

Aus dem nachfolgenden Interview darf unter Angabe folgender Quelle zitiert werden:

Franzke, Bettina (2017). Die interkulturelle Öffnung von Kommunalverwaltungen – Fragen und Herausforderungen. Ein Experteninterview. Verfügbar unter: www.professor-franzke.de (Vorträge und Veröffentlichungen)

Die interkulturelle Öffnung von Kommunalverwaltungen – Fragen und Herausforderungen

Ein Experteninterview mit Prof. Dr. Bettina Franzke

Stand: 20.09.2017

Einige Bundesländer haben die interkulturelle Öffnung des öffentlichen Dienstes als erstrebenswertes Ziel gesetzlich verankert. So wird beispielsweise im Teilhabe- und Integrationsgesetz von Nordrhein-Westfalen der Anspruch genannt, dass im Umgang mit kultureller Diversität geschulte Staatsbedienstete das friedvolle Zusammenleben fördern sollen. Was Verwaltungsarbeit interkulturell kompetent macht und wie sie sich in einer Einwanderungsgesellschaft gestaltet, ist hochgradig erklärungsbedürftig und erschließt sich nicht automatisch. Es stellen sich die Fragen:

- Was genau sind interkulturelle Kompetenzen in der Verwaltung?
- Wie zeigen sie sich im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern?
- Lassen sie sich trainieren und wenn ja, wie?
- Bringen Beschäftigte mit Migrationshintergrund mehr interkulturelle Kompetenz in die Behörden?
- Wie gestaltet sich interkulturelle Teamarbeit in einer Kommunalverwaltung?

All diese Fragen wurden an Professor Dr. Bettina Franzke adressiert. Bettina Franzke ist Professorin für interkulturelle und soziale Kompetenzen sowie Diversity-Management an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln. Von 2008 bis 2013 war Bettina Franzke Professorin für beschäftigungsorientierte Beratung an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim.

Die Arbeitsschwerpunkte von Professor Franzke sind interkulturelle Interaktionen und interkulturelles Lernen in einer Einwanderungsgesellschaft, Chancengleichheit am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie die Qualifizierung von Bera-

tungsfachkräften. Nebenberuflich führt Bettina Franzke unter anderem Fortbildungen für kommunale Beschäftigte sowie Haupt- und Ehrenamtliche in der Flüchtlingsarbeit durch. Zusammen mit Vitalia Shvaikovska ist Bettina Franzke Autorin des Bandes „Interkulturelles Training in einer Einwanderungsgesellschaft. 55 Critical Incidents für die Arbeitsfelder Jobcenter, Kommunalverwaltung, Kunst und Polizei“, erschienen 2016 bei Bertelsmann.

Das nachfolgende Interview mit Bettina Franzke hat Julia Pfeifer im 20.02.2017 im Rahmen ihrer Abschlussarbeit im Bachelor-Studiengang „Messe-, Kongress- & Eventmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim geführt. Die Thesis hat den Titel „Diversity-Management – Handlungsempfehlungen für die proaktive Nutzung personeller Teamvielfalt in der öffentlichen Verwaltung mit dem Schwerpunkt Interkulturalität“. Das als Expertengespräch angelegte Interview wird hier gekürzt und in redaktionell überarbeiteter Fassung wiedergegeben.

Ich danke Julia Pfeifer, dass sie das Interview zur weiteren Verwendung zur Verfügung gestellt hat.

In welchen Handlungsbereichen ist interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung besonders gefragt?

Da muss meines Erachtens sehr stark differenziert werden. Es gibt Bereiche in der Verwaltung, die gar nichts mit dem Thema Interkulturalität zu tun haben – da arbeitet jeder seinen Stapel ab. Das sind Arbeitsfelder, die in keiner Weise interaktiv sind. Und dann gibt es Arbeitsfelder, die hochgradig interaktiv sind, extrem an und mit Menschen arbeiten. In diesem Bereich ist meines Erachtens Interkulturalität von besonderer Bedeutung, denn aus meiner Sicht wird Interkulturalität erst dann ein Thema, wenn man interpretierend arbeitet. Solange man rein administrativ arbeitet, spielt Interkulturalität keine Rolle. Angenommen, ich möchte einen Parkausweis für Bewohner beantragen, dann kann das als ein reiner Verwaltungsakt betrachtet werden. Interkulturelle Faktoren spielen erst mit hinein, wenn ich die Voraussetzungen für den Erhalt eines solchen Parkausweises nicht erfülle und beginne zu handeln oder dem Bearbeiter den Vorwurf mache, mich als Migrantin anders zu behandeln als nicht Zugewanderte. Ganz anders sieht es hingegen zum Beispiel im Jobcenter aus, in den Bereichen Bildung und Jugend oder auch im Sozialamt. Das sind Felder, in denen sehr viel interagiert und kommuniziert wird, wo Aushandlungsprozesse stattfinden.

den. Diese Aushandlungsprozesse finden nicht nur zwischen den Ratsuchenden, so möchte ich sie mal nennen, und den kommunalen Beschäftigten, statt, sondern auch innerhalb der Behörde. Da geht es dann beispielsweise darum, was Gesetz ist, was die Regeln sind und wie ich diese in der konkreten Situation und angesichts des konkreten Anliegens der Ratsuchenden ausgestalten kann. Anspruch und Wirklichkeit passen mitunter nicht sofort zusammen. Und das ist ein Teilaspekt von Interkulturalität, nämlich in diesem Spagat zwischen dem Gesetz auf der einen und dem Menschen auf der anderen Seite zu arbeiten.

Was genau ist interkulturelle Kompetenz im Verwaltungshandeln?

Interkulturelle Kompetenz ist wissenschaftlich betrachtet die Fähigkeit, in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen interagieren zu können. Effektiv bedeutet, dass man die Ziele der Organisation im Auge hat, denn eine Verwaltung hat einen bestimmten gesetzlichen Auftrag und an diesem Auftrag kann sie nicht vorbei. Verwaltung ist also kein Selbstzweck, sondern Verwaltung folgt immer bestimmten Zielen. Diese müssen berücksichtigt werden, denn da hängen mitunter Steuergelder dran, zum Beispiel im Jobcenter, die es gilt, im Sinne der Steuerzahler zu verwalten. Daher muss Verwaltung also zielgerichtet und effektiv sein. Verwaltung sollte aber auch angemessen sein, das heißt dem Anliegen und der Situation der Menschen entsprechen. Dieses Verständnis von Interkulturalität bedeutet, migrationssensibel zu handeln, das heißt die bestehenden Gesetze und Regeln so auszulegen und umzusetzen, dass sie den Menschen gerecht werden. Aus meiner Sicht gibt es da ein Spannungsfeld zwischen drei Begrifflichkeiten bzw. Erwartungshaltungen: Zum einen die Legalität, also die Gesetzesmäßigkeit, denn Verwaltung handelt ja auf der Grundlage von Gesetzen, zumindest da, wo auch welche bestehen. Zum anderen soll Verwaltungshandeln aber auch legitim sein, das heißt rechtmäßig. Es soll nach dem Verständnis der Bürger gerecht sein. Diese beiden Aspekte sind nicht immer miteinander vereinbar, denn nicht alles, was legal ist, ist legitim, und nicht alles, was legitim ist, ist auch legal. Drittens haben wir den Anspruch oder die Erwartungshaltung, dass Verwaltungshandeln auch noch migrationssensibel sein soll. Und diese drei Erwartungen gleichermaßen zu erfüllen, ist ein wahnsinnig hoher Anspruch. Jeder Beschäftigte in der Verwaltung hat seinen Schwerpunkt auf einem anderen Bereich. Manche kennen sich sehr gut mit den Gesetzen aus, manche haben ein gutes Fingerspitzengefühl dafür, was legitim ist, und wieder andere haben die Gesetze zwar im Hinterkopf, achten aber mehr darauf, was die Menschen brauchen und machen auf diese Weise einen guten Job. Meines

Erachtens gehört dieser Spagat zwischen Legalität, Legitimität und Migrations-sensibilität in den öffentlichen sowie fachlichen Diskurs.

Macht interkulturelle Kompetenz das Verwaltungshandeln leichter?

Migrationssensibilität oder vielmehr interkulturelle Kompetenz macht die Arbeit nicht in allen Situationen einfacher oder leichter. Das ist ein sehr häufiges Missverständnis, dass man der Meinung ist, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interkulturell geschult sind, können sie das und dann gibt es keine Probleme mehr. Aber das ist ein Trugschluss. Wer Interkulturalität begreift, wird feststellen, dass interkulturelle Kompetenz ein sehr hoher Anspruch an die eigene Person, die eigenen Einstellungen und das eigene Handeln ist, und dass sie die Arbeit häufig nicht leichter und einfacher macht, aber vielleicht langfristig gesehen tatsächlich effektiver und auch nachhaltiger. Denn durch die Fähigkeit zur Perspektivübernahme, genaueres Wahrnehmen und mehr Geduld kann ich Fremdheitserfahrungen, Konflikte, Frustrationen usw. besser verarbeiten, mehr verstehen und zu besseren Lösungen kommen.

Wie setzt sich interkulturelle Kompetenz zusammen?

Wenn man interkulturelle Kompetenz aufspaltet in verschiedene Unterbereiche, dann gehört dazu eine grundlegende Offenheit. Diese hat man oder man hat sie nicht. An dieser Stelle kann eine Behörde allenfalls überprüfen, ob jemand diese Offenheit grundsätzlich mitbringt. Oder sie kann diese irgendwie aus biographischen Erfahrungen ableiten. Dabei ist Offenheit nichts, was man nur über einen Auslandsaufenthalt lernen kann, denn ich kenne Menschen, die im Ausland waren und ethnozentrischer zurückgekommen sind, als sie hingegangen sind. Ethnozentrismus bezeichnet dabei eine Haltung, bei der ich Dinge und Verhaltensweisen von meinem eigenen kulturellen Standpunkt aus bewerte und fremdkulturelle Denke- und Verhaltensweisen ablehne. Eine grundlegende Offenheit ist notwendig, um sich den neuen Situationen einer Einwanderungsgesellschaft stellen zu können und diese auch für sich persönlich nicht als bedrohlich zu empfinden, sondern solchen Situationen mit Neugier zu begegnen.

Ferner braucht man Empathie und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Auch das sind Fähigkeiten, die man kommunikativ und technisch lernen kann, aber deren dahinterliegenden Haltungen man nicht erlernen kann. Man kann sie allenfalls über Reflexion und über Übungen schulen und diese Eigenschaften auf diese Weise sozusagen freilegen. So können solche Schulungen sehr viel Gutes bewirken. Dabei ist es gerade im Bereich Interkulturalität eine große Her-

ausforderung, Perspektivwechsel einzugehen, weil es mitunter im Bereich der Geflüchteten Menschen mit Lebenserfahrungen und in Situationen gibt, die einem komplett fremd sind, wenn man in Deutschland aufgewachsen ist. Das ist ein hoher Anspruch, hier in den Perspektivwechsel zu gehen. Meiner Meinung nach ist schon der Versuch positiv zu bewerten, sich in jemanden hineinzusetzen oder den Perspektivwechsel überhaupt zu wagen.

Dann braucht es, um jetzt von den Haltungen an die Schnittstelle zum Handeln weiterzugehen, das, was sich soziologisch Ambiguitätstoleranz nennt, also die Fähigkeit mit Widersprüchen umgehen zu können. Das ist eine Eigenschaft, die total antagonistisch zum Verwaltungshandeln ist. Normalerweise ist in der Verwaltung alles festgelegt, es gibt immer einen bestimmten Weg. Es geht darum, möglichst schnell eine gesetzlich legitimierte Lösung zu finden und diese nachhaltig und konsequent umzusetzen. Interkulturelles Handeln hingegen hat häufig den Anspruch, genau das nicht zu tun, sondern genauer hinzugucken und Mehrdeutigkeiten aushalten zu können. Daher halte ich die Ambiguitätstoleranz für eine wichtige Eigenschaft, aber auch für eine Eigenschaft, die in der Verwaltung nur selten anzutreffen ist.

Nicht zuletzt sind sehr gute kommunikative Fähigkeiten und Aushandlungsgeschick unabdingbar, denn ohne diese Fähigkeit, Kommunikationsprozesse gestalten zu wollen, wird interkulturell kompetentes Handeln nicht möglich sein. Verbale Kommunikation ist nun mal das Mittel der Wahl und ein einfacher Bescheid sollte im interpretierenden Verwaltungshandeln nachgeordnet sein.

Das sind die wesentlichen Komponenten interkultureller Kompetenz. Von Vorteil sind noch zwei weitere Eigenschaften. Eine hat eine gewisse Affinität zur Verwaltung, eine gar nicht. Affinität zur Verwaltung hat sicherlich eine Analysefähigkeit. Es ist immer gut, verstehen zu wollen und verschiedene Erklärungsmuster für interkulturelle Situationen in Betracht zu ziehen. Da halte ich die Verwaltung grundsätzlich für stark, denn da sitzen sehr analytische Menschen, die versuchen, Sachverhalte oder auch Menschen komplex zu erklären. Die andere Eigenschaft, die hilfreich, aber in der Verwaltung eher selten anzutreffen ist, ist Kreativität, also neue Lösungen zu finden oder Lösungen auf Phänomene und Situationen zu finden, die vorher noch nicht dagewesen sind. Interaktionen mit Menschen mit Migrationsgeschichte verlaufen oftmals außerhalb des geregelten oder genormten Rahmens und erfordern deshalb neue (kreative) Lösungen und das bereits zitierte Aushandlungsgeschick. Das stellt eine gewis-

se Herausforderung dar, denn eigentlich soll ja Verwaltung nur das administrieren, was es schon gibt und das nach den altbewährten Grundsätzen der Bürokratie oder den etablierten Verfahrensweisen.

Das sind Eigenschaften, aus denen sich interkulturelle Kompetenz zusammensetzt. Denn interkulturelle Kompetenz ist für mich nichts absolut Außenstehendes im Vergleich zu sonstigen persönlichen und sozialen Merkmalen, sondern ich vertrete den Ansatz, dass interkulturelle Kompetenz ein Konglomerat ist, ein Zusammenschluss verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen, die auch in anderen Bereichen des Lebens und insgesamt im Beruf eine große Rolle spielen.

Sie sagten eben, dass nicht jeder diese Kompetenzen mitbringt bzw. dass manche Kompetenzen, wie gerade die Empathie, nicht erlernbar sind. Würden Sie deshalb sagen, dass gerade Beschäftigte mit eigener Zuwanderungsgeschichte in diesem Zusammenhang ein besonderes Potenzial darstellen oder würden Sie das nicht so pauschalisieren?

Das möchte ich überhaupt nicht pauschalisieren. Migrationshintergrund macht nicht per se interkulturell kompetent, Punkt. Das ist ein Trugschluss, der gesellschaftlich häufig gezogen wird. Ganz im Gegenteil, Migrationshintergrund kann auch den Blick für bestimmte Migrationserfahrungen von Zugewanderten, die nicht der eigenen Zuwanderungsgruppe oder Migrationsbiografie entsprechen, verstellen. Da möchte ich sehr stark differenzieren, denn das Vorhandensein von interkultureller Kompetenz ist bei dieser Personengruppe nicht garantiert.

Was hingegen schon der Fall ist, ist, dass Menschen mit eigener Zuwanderungsgeschichte, gerade wenn sie noch eine eigene Zuwanderungsgeschichte haben und nicht anno dazumal der Großvater nach Deutschland kam, ihre migrationsspezifischen Erfahrungen einbringen KÖNNTEN. Ich spreche hier bewusst im Konjunktiv, denn nicht immer tun sie das. Sie KÖNNTEN also gut nachvollziehen, wie es sich anfühlt, eine begrenzte Teilhabe aufgrund eines bestimmten Aussehens, einer bestimmten Staatszugehörigkeit oder aufgrund einer bestimmten Herkunft zu haben. Diese Erfahrungen könnten diese Menschen einbringen, sofern man sie denn lässt.

Kommen wir nun zu multikulturellen Teams. Welche Differenzen kommen in diesem Zusammenhang Ihrer Meinung nach besonders zum Tragen und wie können diese gegebenenfalls überbrückt bzw. abgeschwächt werden?

Ich stelle mal die Behauptung auf, dass Verwaltung in weiten Bereichen eine kulturell homogene Gruppe ist. Das heißt, die klassischen kulturellen Unterschiede und die verschiedenen Herkünfte in einer Einwanderungsgesellschaft sind in der Verwaltung nicht repräsentiert. Wenn man schaut, wo Verwaltung wirklich multikulturell arbeitet, würde ich aus der Außensicht – bezogen auf die Stadt Mannheim – vier Bereiche nennen¹: Das erste ist in Teilbereichen das Jobcenter. Beim Jobcenter Mannheim gibt es ein eigenes Team für Bürger aus Südosteuropa und Geflüchtete. Das ist für mich ein multikulturelles Team. Dann gibt es das Pendant zur beratenden Seite, und zwar die repressive Seite beim Fachbereich Sicherheit und Ordnung. Das ist eine Gruppe bestehend aus Bulgaren, Rumänen und Deutschen, die repressiv im Bereich Südosteuropa arbeitet und multikulturell zusammengesetzt ist. Es gibt das Mannheimer Nationaltheater, aber die haben nochmal ganz besondere Arbeitsformen, wobei es an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde, auf interkulturelle Teams im künstlerischen Schaffen näher einzugehen. Hinzu kommt, dass es da meist nur Zeitverträge und kurzfristige Engagements gibt. Und wir haben noch einen vierten Bereich, der mit Sicherheit auch sehr interessant ist: die Abfallwirtschaft. Die hat eine lange Tradition multikultureller Teams und ich würde behaupten, dass die überhaupt keine kulturelle Homogenität haben.

Das sind für mich die vier Bereiche, die eine gewisse Erfahrung mit multikultureller Zusammenarbeit haben, aber ansonsten glaube ich nicht, dass die wenigen Migranten, die jetzt in der Verwaltung tätig sind, ihre Erfahrung und ihr Potenzial einbringen können und wollen. Ich glaube eher, dass sie Adressaten von Zuschreibungsprozessen sind, wenn sie sich zu ihrer Herkunft bekennen oder man sie ihnen ansieht. Aber dass sie aufgrund ihrer Migrationserfahrung Impulse geben, welche die Organisations- oder Verwaltungskultur weiterentwickeln, das glaube ich nicht. Wir wissen aus der Sozialpsychologie, dass zahlenmäßige Minderheiten erst einen Einfluss auf Mehrheiten haben, und somit auch auf eine Organisations- oder Betriebskultur, wenn der Anteil bei 30 Prozent oder mehr liegt. Wo man das zum Beispiel gut sehen konnte, war, als im Bereich der Polizeiarbeit in den Neunziger Jahren Frauen in größerer Anzahl aufgenommen wurden. Das hat maßgeblich dazu beigetragen, dass Polizeiarbeit und der Um-

¹ Julia Pfeifer, die das Interview führte, war während und ist nach ihrem dualen Studium bei der Stadt Mannheim beschäftigt. Deshalb wurde die Frage nach multikulturellen Teams auf diese Kommune bezogen.

gang in den Teams sich geändert hat. Früher war der Umgang mit Emotionen beispielsweise sehr stereotyp männlich geprägt, also man hat sich nach einem belastenden Erlebnis vielleicht mal einen angetrunken oder versucht, das mit sich selbst auszumachen. Heute ist das ganz anders. Man spricht offener über Emotionen und sucht nach belastenden Einsätzen das Gespräch. Da hat sich einiges getan.

Ich hatte erwähnt, dass die Verwaltung heutzutage noch in weiten Teilen kulturell homogen ist. Auch an den Verwaltungshochschulen studieren in den klassischen Verwaltungsstudiengängen weit unter zehn Prozent Migrantinnen und Migranten. Und diese kleine Gruppe ist häufig sehr angepasst und fällt nicht auf. Dabei liegt die sehr weite Definition zugrunde, wobei aus meiner Sicht nur die ersten beiden Gruppen nach Mikrozensus einen anderen Impuls beisteuern können. Das sind diejenigen, die entweder selbst zugewandert oder mit einem ausländischen Pass geboren worden sind. Aber der dritte Part, der einen Elternteil hat, der irgendwann mal einen ausländischen Pass hatte, oder auch einige Unternehmensvorstände, die ihre ersten zehn Jahre in den USA mit ihren Eltern verbracht haben, die aber ansonsten deutsch geprägt sind, das ist für mich eine rein statistische Größe, die kulturell nicht anders tickt als die Aufnahmegesellschaft.

Auch wenn die Interkulturalität innerhalb der Verwaltung relativ schwach ausgeprägt ist, wie Sie sagen, wirkt die Interkulturalität ja auch von außen auf die Verwaltung ein. Gibt es da spezielle Synergien, bzw. welche Anforderungen stellt die Interkulturalität in diesem Zusammenhang an die öffentliche Verwaltung?

Verwaltung wird gerade in den interaktionsintensiven Bereichen mit einer Irritation ihrer Standards konfrontiert. Klassische Standards in der Verwaltung sind ein direkter, effizienter Kommunikationsstil und durchstrukturierte Abläufe. Wenn dann aber Menschen kommen, die mehr Zeit in Anspruch nehmen bzw. die man nicht sofort versteht, entweder inhaltlich oder kulturell, braucht man mehr Zeit und auch mehr Gestaltungsraum für Aushandlungsprozesse. Insofern glaube ich, dass Menschen anderer kultureller Prägung die Verwaltung in ihren gewohnten Werten und Standards irritieren. Die gewohnten Werte und Standards liefern aber keine Antworten darauf, wie man mit diesen Irritationen umgehen soll oder darf, denn de facto haben wir immer Machtasymmetrien. Verwaltung ist immer am längeren Hebel. Das heißt, Verwaltung kann ihre Standards immer durchsetzen und das führt dann mitunter zu zusätzlicher Frustrati-

on auf Seiten der Bürger und mitunter zu Konfliktpotenzial, und das sehe ich dann eher skeptisch.

Gibt es da konkrete Maßnahmen, die sie empfehlen würden, um mit dieser Irritation umgehen zu können?

Aus meiner Sicht lässt sich die Irritation nicht umgehen. Das ist zwar das, was die Beschäftigten am liebsten wollen, also „einfach und leicht“, aber aus meiner Sicht führt kein Weg daran vorbei, Irritation aushalten zu müssen und sich mitunter kurzfristig gesehen kompetenzlos zu erleben, um dann mehr zu erfahren und schlussendlich auch zu besseren Lösungen zu kommen, die nachhaltiger sind und zur Zufriedenheit beider Seiten beitragen. Denn es besteht eine Unzufriedenheit auf beiden Seiten. Ich kenne Beschäftigte, die nicht freiwillig in interaktionsintensiven Feldern mit hoher Interkulturalität arbeiten, die auch viele Probleme mit nach Hause nehmen und mitunter ethnozentrische Sichtweisen entwickeln. Solche Beschäftigten sind nicht glücklich und was dann passiert, sieht man in den entsprechenden Arbeitsfeldern: Menschen werden krank, sie versuchen, sich versetzen zu lassen oder kündigen innerlich. Weder Flucht in Krankheit noch Fluktuation sind gute Lösungen.

Mitunter braucht es auch ein Bewusstsein für die politische Dimension des Verwaltungshandelns, denn Verwaltung kommt häufig als erstes in Kontakt mit Phänomenen, die der Gesetzgeber noch gar nicht betrachtet hat. Das wurde lange Zeit tabuisiert, zum Beispiel wie mit Mehrfachehen umgegangen werden soll. Die Verwaltung hat seit langem Praktiken, wie sie damit umgeht. Der Gesetzgeber hat zwar keine gesetzliche Grundlage, eigentlich darf es das gar nicht geben, aber de facto ist Verwaltung dabei, solche Lagen zu administrieren. Das ist die Absurdität der Situation, und ich kann mir vorstellen, dass man daran zugrunde geht, wenn man da nicht die richtige Disposition bzw. die richtige Persönlichkeit hat, die sowas aushalten kann.

Wie Sie bereits erwähnten, gibt es bei interkulturellen Überschneidungssituationen ein gewisses Konfliktpotenzial. Wie können Menschen im Allgemeinen mit solchen Konflikt- bzw. Irritationssituationen umgehen, und worauf kommt es allgemein beim Umgang mit anderen Kulturen an?

Ich habe eine dreischrittige Methode entwickelt, die sich meiner Erfahrung nach bewährt hat, denn ich habe sie inzwischen an mehreren hundert Fällen ausprobiert. Einige davon sind dokumentiert, das sind sowohl Fälle aus der Migrationsarbeit als auch aus der Geflüchtetenarbeit.

Der erste Schritt besteht darin, das eigene Erleben zu betrachten, also sich selbst, wenn man befremdet ist oder irgendwie eine Betroffenheit erlebt, zu fragen, was genau man als fremd erlebt und welche der eigenen Standards und Werte berührt sind. Das heißt nicht, dass man keine eigenen Standards und Werte haben oder verteidigen darf, aber es ist erstmal wichtig, sich in Kontakt mit den eigenen Bedürfnissen zu bringen. Der dahinterliegende Ansatz heißt „Gewaltfreie Kommunikation“ von Marshall Rosenberg. Das ist ein hilfreicher Ansatz, unabhängig davon, ob es um ein interkulturelles Umfeld geht oder nicht.

Dann kommt der zweite Schritt, der Perspektivwechsel – den anderen verstehen. Weshalb verhält sich die Person mir gegenüber so, wie sie sich verhält, und wie ist ihre Lebenssituation? Was weiß ich überhaupt über sie? Welchen Handlungsspielraum hat sie? Denn das wird ganz häufig verkannt mit der Folge, dass man seine eigene kulturelle Brille auf den Anderen überträgt. So haben wir hier in Deutschland sehr viele Freiheiten und Möglichkeiten, die für uns völlig normal sind. Aber Menschen, die zugewandert sind, kommen häufig aus Ländern, wo sie diese Freiheiten nicht hatten. Deshalb müssen sie in Deutschland einen Umgang mit diesen neuen Freiheiten erlernen, manche müssen erst begreifen, dass sie diese Möglichkeiten überhaupt haben. Aber man muss auch bedenken, dass sie vielleicht weiterhin Entscheidungen mithilfe ihres sozialen Umfeldes treffen, zum Beispiel wenn eine Frau erst ihren Mann fragen muss, ob sie arbeiten darf. Deswegen ist es wichtig, den Handlungsspielraum des Anderen zu berücksichtigen. Und wenn man etwas nicht versteht, sollte man sich überlegen, welche Fragen man seinem Gegenüber stellen möchte. Das heißt nicht, dass man die Person mit all diesen Fragen bombardiert, aber es ist zumindest ein hilfreiches Instrument, seine eigenen Gedanken und Gefühle ein Stück weit zu systematisieren und auch zu rationalisieren.

Erst dann kommt der dritte Schritt, nämlich sich zu fragen, was man konkret tun kann, welchen Zwischenraum es gibt, den es mit dem Anderen zu verhandeln gilt und wo man sich trifft. Ich mache ein ganz triviales Beispiel: Ein männlicher Erwachsener aus dem arabischen Raum gibt seiner Bearbeiterin im Jobcenter nicht die Hand und sagt vielleicht noch dazu: „Sie sind eine Frau, ich gebe Ihnen nicht die Hand“. Dann ist die Mitarbeiterin darüber befremdet und glaubt, dass er ihr seine Religion aufdrängen will. Dabei sollte sie die Situation reflek-

tieren, sich fragen, wie sie ihre Irritation ansprechen kann und welche Möglichkeiten es gibt, sich ohne Handschlag zu begrüßen.

Meine Erfahrung ist, dass die Herausforderung in solchen interkulturellen Konfliktsituationen häufig auf einer dieser drei Ebenen liegt. Mal ist es das eigene Erleben bzw. die eigene Betroffenheit, die einen blockiert und handlungsunfähig macht, das heißt, man braucht ein gutes Selbstmanagement. Mal hat man ein gutes Selbstmanagement, aber man versteht nicht, warum der Andere so handelt, wie er handelt, oder man interpretiert etwas hinein. Manchmal fällt der Perspektivwechsel unheimlich schwer, obwohl man die anderen beiden Komponenten gut geklärt hat. Manchmal weiß man aber auch einfach nicht, wie man sich verhalten soll, vielleicht gibt es kein Gesetz, welches diese Situation vernünftig regelt. Ein Beispiel dafür ist das Aufenthaltsrecht. Da braucht man viel Geschick, wenn man in diesem Bereich arbeitet, um die Menschen, die in großer Zahl über einen Asylparagraphen eingewandert sind, mittelfristig einzupuzzeln. Deswegen ist der dritte Bereich, also wie kann gehandelt werden, besonders herausfordernd.

Welche Vorteile und Chancen sehen Sie, die multikulturelle Teams mit sich bringen?

Auf jeden Fall. Wenn Teams wirklich multikulturell sind und jeder so sein kann und will, wie er ist, dann birgt das unglaubliche Chancen, wahnsinnige Potenziale und auch Chancen für Synergien. Das Personalmanagement hat Diversity als Erfolgsfaktor klar identifiziert. Man sieht die Vorteile anhand von Teams, in die Frauen aufgenommen worden sind, nachdem es reine Männerdomänen waren. Hier war man zu Anfang auch sehr skeptisch, ob sich die Frauen in den Männerdomänen bewähren würden und man hatte Angst vor möglichen Veränderungen in der Unternehmenskultur. Jahre später hat McKinsey herausgefunden, dass Unternehmen, in denen mehr Frauen als Führungskräfte arbeiten, erfolgreicher sind.²

Das heißt aber nicht, dass das ein Automatismus ist, sondern es bedarf einer hohen Konfliktfähigkeit, um die Synergien und Potenziale multikultureller Teams zu nutzen. Denn bevor diese Teams richtig durchstarten können, wird es immer Aushandlungsprozesse geben, man muss bereit sein, voneinander zu lernen. Sicherlich gibt es da auch Überraschungen und man lacht mal miteinander, aber es ist am Anfang Arbeit, in und mit diesen multikulturellen Teams zu arbei-

² McKinsey & Company (2007). Women matter. Abgerufen am 20.08.2017 unter https://www.mckinsey.de/files/Women_Matter_1_brochure.pdf

ten. Wobei Team ja auch nicht gleich Team ist, sondern es gibt verschiedene Arten von Teams, zum Beispiel geht es los bei einer Arbeitsgruppe oder einem potenziellen Team, bei dem es eine klare „Dein Stapel, mein Stapel“-Auffassung gibt. Das ist für mich kein Team. Ich meine Hochleistungsteams oder Teams, die ein gemeinsames Ziel haben, in denen die Mitglieder einander vertrauen, die sich wechselseitig füreinander verantwortlich sehen. Da gibt es durch verschiedene Erfahrungen, nicht nur in kultureller Hinsicht, sondern auch in Bezug auf Alter, Gender usw., unglaubliche Potenziale. Wo Teamarbeit unerlässlich ist, ist in der Polizeiarbeit. Gerade im ersten Angriff, also der Gefahrenabwehr, ist eine unglaublich intensive Teamarbeit vorauszusetzen, weil man sich zu 100 Prozent auf den Anderen verlassen muss, und das unterscheidet sich von vielen Bereichen der Verwaltung. In der Verwaltung macht man mal während des Urlaubs des Kollegen das Telefon mit, bei der Polizei hingegen geht es um Leben und Tod, man muss da sehr gut aufeinander eingespielt sein. Heutzutage arbeiten im Polizeiberuf drei Generationen, mitunter ist ein 25- oder 30-Jähriger der Chef eines 55-Jährigen, vielleicht ist die Vorgesetzte sogar eine Frau. Das heißt, da gibt es schon gute Synergieeffekte.

Wie bereits erwähnt, sind Sie der Meinung, dass Interkulturalität in der öffentlichen Verwaltung noch viel zu wenig vertreten ist. Welche Schritte müsste die öffentliche Verwaltung einleiten, um multikultureller zu werden und gibt es da Parallelen zum Implementierungsprozess eines Unternehmens?

Interkulturalität im internationalen Zusammenhang und in einer Einwanderungsgesellschaft betrachte ich als separate Themen. Alles, was in internationalen Organisationen und Unternehmen passiert, ist eine völlig andere Liga. Denn in Unternehmen habe ich in der Regel ein gemeinsames Ziel und somit eine gemeinsame Unternehmenskultur, mit der ich mich identifiziere und welche ein starkes Bindemittel darstellt. Man spricht da von einem kosmopolitischen Geist, und den habe ich selbst auch immer wieder angetroffen, wenn ich beratend in Unternehmen unterwegs gewesen bin oder als ich selbst ein paar Jahre in internationalen Unternehmen gearbeitet habe. Zum Beispiel habe ich mit dem Inder, der in der gleichen Firma arbeitet, mehr gemeinsam als mit dem kurzfristig zugewanderten Flüchtling aus Afghanistan, der aus einem bäuerlichen Umfeld stammt. Daher würde ich das erstmal komplett voneinander getrennt sehen.

Damit Verwaltung bei den Themen Interkulturalität und interkulturelle Öffnung vorankommt, sollte die Verwaltung sich zunächst einmal selbst fragen, wieviel Veränderung sie in der Organisationskultur will und auch zulassen will. Es gibt bei den Diversity-Ansätzen diese Grafik, wo vermittelt wird: „Bring mir Menschen, die alle anders aussehen, aber genauso denken wie ich!“ Und das ist der aktuelle Standard. Menschen in der Verwaltung dürfen schon ein bisschen anders aussehen, auch einen anderen Namen haben und können auch mal eine andere soziale oder kulturelle Herkunft haben als die Mehrheit, aber letztendlich sollen sie doch die gleichen Anforderungen erfüllen und sollen in keiner Weise auffallen. Und diejenigen, die es bis jetzt in die Verwaltung geschafft haben, sind in der Regel extrem angepasst und fallen nicht auf. Dies gilt auch dann, wenn sie manchmal Zuschreibungsprozessen zum Opfer fallen, denn meistens möchten sie endlich die Teilhabe erreichen, um die sie sich so lange in ihrem Leben bemüht haben.

Aus meiner Sicht sollte man die Anforderungen flexibilisieren, wenn man wirklich eine interkulturelle Öffnung möchte. Das geht mit der Frage los, wie gut jemand die deutsche Sprache beherrschen muss. Neben der klassischen Verwaltungsausbildung an den Verwaltungshochschulen kann Personal auch vom Markt geholt werden. Bei beiden Gruppen, den Direkt- und Quereinsteigerinnen und -einstiegern, stellt sich die Frage nach dem Zusammenspiel zwischen der fachlichen Anforderung und dem, was jemand kulturell präsentieren sollte. Muss jemand perfektes Deutsch sprechen und schreiben? Kann ich eine Mail nicht auch lesen und verstehen, wenn hier und da mal ein „n“ fehlt? Also ich persönlich sehe das so und habe zu früheren Zeiten, als ich selbst Beschäftigte hatte, Leute mit Akzent eingestellt und habe diese auch gefragt, ob sie sich vorstellen können, beim Vorstand anzurufen. Das heißt, man muss diesen Menschen diese Felder einfach ermöglichen.

Was die Anforderungen betrifft, sollten bestimmte Standards einer interkulturellen Öffnung nicht geopfert werden. Aber ich finde auch, man sollte mutiger sein und die eine oder andere Anforderung hinterfragen. Anstatt im Vorfeld bei den Bewerbungen großzügig auszusortieren, sollte man vielleicht das eine oder andere Vorstellungsgespräch durchführen, sich von den sozialen Kompetenzen eines Menschen ein Bild machen und Einstellungen wagen. Das Land Berlin hat sich einen Anteil von 25 % Migrantinnen und Migranten in allen Ausbildungsbereichen des öffentlichen Dienstes zum Ziel gesetzt und ist damit recht

erfolgreich. Auch über solche Modelle sollte man meiner Meinung nach nachdenken.

Sie sprachen davon, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung meist irritiert sind von kulturell anderweitig geprägten Menschen. Wie kann man seine Beschäftigten zu einer Anerkennung der Diversity-Strategie motivieren bzw. sie gegenüber der Interkulturalität positiver stimmen?

Die interkulturelle Öffnung hat zwei Komponenten: zum einen die Beschäftigten selbst zu diversifizieren und zum anderen interkulturelle Kompetenz zu fördern. Wie ich bereits sagte, ist interkulturelle Kompetenz für mich eigentlich erst in der interpretierenden Verwaltungsarbeit möglich. Und ich sagte auch, dass interkulturelle Kompetenz die Verwaltungsarbeit nicht immer einfacher oder leichter macht, und dass es wichtig ist, auch mal vorübergehende Kompetenzlosigkeiten auszuhalten.

Aus meiner Sicht sollte man den Beschäftigten deswegen Hilfestellungen in Form von Seminaren und Angeboten zur Reflexion ihrer Arbeit an die Hand geben. Da muss nicht unbedingt interkulturelles Training draufstehen, aber da kann auch das Nachdenken und Bearbeiten interkultureller Konflikte mit drinstecken. Es gibt ja die Besonderheit, dass nicht alles, was nach Kultur aussieht, auch Kultur ist. In einer Einwanderungsgesellschaft sind diese interkulturellen Themen extrem stark mit der sozialen Situation vernetzt. Aufgrund dessen gibt es häufig Fehlzuschreibungen, Situationen werden also falsch erklärt und verstanden. Es ist hilfreich, den Beschäftigten Wissen, wie beispielsweise dieses dreistufige Instrument zur Analyse von Situationen, an die Hand zu geben. Sie werden dann vielleicht nicht von heute auf morgen anders handeln, aber sie werden anders über ihre Arbeit nachdenken und darüber Impulse zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit bekommen. Es ist besonders wichtig, den Austausch zu fördern, damit die Beschäftigten erkennen, dass sie nicht alleine im Boot sitzen und dass vieles viel besser läuft, als sie eigentlich dachten. Viele Beschäftigte ohne jedweden Migrationshintergrund machen einen super Job, weil sie reflektiert und sensibel mit ihrer Arbeit umgehen und sich auch den aktuellen Herausforderungen stellen.

Letztendlich kommt man aber nicht daran vorbei, dass Verwaltung meines Erachtens auch auf politische Lösungen drängen sollte, denn Verwaltung lässt sehr viel mit sich machen. Es gibt Punkte, wo man politisch schon tätig gewor-

den ist, zum Beispiel im Bereich der Beschneidung oder auch im Umgang mit Radikalisierten, da gibt es inzwischen Handlungsstrategien und Angebote. Aber es gibt noch andere Punkte wie im Bereich Mehrfach- oder Kinderehen, in denen man sich nicht in Toleranz üben muss. Nach dem Strafgesetzbuch ist und bleibt eine Kinderehe Pädophilie. Deswegen denke ich, dass Verwaltung auch eine starke Hilfestellung oder Vorgabe durch den Gesetzgeber braucht.³

Schließlich braucht es auf der politischen Ebene gesetzliche Regelungen, die zur Einwanderungssituation in Deutschland passen. Der Gesetzgeber wäre gut beraten, klarere und passendere Strukturen vorzugeben, denn ich denke, dass sich die Verwaltung danach sehnt. Wenn solche Strukturen zunehmend geschaffen werden, werden diese am Anfang nicht zu 100 Prozent optimal sein. Ein Beispiel ist da die Reform des Sozialrechts, als das SGB II eingeführt worden ist. Da lief auch nicht von Anfang an alles rund. Das heißt, man muss lernbereit sein, um mit neuen Regelungen und Gesetzen zu wachsen.

Abschließend eine vertiefende Frage zum Thema interkulturelles Training, bzw. dazu, wie man seine Beschäftigten auf Interkulturalität vorbereiten kann. Sie selbst haben schon für und mit kommunalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interkulturelle Seminare durchgeführt. Wie sehen diese aus? Geht es da eher um den inhaltlichen Input oder sind diese interaktiv aufgebaut?

Interkulturelles Lernen folgt einem Prozess. Viele Teilnehmenden kommen in der Regel mit hohem Leidensdruck zu solch einem Seminar. Nach einem Tag hat man sich in der Gruppe ausgesprochen und ausgetauscht. Erst dann kann es richtig losgehen. Deshalb befürworte ich zweitägige Seminare. Ich arbeite dabei sehr stark mit Critical Incidents. Critical Incidents sind Situationen aus dem Verwaltungsalltag, in denen etwas passiert, das die Beschäftigten irritiert oder befremdet. Die Fragen zu dem Fall folgen dann dem dreischrittigen Prozess aus Analyse der eigenen Standards, Perspektivwechsel und Handlungsorientierung. Auf diese Art und Weise kriege ich auf der einen Seite die Menschen in ihrer Betroffenheit abgeholt und auf der anderen Seite erreiche ich einen Perspektivwechsel. Diese Methode hat sich darüber hinaus bei Seminaren für Ehrenamtliche in der Geflüchtetenhilfe bewährt. Mit dem Critical-Incident-Ansatz habe ich extrem gute Erfahrungen gemacht. Bei den Ehrenamtlichen reicht ein Tag auch aus, weil diese Personen mit ihrem freiwilligen Engagement und ihrer Offenheit einen anderen Startpunkt haben. Da arbeite ich zu 70 bis 80

³ Zwischenzeitlich wurden entsprechende Gesetzesvorhaben auf den Weg gebracht.

Prozent mit Critical Incidents. Es handelt sich eigentlich um eine moderierte Form des Austausches, die unheimlich viel abdeckt; von den einzelnen Kulturunterschieden, über die Definition von Kultur und Migrationshintergrund bis hin zur Analyse von Helferbeziehungen und Selbstfürsorge. Ich kann also mit einem einzigen Fall viele Aspekte thematisieren, und häufig bringen die Teilnehmenden noch eigene Fälle ein. Mittlerweile habe ich ein gutes Gespür dafür, welche Fälle verbinden und den Leuten etwas bringen, sodass sie am Ende sagen, dass sie ihre Arbeit jetzt anders sehen, sie sicherer geworden sind, in dem was sie tun und sie vielleicht auch mal aus ihren bisherigen Handlungsmustern ausbrechen können.

Würden Sie sagen, dass solche Austausche regelmäßig stattfinden sollten?

Ich empfehle Follow-Ups zu durchgeführten Seminaren nach einem halben Jahr. Erfahrungsgemäß ist dies eine sehr spannende Geschichte, denn dann kommen diejenigen wieder, die sich nachhaltig mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Darunter sind Leute, die von einer ziemlich ethnozentrischen Ausgangsbasis in das Thema gestartet sind, die aber auch bereit sind, sich mit sich selbst auseinander zu setzen und die in Feldern arbeiten, die interkulturell schwierig sind. Ich finde das sehr lohnenswert, weil diese Menschen ihre Eindrücke als Multiplikatoren in ihren Teams weitergeben. Polizeiforscher haben mal gesagt, dass interkulturelles Training per se verdächtig ist, weil dies impliziert, man würde etwas falsch machen und müsste sich deshalb verbessern.⁴ Wenn dann jemand freiwillig an so einem Seminar teilnimmt und sich dem nicht ganz unanstrengenden Prozess aussetzt, über sich und seine Arbeit nachzudenken, dann wirkt das auf das Team als beachtenswerter Schritt.

⁴ Vgl. Flos, A. & Ohlemacher, Th. (2014). Polizei und interkulturelle Kompetenz: Haltung und Handeln in sozialen Brennpunkten. In K. Liebl, H.-J. Asmus, B. Frevel, H. Groß, Th. Ohlemacher & P. Schmidt (Hrsg.), *Forschung zur Sicherheit und Sicherheitsgewährung. Festschrift für Manfred Bornwasser* (S. 127-148). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.