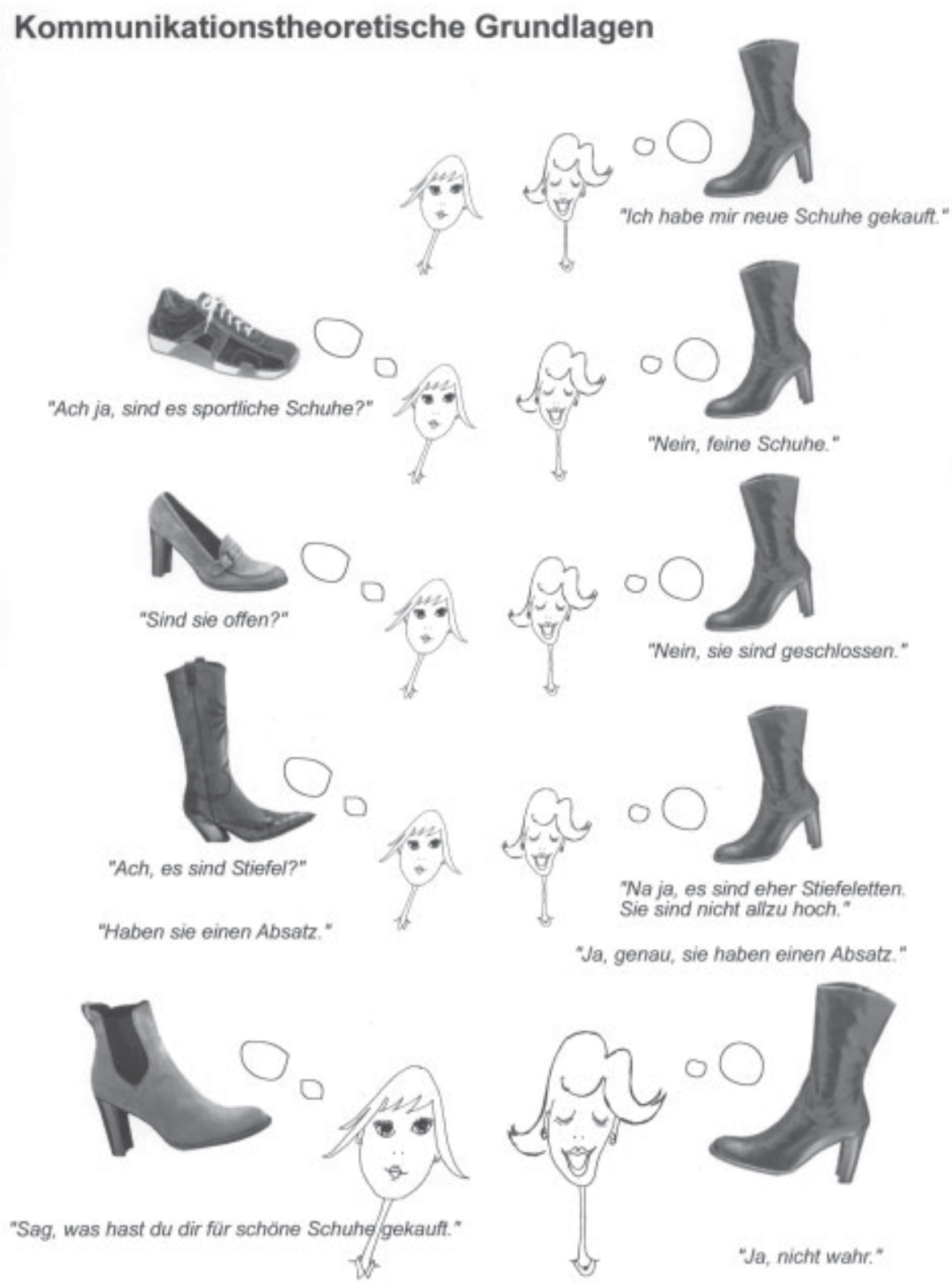






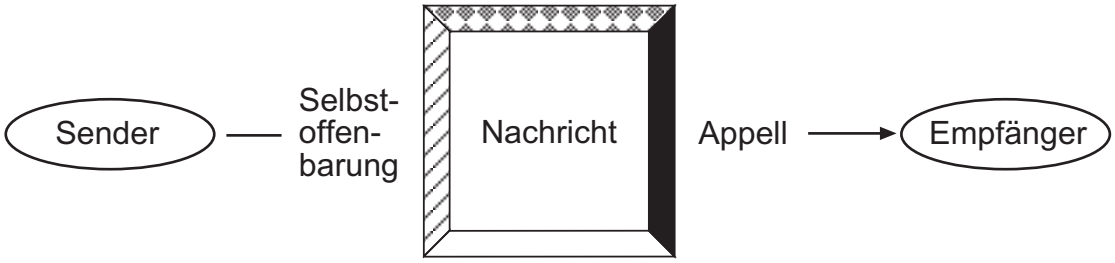


## Schuh-Cartoon[2]




[2] von Mara Grünhage

## Die vier Seiten einer Nachricht – ein psychologisches Modell zwischenmenschlicher Kommunikation




## Der „vierohrige Empfänger“

Was ist das
für einer?
Was ist mit ihm?

Wie ist
der Sachverhalt
zu verstehen?



Wie redet der
eigentlich mit mir?
Wen glaubt er vor
sich zu haben?

Was soll ich tun,
denken, fühlen
auf Grund seiner
Mitteilung?

Nach: Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden
Störungen und Klärungen
Hamburg 1999
S. 30,45

**Definition von Kommunikation**

Menschliche Kommunikation ist die Vermittlung von Informationen zwischen Personen in jeweils gegebenen **Lebenszusammenhängen** unter Berücksichtigung der individuellen Erfahrungen (**Vergangenheitsbezug**) und unter Berücksichtigung der individuellen Erwartungen (**Zukunftsbezug**).

Kommunikation transportiert Informationen nach bestimmten generellen (genetisch disponierten) und spezifischen (kultur-, familien- und personenabhängigen) Regeln in symbolischer, nicht-sprachlicher und sprachlicher Form. Die Informationen können dann verstanden werden, wenn es einen **gemeinsamen Zeichenvorrat** und ein **gemeinsames Regelwissen** bei den an den Kommunikationsprozessen Beteiligten gibt.

Die kommunizierten Informationen werden **identifiziert**, zur Herstellung von Sinnbezügen **interpretiert** und **bewertet** und gegebenenfalls zu sinngeleitetem Handeln weiterverwendet.

Quelle: Petzold (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn, S. 435

**Kommunikationstheoretische Axiome von Watzlawick**

1. Man kann nicht *nicht* kommunizieren (Watzlawick u. a. 1985, S. 53).

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt (ebd., S. 56).

3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe (ununterbrochener Austausch von Mitteilungen) seitens der Partner bedingt (ebd., S. 61).

4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eine eindeutige Kommunikation erforderliche logische Syntax (ebd., S. 68).

5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit beruht (ebd. S. 70).

Quelle: Watzlawick, P./Beavin, J .H./Jackson, D. D. (1985): Menschliche Kommunikation. 7. Aufl. Bern:

*Zweites Cross-Culture-Seminar*

*Entwicklung von Lösungsansätzen für Probleme in multikulturellen Kontexten der Verwaltung*

Das zweite Cross-Culture-Seminar hat den Schwerpunkt, Lösungsansätze für Probleme in multikulturellen Kontexten der Verwaltung zu entwickeln. Die im ersten Cross-Culture-Seminar gesammelten Probleme werden gewichtet und durch unterschiedliche Arten von Rollenspielen, mit der Scenario-Technik oder mit anderen Methoden der Problemlösung analysiert. Darauf aufbauend werden gemeinsam Lösungsvorschläge entwickelt und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Da die Seminarreihe durchaus auch politische Zielsetzungen verfolgt, können aus der Gesamtschau auf die Probleme zusätzliche Empfehlungen für die Kreisverwaltung erarbeitet werden, die über die erarbeiteten Lösungsvorschläge hinaus das Zusammenleben fördern sollen und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Verwaltungsangestellten zum Ziel haben.
Es ist sinnvoll, im zweiten Cross-Culture-Seminar die Ziele der Kreisverwaltung zu thematisieren, sei es, dass ein bereits bestehendes Leitbild diskutiert wird, sei es, dass diskursiv versucht wird, die Leitziele zu eruieren. Nur auf dem Hintergrund von Zielen lassen sich Problemlösungen finden, die den praktischen Bezug bzw. die Alltagsrealität der Verwaltungsangestellten berücksichtigen.

Es wurden außerdem Bedarfe formuliert,
- wie Migrant/innen beim Kontakt mit der Verwaltung unterstützt werden können
- und wie Migrantenorganisationen professionalisiert werden könnten, um ihre Möglichkeiten der Vermittlung zwischen Verwaltung und Migrant/innen zu verbessern.

Ziele:
- Vergegenwärtigen der vielfältigen multikulturellen Lebensbezüge
- Analyse der Probleme auch in Bezug auf ihre historischen Ursachen
- Erarbeitung von umsetzbaren Lösungen
- Entwicklung von Zukunftsperspektiven

1.Tag
Eröffnung
- Überblick über den Seminarverlauf
- Vorstellungsrunde
- Sensibilisierungsübung
- Anschluss herstellen an das 1. Cross-Culture-Seminar
- Rollenspiele zu den gewichteten Fallbeispielen
- Konkretisierung und Bewertung der gefundenen Problemlösungen
- Visionen optimaler Integrationsunterstützung
- Historische Hintergründe für das Verhältnis von Deutschen und Türken

**Sensibilisierung: Wie viele Wirs sind wir in einem Wir?**

**Vision: Ich hatte einen Traum …**

2. Tag
Eröffnung
- Kundenorientierung unter interkulturellen Gesichtspunkten
- Leitbilddiskussion
- Entwicklung von Umsetzungsschritten für die Problemlösungen

**Probleme und Lösungen**

- Erarbeitung von weitergehenden Empfehlungen zur Verbesserung des zivilen Dialogs zwischen Migrant/innen und der Leitung der Kreisverwaltung
- Abschluss- und Auswertungsrunde: Was haben mir die Seminare gebracht: inhaltlich und persönlich?

Methoden:
Sensibilisierungs- und Selbsterfahrungsübung, Rollenspiele, Fallbeispiele, Kleingruppenarbeit, Vortag, Gruppendiskussion, Reflexion, Evaluation.

*Anmerkungen zum Verlauf*
In den Cross-Culture-Seminaren sollte auch über Migration aus historischer Sicht und über ihre sozio-politischen Implikationen informiert werden.

*Materialien*

**Zweites Cross-Culture-Seminar – Seminardesign**

**Entwicklung von Lösungsansätzen für Probleme in multikulturellen Kontexten der Verwaltung**

**Ablauf**
**Erster Tag**

| | |
|---|---|
| 8.30 Uhr | Begrüßung<br>Vorstellung der Teilnehmenden<br>Vorstellung des Seminarablaufs<br>**Einstiegs-Übung**: Wie viele Wirs sind wir in einem Wir? (vgl. Materialien) |
| | **Vergegenwärtigen der gesammelten Probleme** (anpinnen der Kärtchen) und Ergänzungen |
| Pause | |
| | Plenum: **Konkretisierung der Probleme** und Gewichtung<br>Auswahl der Rollenspieler, Rollenspiel<br>Auswertung und Diskussion: Wo liegt das Problem? (vgl. Materialien/ Konfliktursachen) |
| Pause | |
| | 2. Durchgang: **Problem und Lösung**<br>Auswahl des Problems und Konkretisierung<br>Auswahl der Spieler, Rollenspiel<br>Auswertung und Diskussion: Wo liegt das Problem?<br>Sammlung von Lösungsvorschlägen (vgl. Materialien: Kreisdiagramm zur Mediation, Schritte der Problemlösung, gesammelte Probleme und vorgeschlagene Lösungen) |
| Mittagspause | |
| 14 Uhr | **Interview**: Ich hatte einen Traum (vgl. Materialien) |
| | **Input und Diskussion**: Historischer Rückblick auf **Migrationsbewegungen –** Das besondere Verhältnis von Deutschen und Türken (vgl. Materialien) |
| | Tagesauswertung |
| 16.30 Uhr | Ende |

**Zweiter Tag**

| | |
|---|---|
| 8.30 Uhr | Begrüßung<br>**Wetterbericht**: Wie geht es Ihnen (nach dem gestrigen Tag)? |
| | **Leitbild** und **Kundenorientierung**<br>Kleingruppenarbeit:<br>a.) **Verwaltung**: Was heißt Kundenorientierung in der Kreisverwaltung?<br>Vorbereitung eines Inputs als Information für die Migrant/innen<br>b.) **Migrant/innen**: Diskussion des Leitbilds des Kreises |
| | **Plenum**: Vorstellung der Ergebnisse aus den beiden Gruppen |
| Pause | |
| 10.30 Uhr | **Probleme und Lösungen**<br>Kleingruppenarbeit:<br>Überprüfung der im Rollenspiel gefundenen Lösungen<br>**Konkretisierung** der Lösungsvorschläge:<br>Was sind die Bedingungen dafür?<br>Welche Barrieren gibt es für die Umsetzung?<br>Wie können sie überwunden werden? Wer macht was bis wann?<br>Was verändert sich durch die Lösungen? Was ist nicht zu klären? |
| 12.00 Uhr | **Zukunftsperspektiven**: Was bleibt noch zu tun?<br>Formulierung von Empfehlungen |
| | Evaluation der Seminarreihe |
| | Kartenabfrage: Was hat mir das Seminar gebracht, persönlich und inhaltlich? |
| 13.00 Uhr | **Seminarende** |

## Wie viele Wirs sind wir in einem Wir?

**Ziele:**
- Die Vielfältigkeit der eigenen kulturellen Zugehörigkeit kennen lernen
- Gruppenzugehörigkeit wahrnehmen und ihre Bedeutung reflektieren
- Nicht-Zugehörigkeit bewusst wahrnehmen und unter Ausgrenzungsaspekten reflektieren

**Aktivität**
Der Raum wird durch eine Schnur oder einen Klebestreifen in zwei Teile geteilt. Die gesamte Gruppe stellt sich auf eine Seite. Wenn die Fragen zutreffen, stellt sich jeder auf die andere Seite.

***Fragen:***

*Wer fährt Auto?*

*Wer ist Raucher?*

*Wer war schon in Afrika?*

*Wer spricht mehr als zwei Sprachen?*

*Wer geht gern in die Oper?*

*Wer hat das Land/Bundesland als Wohnort schon mehrmals gewechselt?*

*Wer hat an dem Gottesdienst einer anderer Religion teilgenommen?*

*Wer ist älter als 45?*

*Wer ist ehrenamtlich tätig?*

*Wer hat länger als ein halbes Jahr im Ausland gelebt?*

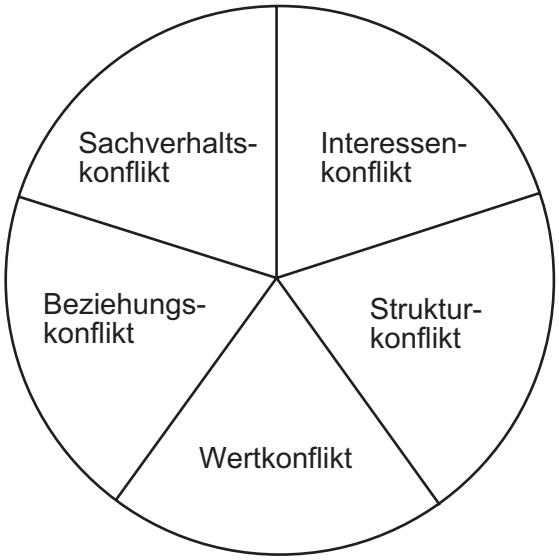
*Wer ist Linkshänder?*

*Wer arbeitet in einem multikulturellem Team?*

In der Auswertung wird das Maß an Gruppenzugehörigkeit thematisiert und die daraus erwachsenden Verhaltensmuster reflektiert. Dabei geht es auch um die Wahrnehmung von Ausgrenzung und Eingrenzung und die damit verbundenen Gefühle.

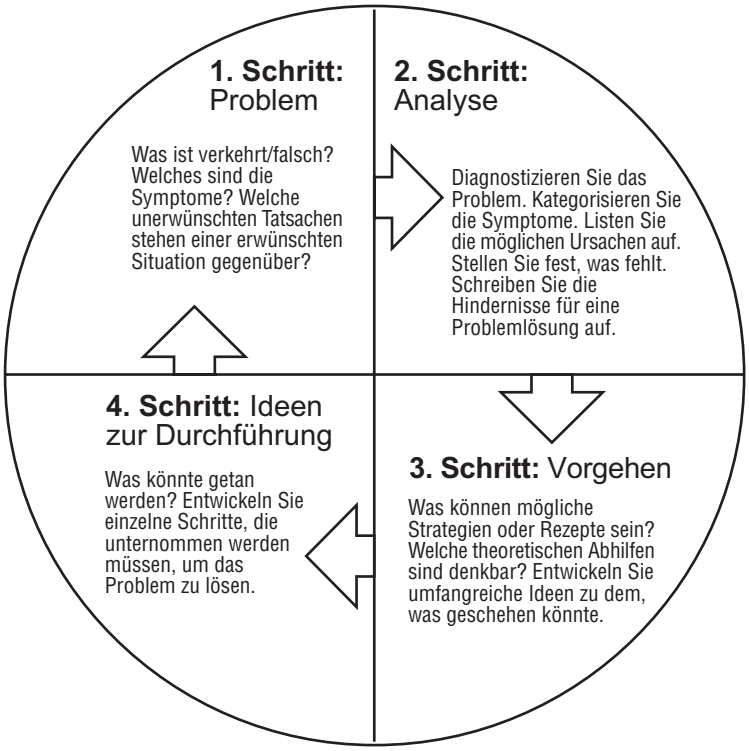
Quelle: Vgl. Handschuck, S. (1997, S. 36)

# Konfliktursachen und -felder nach Christopher Moore




Quelle: vgl. N. Ropers: Interkulturelle Mediation Versprechen oder Möglichkeit in: Interkulturelle Mediation. Loccum 7/99 S. 70

# Mediationskreisdiagramm nach Roger Fisher / William Ury / Bruce Patton




Quelle: Roger Fisher / William Ury / Bruce Patton (2001): Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt am Main: Campus S. 104

## Schritte der Problemlösung

Dieses Konzept geht von Win-win-Situationen aus und nicht von einer Gewinner-Verlierer-Position. Die einzelnen Schritte sind eine Ausdifferenzierung der Vorgehensweise im Harvard-Konzept.

**1. Den Konflikt identifizieren und definieren**
Alle Beteiligten müssen daran interessiert sein, zu einer Lösung zu kommen. Dazu ist es notwendig, dass alle Beteiligten sich darüber im Klaren sind, dass es einen Konflikt gibt, der zufriedenstellend nur gemeinsam gelöst werden kann. Zudem ist es notwendig, deutlich zu machen, worin der Konflikt besteht.

**2. Mögliche Alternativlösungen entwickeln (brainstorming)**
In dieser Phase ist es notwendig, so viele Lösungen wie möglich zu sammeln. Auch extreme und absurde Vorschläge werden notiert. Möglichst alle Beteiligten sollen Lösungsvorschläge einbringen. Eine Bewertung der Vorschläge erfolgt in dieser Phase **nicht**.

**3. Die Alternativlösungen kritisch bewerten**
In dieser Phase werden die Vorschläge kritisch im Hinblick auf ihre Annehmbarkeit für die einzelnen Parteien und ihre Durchführbarkeit bewertet.

**4. Sich für die beste annehmbare Lösung entscheiden**
In dieser Phase zeigt sich, ob die Ursachen des Konflikts in der ersten Phase präzise genug benannt worden sind. Wenn die Hintergründe des Konflikts offen gelegt wurden und ein vertrauensvolles Klima herrscht, lässt sich relativ leicht eine Entscheidung treffen, die für alle annehmbar ist. Wenn sich herausstellt, dass das Problem komplexer ist, muss noch einmal nach den konkreten Ursachen geforscht werden.

**5. Wege zur Ausführung der Lösung ausarbeiten**
Auch bei der Entscheidung, wie die Lösung umzusetzen ist, wird sichtbar, ob die Entscheidung für alle akzeptabel ist. Ist dies der Fall, lassen sich Fragen der Ausführung ziemlich leicht lösen.

**6. Spätere Untersuchung, um zu prüfen, wie die Lösung funktioniert hat**
Erst in der praktischen Umsetzung erweist sich, ob eine Entscheidung das Problem tatsächlich gelöst hat. In dieser Phase kann es geschehen, dass durch zusätzliche Informationen oder weitere Komponenten des Konflikts sich die Umsetzung als nicht mehr haltbar erweist oder dass die ursprüngliche Entscheidung modifiziert werden muss.

Diese Vorgehensweise ist als idealtypische anzusehen. Es kann durchaus sein, dass sich relativ schnell eine optimale Lösung ergibt, ohne dass alle Schritte durchlaufen werden müssen. Es kann aber auch sein, dass sich die Problemdefinition als unvollständig erweist, so dass an dieser Stelle wieder neu angesetzt werden muss.

Dieter Schimang[3]

**Immigration – ihre Wirklichkeit und ihre Möglichkeit**

Als im Oktober 1960 die deutschen Anwerbestellen für türkische Arbeitskräfte in Istanbul und Ankara eröffnet wurden, erschien es vor allem auf deutscher Seite so, als sei damit lediglich ein weiterer Schritt der Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte getan – so wie schon zuvor in Italien, in Spanien und Portugal und auf dem Balkan. Die deutsche Wirtschaft war nach dem Mauerbau des August 1961 vom regelmäßigen Nachschub der Arbeitskräfte aus der DDR abgeschnitten und verlangte nach Ersatz. Boten sich da nicht die von Arbeitslosigkeit geplagten Landschaften Anatoliens geradezu an?

Das mochte auf den ersten Blick in der Tat so sein und war grundsätzlich sicher richtig. Doch bekanntlich schützt auch eine grundsätzliche Richtigkeit in der Zielsetzung nicht vor einer falschen Praxis. Und eine solche falsche Praxis war schon in die konkrete Art und Weise der Anwerbung eingeflossen: Gesucht wurden vor allem *gesunde* Arbeitskräfte für die Besetzung der untersten Ebene in der Produktionshierarchie. Eine höhere Schuldbildung und Sprachkenntnisse spielten – von den unverzichtbaren Dolmetschern einmal abgesehen – keine ausschlaggebende Rolle. Eine irgendwie geartete Vorbereitung und Einführung in die Kultur und Gesellschaft der neuen Arbeitgeber und Kollegen war nicht vorgesehen und fand nicht statt. Die Praxis sah tatsächlich so aus, dass die Angeworbenen nach tagelanger Fahrt über den Balkan in isolierten Gemeinschaftsunterkünften untergebracht und schnellst möglich an ihren künftigen Arbeitsplatz gebracht wurden. Die einzige Unterweisung, die sie in ihre ihnen so fremde neue Lebenswirklichkeit erhielten, bestand in der Einweisung in den Umgang mit ihrer Maschine bzw. ihrem Werkzeug. Alles in allem realisierte sich hier jene Reduzierung der Menschen, die dann in dem viel zitierten Ausspruch auf den Punkt gebracht wurde: „Wir haben Arbeitskräfte gerufen, und es sind Menschen gekommen." Die deutsche Anwerbepolitik hatte in der Tat in ihrem Konzept die betroffenen *Menschen* ausgeblendet und ignoriert – und zwar sowohl die ankommenden als auch die aufnehmenden. Aber warum auch nicht? Der Aufenthalt sollte sich ja nicht verfestigen. Schon der Begriff „Gastarbeiter" stellte das Kriterium des vorübergehenden Aufenthalts ins Zentrum; der Gedanke der Rotation bestimmte die erste Anwerbung aus der Türkei: Spätestens nach fünf Jahren sollte die erste „Schicht" ins Heimatland zurückkehren und durch eine zweite ersetzt werden.

Und dann kam alles anders, als es so einfach geplant worden war: Die Unternehmer wollten nicht die Reibungsverluste tragen, die durch den Ersatz von eingewöhnten, angelernten, in den Arbeitsablauf integrierten Arbeitskräften durch gänzlich neue eintreten mussten. Die Arbeitskräfte ihrerseits hatten sich

3 Dieter Schimang ist Kulturanthropologe. Er ist freiberuflich als Erwachsenenbildner tätig. Seine Schwerpunkte sind: interkulturelle Kommunikation, interkulturelles Lernen, Antirassismus-Trainings.

gerade eingewöhnt, waren mit ihrer deutschen Umgebung allmählich vertraut geworden und begannen, Fuß zu fassen. Als in den 70er Jahren die Diskussion um angeblich zuviel gefordertes Kindergeld dazu führte, dass die „Gastarbeiter" nur Geld für ihre in Deutschland lebenden Kinder erhalten sollten, führte dies prompt dazu, dass sie auch ihre in der Türkei verbliebenen Kinder hierher holten und der Lebensmittelpunkt der Familien sich nach Deutschland verlagerte. Diese Kinder mussten natürlich in die Schule gehen, in die *deutsche* Schule –, womit ihre künftige Re-Integration in die türkische Gesellschaft erheblich erschwert wurde.

Dies ist – in wenigen groben Strichen – die blinde Dynamik einer ungewollten Migration, ungewollt zunächst von beiden Seiten. Der Motor dieser Dynamik ist sehr leicht zu identifizieren. Er bestand in der banalen Tatsache, dass zwar Arbeitskräfte angeworben worden, aber Menschen gekommen waren. Er entsprang dem „menschlichen Moment" der Anwerbung – jenem Moment, das Politik und Bürokratie ignorieren zu können gemeint hatten.

Politik und Bürokratie als Strukturen, als Institutionen erwiesen sich als lernresistent –, was so keinesfalls für ihre einzelnen Vertreter gelten musste. Mit ihrer Unfähigkeit zu einem der neuen Wirklichkeit angemessenen grundsätzlichen Kurswechsel in der Frage der Arbeitsmigration entfalteten sich die in den alten Fehlern enthaltenen Probleme. Nun wurden Probleme relevant, die für den Fall einer zwar wenig menschlichen und menschenwürdigen Rotation eher „unter dem Teppich" geblieben wären: Es gewann jenes Moment zunehmende und allmählich dominierende Bedeutung, das jenseits der bürokratischen Kategorie „Arbeitskräfte" angesiedelt war: Ausgerechnet jene Kategorie, die von der deutschen Politik und Bürokratie ausgeblendet worden war, erwies sich als die eigentliche Quelle der Probleme: die *Menschen.* Es war ein im Wesentlichen selbst gemachtes Problem.

Jetzt, zwanzig Jahre nach dem Beginn der Anwerbung, begann man plötzlich zu entdecken, dass die angeworbenen *türkischen* Arbeitskräfte – im Gegensatz etwa zu den italienischen, spanischen, griechischen … „allzu Fremde" waren und demzufolge „nicht integrierbar" waren (FAZ, 2.12.82). Jetzt, als die – längst erwartete, nur allzu begründete – Verfestigung des Aufenthalts der Arbeitsmigranten sich verwirklichte und auch durch eine Rückkehrprämie nicht mehr rückgängig zu machen war, entdeckte man die Banalität der größeren historischen und kulturellen Differenz und wandte sie argumentativ gegen die türkischen Migranten. Jetzt erst setzte ihre inhaltlich-kulturelle Ausgrenzung sehr massiv ein und argumentierte mit eben jenen Emotionen und Vorurteilen, vor deren Existenz zu Beginn der Arbeitsanwerbung die Augen verschlossen worden waren: Man suchte ja „nur" Arbeitskräfte.
Auf der allgemeinen Ebene hatte es schon 20 Jahre vorher dringenden Handlungsbedarf gegeben. Welche Bilder bestimmten denn die Vorstellung der „Gastgeber" von „den Türken"? Da war doch etwas aus der Schule, vom „Kaiser Friedrich lobesam": „… und sah zur Rechten wie zur Linken je einen halben

Türken niedersinken …“ – für wie viele eigentlich das prägnanteste Bild der Kreuzzüge? Was mochte schließlich aus dem Religionsunterricht von Luthers notorischem Türkenhass hängen geblieben sein? Oder aus dem Musikunterricht: „…trink nicht soviel Kaffee, sei doch kein Muselman, der das nicht lassen kann“? Kurz, unsere Kultur, gerade auch die des Alltags, ist voller negativer Abbilder der Türken.

Gewichtiger vielleicht noch erscheint eine andere, kaum ins Bewusstsein dringende Ebene. Es ist die der eigenen Identität und des eigenen Selbstverständnisses. Es ist eine historische Tatsache, dass das als *christlich-abendländisch* sich seiner selbst bewusst werdende Europa sich *nach außen* ganz wesentlich über die Abwehr und Abgrenzung gegenüber dem Islam als Eigenheit definiert, abgegrenzt und wahr-genommen hat. „Abwehrschlachten“, wie die des Karl Martell gegen die moslemischen Araber, die Gründung des *Heiligen Römischen Reiches* selbst – die eine Reaktion auf die islamische Bedrohung allgemein und ganz speziell Roms und des Papstes darstellte –, die Kreuzzüge als Massenerfahrung, die Jahrhunderte lange spanische Reconquista –, die ganz in diesem Selbstverständnis als Kreuzzug des christlichen Europa gegen die Ungläubigen in der Neuen Welt ihre Fortsetzung fand: All dies wurden entscheidende Bezugspunkte der Selbst- und Ortsbestimmung Europas – und der Geschichtsbücher seiner Schulkinder.

Eine besondere Qualität in diesem Tableau hat das Gegenüber der moslemischen Türken. Sie eroberten nicht nur – nach der langen Pause arabischer Selbstbezogenheit – erstmals wieder und relevant christliche Stammgebiete einschließlich des Heiligen Konstantinopel, sondern wurden zur akuten Gefahr für dieses Europa selbst in seiner anbrechenden Neuzeit. „Die Türken“ waren die letzte *äußere* Macht, vor der Europa noch einmal zittern sollte, ein inzwischen sich schon als eigener Kosmos begreifendes Europa. Sie waren die letzte Macht, deren Gefährlichkeit sich in das kollektive Bewusstsein eingraben sollte. Bedenken wir, dass nicht wenige der Aufklärer zumindest über ihre Kindheit und Eltern teilhatten an den Ängsten der letzten Belagerung Wiens durch Kara Mustafa im Jahre 1683; dass diese Angst ihren Niederschlag in ihrer Sozialisation gefunden haben dürfte, dann haben wir auch Grund zur Annahme, dass das antitürkische Ressentiment auch in die säkulare Welt der Aufklärung und des Bürgertums eingedrungen ist. Ein Hinweis darauf ist jene überbordende Begeisterung und Identifikation des frühen bürgerlichen Europa mit dem griechischen Unabhängigkeitskampf 1820 – hier wurden die bürgerlich-europäischen Ideen und Ideale an deren angeblicher Quelle gegen die Unterdrückung und Bedrohung durch die türkisch-asiatische Despotie verteidigt. Die distanzierte Aufnahme, die die Europa-Bekenntnisse der modernen Türkei auch heute noch gerade bei Intellektuellen finden, dürften in diesem Ressentiment ihre Wurzeln haben.

Sicher, es gab auch positivere Erinnerungen, z. B. an jenes besondere Kapitel des Bündnisses mit dem Osmanischen Reich oder – am wenigsten bewusst,

obwohl zweifellos am positivsten – an die Türkei als Zuflucht der von den Nazis verfolgten deutschen Wissenschaftler. Bezeichnenderweise wurden die hier liegenden Ansätze von Nähe und engerer Beziehung in dem jetzigen Kontext nicht vorgetragen: Man wollte, man suchte die Distanz. Man wollte abweisen und ausgrenzen – und erwies damit der längst Tatsache gewordenen Einwanderung den schlechtesten Dienst und belastete deren Verlauf erst richtig: „Wir wollen euch nicht" – das wurde allemal verstanden.

Es war der seinerzeitige Bundeskanzler Helmut Schmidt gewesen, der in Bezug auf die Integration das Wort von der „Bringschuld" der Migranten in die Debatte geworfen hatte. Vom Grundsatz her hat dieses Ansinnen auch in jüngerer Zeit wieder Konjunktur gehabt. Die Migranten „müssten" sich integrieren, müssten „ihren Beitrag dazu leisten". So grundsätzlich richtig dieser Gedanke auch ist – Integration ist immer eine Praxis der Gegenseitigkeit –, so einseitig verteilt er die Gewichte *angesichts der bekannten konkreten Situation*. Er unterschlägt den entscheidenden Befund, dass der Mangel an Integration seitens der Migranten wesentlich einer deutschen Politik geschuldet ist, die immer nur auf Abwehr, auf Ausschließung, auf Nicht-Anerkennung und Zurückweisung, wenn nicht offene Diskriminierung gesetzt hat. Wer erzwungenermaßen immer nur „auf gepackten Koffern sitzen" muss, *kann sich nicht integrieren*, selbst wenn er es unbedingt wollte. Das gilt im übrigen auch für die jüngst geforderte Aufgabe der eigenen Staatsangehörigkeit als Preis für die Gewährung der deutschen: Wäre es vor dem Hintergrund vielfacher negativer Erfahrungen und der so erwachsenen Gewissheit, vor diesem Staat, vor dieser Gesellschaft niemals wirklich gleichberechtigt zu sein, niemals wirklich angenommen zu werden, nicht geradezu leichtfertig, auf das schützende Netz eines anderen Passes zu verzichten? Natürlich kann man dann lautstark den „mangelnden Integrationswillen der Migranten" beklagen. Die das tun, haben nicht selten die größten Hürden für sie mit aufgerichtet.

Betrachtet man die heutige Situation in ihrem umfassenden historisch-kulturellen Kontext, so mögen sich leicht Trauer und Zorn ob jenes Ergebnisses einstellen, das jetzt – zu beklagende – gesellschaftliche Wirklichkeit geworden ist. Was hätte sein können! Hätte man die Anderen, die Fremden und ihre Kultur nicht als eine neue Möglichkeit, als eine Chance, als eine Bereicherung auch für die deutsche Gesellschaft betrachten können? Die deutsche Gesellschaft, die sich eben in verbohrt-schmerzlichster Selbstverstümmelung des jüdischen Beitrags zu ihrer Kultur zu amputieren bemüht hatte, hätte sie nicht allen Grund gehabt, die Anderen mit offenen Armen aufzunehmen? Den Dialog mit ihnen zu suchen und zu führen? Die Chancen einer Bereicherung zu ergreifen? Nein, sie handelte aus ihrer selbstverschuldeten Provinzialität heraus, kleinkariert, ängstlich-abweisend, kalt und durchaus unmenschlich, wo in der Offenheit, Größe und aufnehmenden Menschlichkeit doch vor allem ihre eigene Chance gelegen hätte! Wie anders hätte es sein können …

## Ich hatte einen Traum[4]...

Spekulieren wir einmal, drehen wir dabei das Rad der Geschichte zurück. Denken wir uns doch eine Welt, in der zwar genauso Bedarf an nicht-deutschen Arbeitskräften herrscht, in der aber auch die ganze Dimension eines so tiefen und historischen Einschnitts wie dem einer millionenfachen Arbeits-Immigration überschaut wird, eine Welt also, in der Weitsicht, Verantwortungsbewusstsein und nicht nur der Anspruch der Menschenwürde, sondern auch eine entsprechende soziale Praxis üblich sind. Träumen wir einmal eine menschliche Welt der Achtung vor dem Nächsten, vor dem Anderen: Die zu lösende Aufgabe wäre in jedem Fall eine gewaltige.

Neben der menschenwürdigen gesellschaftlichen Integration Hunderttausender Italiener, Spanier, Portugiesen, Jugoslawen, Griechen wäre schließlich auch die einer ähnlichen Anzahl von Türken, Marokkanern zu leisten. Erstmals kämen Hunderttausende von Moslems in dieses christliche Land, Angehörige einer Religion, zu der das Verhältnis in der Vergangenheit gewiss nicht unbelastet war.

Doch wir haben es hier, in unserer Traumvision, mit verantwortungsbewussten, weitsichtigen Politikern zu tun, die wissen, was sie zu tun haben: Aus Anlass der Eröffnung der Anwerbestelle im Oktober 1961 – die Mauer hat den Zustrom an Arbeitskraft aus dem Osten seit zwei Monaten abgeblockt – ist der deutsche Bundespräsident – wie schon zuvor nach Rom, Madrid, Athen, Belgrad – nach Ankara gekommen. In einer gemeinsamen Fernsehansprache mit dem türkischen Staatspräsidenten wenden sich beide zunächst an das türkische, dann an das deutsche Volk, und nachdem beide jeweils die freundschaftlichen Beziehungen zwischen beiden Völkern beschworen haben, erklärt nun der deutsche Präsident dem türkischen Publikum die Gründe für sein Kommen, erklärt, dass es in Deutschland an Arbeitskräften mangele, dass er aus diesen Gründen türkische Arbeiter und Arbeiterinnen nach Deutschland einlade. Wohnungen und eine entsprechende Infrastruktur würden selbstverständlich bereitgestellt. Nun übernimmt der türkische Präsident das Wort, weist daraufhin, dass solch ein Unternehmen nicht ohne Risiko sei, zwar gäbe es offiziell traditionell freundschaftliche Beziehungen zwischen den beiden Ländern, aber man wisse natürlich, dass sich die Menschen fremd geblieben seien. Gemeinsam habe man aber die Einrichtung eines ständigen Programms zur interkulturellen Information über die jeweils andere Seite beschlossen, da würde ab sofort über das Wesentliche der kulturellen Besonderheiten, Umgangsformen, Geschichte und Sprache der anderen in zwangloser Form informiert.

Nun wenden sich beide Präsidenten den deutschen Zuschauern zu. Der Bundespräsident teilt ihnen mit, er sei in Ankara, um die für die deutsche Wirtschaft

4 Dieter Schimang (1995): Ich hatte einen Traum. In: Bender W./Szablewski-Cavus P. (1995): Gemeinsam lernen und arbeiten. Praxishilfen berufliche Weiterbildung mit Erwachsenen ausländischer Herkunft, Bd. 3. DIE Frankfurt. S. 69

so dringend benötigten Arbeitskräfte in Absprache und Koordination mit den türkischen Behörden nach Deutschland einzuladen. Er wisse wohl, dass in Deutschland wenig über die Türkei und die Kultur ihrer Bewohner bekannt sei. Statt dessen existierten umso zähere Vorurteile. Aus diesem Grunde werde, entsprechend dem Informationsprogramm in der Türkei auch in Deutschland ein solches eingerichtet, in dem über all diese Zusammenhänge und kulturellen Hintergründe informiert werde. Er bitte im Übrigen dringend, sich diese Programme im Fernsehen anzusehen, denn ‚schon bald könnten türkische Familien auch ihre Nachbarn sein'. Er bitte, die Arbeitsmigranten herzlich willkommen zu heißen und aufzunehmen, schließlich kämen sie in eine ihnen fast gänzlich fremde Welt, bedürften der Hilfe, des Halts und der Orientierung in dieser neuen Umgebung. Man wisse, dass die kulturellen Unterschiede in mancher Hinsicht groß seien, dass die Begegnung mit dem Fremden irritieren könne, aber man wisse auch, dass eine solche Begegnung immer auch eine Chance sei, dass sie den Horizont weite und neue Möglichkeiten sichtbar mache. Missverständnisse seien in der ersten Phase etwas ganz Normales, wenn man sie nicht selbst aus der Welt schaffen könne, so solle man sich an die deutsch-türkisch besetzten Verbindungs- und Kommunikationsbüros wenden, die in allen Kommunen und Stadtteilen ab sofort aufgebaut würden. Im Übrigen würden Vertreter dieser Büros auch jene Familien gezielt ansprechen und aufsuchen, in deren Nachbarschaft türkische Familien einziehen würden. Er regt hier an, ‚Patenschaften' zu übernehmen vor allem für die Zeit der Eingewöhnung.
Grundsätzlich werdend stellt der Präsident fest, dass mit dieser – wirtschaftlich notwendigen – Einwanderung die Gesellschaft natürlich ‚weniger deutsch' würde, dass sie vielfältiger würde und dieser neuen Vielfalt natürlich auch in Institutionen, vor allem den Schulen und deren Lehrstoffen sowie seitens der Lehrerschaft sachlich, organisatorisch, inhaltlich, rechtlich und politisch Rechnung zu tragen sie. Aber eine vielfältigere Gesellschaft, eine offenere Gesellschaft sei schon immer das beste Mittel gegen gesellschaftliche Stagnation und notwendige Voraussetzung für Offenheit und Dynamik gewesen, Eigenschaften, die in der modernen Welt geradezu existentiell wichtig seien. Mit der Arbeitsmigration biete sich den Deutschen somit auch eine Chance ganz anderer Art. Die solle man nützen. – Der türkische Präsident meldet sich abschließend nur kurz zu Wort, bittet um einen gastfreundlichen Empfang, um Hilfe und Unterstützung für seine Landsleute und lädt seinerseits die deutschen Zuschauer ein, die Türkei zu besuchen. Sie seien herzlich willkommen, entsprechende organisatorische und institutionelle Erleichterungen und Vorkehrungen würden getroffen.

Soweit die Reden.

Die Praxis – das ist in unserer Traumgesellschaft so üblich – fällt mit dem Anspruch zusammen: Die Reisewilligen erhalten noch in der Türkei von der Anwerbestelle ausgiebige und detaillierte Informationen über Land und Leute, über ihre Arbeitsmöglichkeiten, über Schulsystem, und kulturelle Besonderheiten. Nach der Ankunft erhalten sie einen vierwöchigen konzentrierten Sprach- und

Landeskundeunterricht in ausgewählten, ruhigen Hotelkomplexen, bevor sie dann in genannter Weise auf ihre Wohnorte und Wohnungen verteilt, von ihren ‚Paten' – auch Nicht-Nachbarn haben sich gemeldet- ‚an die Hand genommen' und in ihre neue Lebenswelt eingeführt werden. Nach weiteren zwei Wochen – mit der neuen Lebenswelt schon recht vertraut – fahren die Arbeitsmigranten zum ersten Mal jenen Weg zu ihrer Arbeitsstelle allein, den sie zuvor schon mit ihren ‚Paten' kennen gelernt haben.

Im Betrieb werden sie, ganz ohne Frage, in aller Form herzlich willkommen geheißen. Es gibt eine kleine Feier, die Kollegen der unmittelbaren Arbeitsgruppe stellen sich jeweils gegenseitig vor – und das ist auf Deutsch nun schon möglich.

Dass es trotz allem noch gelegentlich Missverständnisse gibt – wen hätte dies wundern sollen. Aber sie werden geklärt in der Weise, in der dies unter Erwachsenen und Leuten, die sich gegenseitig ernst nehmen, üblich ist ... – und wenn etwas doch nicht geklärt werden kann – dann geht man zu jenem wissenschaftlich-paritätisch besetzten Büro der interkulturellen Obleute, die für die Klärung interkultureller Fragen und Konflikte etwa zwischen Deutschen und Türken ausgebildet sind. Die aber haben, wen wundert es, wenig Arbeit, werden mittelfristig sogar nicht mehr gebraucht. Sie haben ihr Ziel erreicht: Niemand vermisst sie.

# ANHANG

**Fragebogen für die Verwaltung**

Alter

Geschlecht

1. Seit wann arbeiten Sie überhaupt in der Verwaltung?

2. Haben Sie unterschiedliche Bereiche der Verwaltung kennen gelernt? Wenn ja, welche?

3. Wie lange arbeiten Sie in Ihrem jetzigen Bereich?

4. Gibt es etwas, was Sie in Ihrer Arbeit/ Ihrem Arbeitsablauf verbessern würden, wenn Sie es könnten?

5. Haben Sie bei Ihrer Arbeit Kontakt mit Migrant/innen?

6. Wie häufig?
   Mehrmals täglich
   Jeden Tag
   einmal die Woche
   einmal im Monat
   seltener

7. Wie würden Sie diesen Kontakt beschreiben?
   Was ist leichter als beim Umgang mit Deutschen?
   Was ist schwieriger? Welche Schwierigkeiten sind das?

8. Wie könnten diese Schwierigkeiten verringert werden?
   Von Seiten der Verwaltung?
   Von Seiten der Migrant/innen?

9. Was gefällt Ihnen nicht so an Ihrer Tätigkeit?

10. Was macht Ihnen bei Ihrer Tätigkeit besonderen Spaß?

**Danke schön für Ihre Unterstützung!**

**Interviewleitfaden**
**für Ausländerbeiräte und (Selbsthilfe-)Organisationen von Migrant/innen**

**Name**

**Anschrift**

**1. Vorsitzende/r**

1. Seit wann besteht der Ausländerbeirat bzw. Ihre Organisation?

2. Wie viele Mitglieder hat er/sie?

3. Welche Nationalitäten haben sie?

4. Welche konkreten Schwerpunkte haben Sie – abgesehen von der Satzung – in Ihrer Arbeit gesetzt? (Evtl. Jahresbericht o.ä. geben lassen)

5. Welche Wege gehen Sie, um diese Ziele zu erreichen?

6. Arbeiten Sie mit Organisationen von Migrant/innen zusammen?
   Wenn ja, mit welchen (möglichst Name und Anschrift)?

7. In welchen Bereichen, bei welchen Themen?

8. Wie sieht die Zusammenarbeit aus?
   - gegenseitige Information (welcher Art ?)
   - gegenseitige Einladung zu Veranstaltungen (welche ?)
   - gemeinsame Planung und Durchführung von Aktionen, Veranstaltungen? Welche?

9. Gibt es Verständigungsschwierigkeiten bzw. Missverständnisse bei der Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation? Wenn ja, in welchen Bereichen, bei welchen Themen?

10. Was denken Sie, wo liegen die größten Schwierigkeiten/ Probleme, die Migrant/innen in Deutschland haben?
    - Sprache
    - Arbeit
    - Wohnung
    - Kenntnisse über Deutschland
    - Zusammenleben mit Deutschen
    - Akzeptanz
    - Sonstiges

11. Haben Sie Kontakt mit der Kreisverwaltung?
    Wenn ja, mit welchen Ämtern?

12. Was haben Sie dabei für Erfahrungen gemacht?
    - als Einzelner
    - als Organisation

13. Was könnte die Verwaltung aus Ihrer Sicht tun, um den Migrant/innen das Leben zu erleichtern?

14. Was könnten – aus Ihrer Sicht – die Migrant/innen tun, damit ihr Leben in Deutschland leichter wird?

**Danke schön für Ihre Unterstützung!**

# Literatur


Anders, G. (1982): Der Blick vom Turm. München

Arbeitskreis Interkulturelles Lernen (Hrsg.) (2001): Trainings- und Methodenhandbuch. Bausteine zur interkulturellen Öffnung. Stuttgart

Auernheimer, G. (1998): Grundmotive und Arbeitsfelder interkultureller Bildung und Erziehung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung

Berth, H./Esser, U. (1997): „Miteinander reden": Kommunikationsprobleme von Ausländern und deutschen Behörden. Forschungsbericht. Technische Universität Dresden – Institut für pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie

Brüning, G. (2000): Interkulturelle Kompetenz als Qualitätsmerkmal von Verwaltungen und (Selbsthilfe)Organisationen von Migranten und Migrant/innen. In: Heimannsberg, B./Schmidt-Lellek, Ch. (Hrsg.): Interkulturelle Beratung und Mediation. Köln

Brüning, G./Grünhage-Monetti, M. (1999): Entwicklung und Erprobung von Konzepten zur Förderung interkultureller Kompetenz in der Verwaltung und in (Selbsthilfe)Organisationen von Migranten und Migrant/innen im ländlichen Raum. Unveröffentlichter Abschlußbericht. DIE Frankfurt

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2000): Interkulturelles Lernen – Arbeitshilfen für die politische Bildung. Bonn

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1996): 1. Beschlußempfehlung des Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung des Deutschen Bundestages. Drucksache 13/6252 vom 26.11.1996, S. 7f

Fisher, R./Ury W./Patton B. (2001): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. 20. Aufl. Frankfurt/New York

Flores, V. u. a. (Hrsg.) (1994): Bildung und Erziehung in einem Einwanderungsland – Ein Handbuch für PädagogInnen. Hamburg

Hafeneger, B. (1997): Kritik am kulturalistischen Verständnis innerhalb der kulturellen Pädagogik. In: IDA (Hrsg.): Interkulturelles Lernen in der beruflichen Ausbildung. Düsseldorf

Handschuck, S. (1997): Interkulturelle Verständigung. Materialiensammlung für Multiplikatoren. München

Hinz-Rommel, W. (1998): Interkulturelle Kompetenz als Qualitätsmerkmal in sozialen Diensten. In: Paritätisches Bildungswerk Bremen (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil für pädagogische und soziale Arbeit – Dokumentation einer Fachtagung. Bremen

Kalpaka, A. (1997): Interkulturelle Kompetenz. Kompetentes (sozial)pädagogisches Handeln in der Einwanderungsgesellschaft. Betrifft, H. 4

Krummacher, M. (2002): Gutachterliche Stellungnahme zur Handreichung „Förderung des zivilen Dialogs" im Rahmen des Grundtvig-Projekts „European Intercultural Competence Programme". Unveröffentlichtes Manuskript

Küchler, F. v./Meisel, K. (1999): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Frankfurt

Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.) (2001): Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Dokumentation der Tagung vom 18./19.01.2001. Solingen

Leenen, W. R. (2001): Interkulturelle Trainings – Anmerkungen zur Entstehung, Typologie und Methodik. In: Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.) (2001): Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Dokumentation der Tagung vom 18./19.01.2001. Solingen, S. 9-24

Leenen, W. R./Grosch, H. (1998): Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung

Lionni, L. (1970): Fisch ist Fisch. Köln

Nieke, W. (2000): Interkulturelle Erziehung und Bildung. Wertorientierungen im Alltag. Opladen

Ostendorf, A. (1998): Simulationsspiele. Förderung interkultureller Kompetenz in der Berufsausbildung. Berufsbildung, H. 52

Petzold, H. G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consultung & Organisationsentwicklung. Paderborn

Riehle, E./Zeng, M. (1998): Kommunikation und Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Verwaltung in Thüringen. Erfurt: Institut für Devianzforschung und Delinquenzprophylaxe (IDD)

Ropers, N. (1999): Interkulturelle Mediation. Versprechen oder Möglichkeit? In: Interkulturelle Mediation. Agenda für den Frieden. Loccumer Protokolle 7/99, S. 60-78

Schimang D. (1995): Ich hatte einen Traum. In: Bender, W./Szablewski-Cavus, P. (1995): Gemeinsam lernen und arbeiten. In: Praxishilfen berufliche Weiterbildung mit Erwachsenen ausländischer Herkunft, Bd. 3. Frankfurt, S. 69

Schulz von Thun, F. (1999): Miteinander reden – Störungen und Klärungen. Hamburg

Seifert, M. (1996): Verstehen und verstanden werden. Probleme interkultureller Kommunikation in rheinland-pfälzischen Behörden. Landesbeauftragte für Ausländerfragen bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz. Mainz

Stroebe, W./Hewstone, M./Stephenson, G. M. (Hrsg.) (1996): Sozialpsychologie. 2. Aufl. Berlin

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1985): Menschliche Kommunikation. 7. Aufl. Bern

Wischer, Ch. (1997): Zusammen leben: Die Integration der Migranten als zentrale kommunale Zukunftsaufgabe. In: Politik und Zeitgeschichte, B. 46, S. 30

# Autorin

**Gerhild Brüning,** Diplom-Soziologin, Supervisorin (DGSv), langjährige Erfahrungen in der Erwachsenenbildung; freiberuflich tätig in den Bereichen Bildungsforschung, Projekt- und Konzeptentwicklung, berufliche und interkulturelle Weiterbildung, Personalentwicklung, Supervision.