

Erschienen in der Zeitschrift „Treffpunkt“ Nr. 2/2002, S. 42-43  
Autorin: Marie-Christine Werner, Hörfunkjournalistin beim SWR

## **Ganz ohne Allüren - In vier Etappen erhalten Verwaltungschefs Nachhilfe in interkultureller Kompetenz**

„Ich hoffe, zu erfahren, was ich in bestimmten Gesprächssituationen anders und besser machen kann“, das ist die Erwartung von Ute Theis. Sie ist Bewährungshelferin beim Landgericht Trier und eine der Teilnehmerinnen. 16 Verwaltungschefs, sieben Frauen und neun Männer, aus den unterschiedlichsten Ämtern, haben sich angemeldet für das Pilotprojekt „Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte in der Verwaltung“, organisiert vom Büro der rheinland-pfälzischen Landesausländerbeauftragten. Die Fortbildung besteht aus vier Modulen. Am 15. August 2001 geht es los.

Aus allen Teilen des Landes sind sie nach Kaiserslautern gekommen. Die Verwaltungschefs sitzen im Kreis. Nach der Vorstellungsrunde und kleinen sportlichen Lockerungsübungen, kommen die Trainer Dr. Ariane Bentner und Bernd Fechler, auch schon zur Sache und erklären, was genau denn interkulturelle Kompetenz ist: „Das ist eine Fähigkeit, in Situationen, in denen man etwas nicht versteht, in denen die Kommunikation nicht gleich glatt läuft und sie irritierend sein kann, sich zurecht zu finden und den Kontakt und die gute Beziehung nicht sofort abreißen zu lassen.“

Seit vielen Jahren nehmen die beiden Ausbilder ähnliche Schulungen zur interkulturellen Kompetenz in Wirtschaftsunternehmen vor. Da gehe es aber darum, die Mitarbeiter auf einen Auslandseinsatz vorzubereiten, erklärt Bernd Fechler, sie müssen auf eine ganz bestimmte Kultur eingestimmt werden, damit sie vor Ort, das Ziel des Unternehmens erreichen. Im Gegensatz zur Wirtschaft gibt es in der Verwaltung bestimmte Strukturen, die von Migrantinnen und Migranten mit unterschiedlichem sozialen und rechtlichen Status aufgesucht werden. Kundenorientierung in der Verwaltung - eben auch für Migrantinnen und Migranten.

Also: Interkulturelle Kompetenz heißt, sich zurechtfinden in Situationen, in denen man sich zunächst nicht versteht. Deshalb sind die ersten beiden Fortbildungsmodule auch der Kommunikation allgemein gewidmet. Die menschliche Wahrnehmung etwa wird in einem Spiel verdeutlicht. Dabei untersuchen Kulturforscher aus Europa einen Südseestamm im Hinblick auf seine Regeln und Kommunikationsformen. Drei Teilnehmer schlüpfen in die Rolle der Kulturforscher, der Rest der Gruppe bildet den Stamm. Einige einfache Regeln wurden vorher eingeübt und praktiziert, während die Forscher versuchen sie zu entschlüsseln.

Alle Teilnehmer machen mit - Chefallüren hat hier niemand. Auch aktives Zuhören wird geübt. Das heißt, dem Gegenüber mit einer offenen Körpersprache zu begegnen, ihm wirklich zuzuhören und das Gesagte zwischendurch immer wieder selbst zusammenzufassen. In Amerika zum Beispiel gehöre das aktive Zuhören ganz selbstverständlich zur Kommunikation, erklärt Ariane Bentner, in unserem Kulturkreis sei es eher ungewohnt. Und doch könne allein durch aktives Zuhören der Behördenalltag erleichtert werden. Deshalb verteilt die Trainerin am Ende des ersten Fortbildungsblocks Hausaufgaben an die Verwaltungschefs: Sie sollen in der darauf folgenden Woche bei jedem Mitarbeiter- oder Beschwerdeggespräch einmal aktiv zuzuhören.

Teilnehmer Reinhold Stumpf, Sozialabteilungsleiter der Verbandsgemeinde Bodenheim, hat mit dieser Vorgabe keine Probleme: „Ich bin 16 Jahre im Sozialbereich tätig und von meiner Natur aus, ohnehin ein Mensch der gerne zuhört. Es kommt dann ja auch positiv wieder zurück, wenn die Hilfeempfänger das Sozialamt verlassen und sie sich gut beraten fühlen. Der Kurs gibt natürlich noch weitere Anreize, und man hört noch bewusster zu in Zukunft.“ Aktiv Zuhören fällt auch Teilnehmerin Ute Theis nicht so schwer, wie sie sagt, als Bewährungshelferin mache Zuhören einen großen Teil ihrer Arbeit aus.

Drei Tage dauern die einzelnen Module. Teilnehmer und Trainer sind zufrieden. „Auffallend ist, dass diese Führungskräfte viel motivierter und entspannter hierher gekommen sind, als ich es von Sachbearbeitern der Verwaltung kenne“, sagt Ariane Bentner. Sachbearbeiter hätten mehr Interesse, Stress abzubauen, der durch Umgang mit vielen verschiedenen Kunden entsteht. „Führungskräfte haben meist nicht den direkten Kundenkontakt, sondern sind Ansprechpartner für Sachbearbeiter, wenn es Konflikte gibt. Die Führungskräfte, die an der Fortbildung teilnehmen haben die Idee, dass sie in ihrer Behörde etwas verändern wollen.“ Die beiden Trainer führen diese Offenheit auch auf die neue Stimmungslage in Deutschland zurück. Im Sommer 2001 wird die Rolle Deutschlands als Einwanderungsland diskutiert. Der Bericht von Rita Süßmuth ist erschienen. An einem Entwurf für ein Zuwanderungsgesetz wird gearbeitet.

Beim zweiten und dritten Modul, im Dezember 2001 und im März 2002, geht es immer noch um Kommunikation allgemein, um das sogenannte Konfliktmanagement. Schwierige Gesprächssituationen werden durchgespielt und Methoden vorgestellt, wie Eskalationen im Büroalltag vermieden werden können.

Mitte Juni dann der letzte Fortbildungsteil; Bestandteil des Unterrichts sind auch wieder Rollenspiele, erstmals zu kulturellen Unterschieden. Alle Teilnehmer stellen sich auf eine Linie. Jeder bekommt eine Rolle zugeteilt, darunter etwa Asylbewerber, türkischer Obstladenbesitzer und Chefarzt. Dann werden Fragen gestellt, etwa: Würden Sie sich zutrauen eine Kfz-Versicherung abzuschließen? Oder: Können Sie eine Lebensplanung vornehmen? Wer diese Fragen mit Ja beantworten kann, darf einen Schritt nach vorne gehen. Der Bodenheimer Reinhold Stumpf übernimmt die Rolle des 26jährigen Asylbewerbers aus Ghana. Da er selten eine Frage mit Ja beantworten kann, bleibt er weit hinter den anderen

zurück: „Durch dieses Rollenspiel ist jedem bewusst geworden, wie unterschiedlich die rechtlichen Möglichkeiten der ausländischen Mitbürger in Deutschland sind. Das hat man sich im Vorfeld gar nicht so vergegenwärtigt.“

Erkenntnisse, die Reinhold Stumpf auch bei seiner neuen Aufgabe nützlich sein können: Ab Oktober wird er Bürgermeister der Verbandsgemeinde Bodenheim.

Auch Teilnehmerin Ute Theis, Bewährungshelferin beim Landgericht Trier, hat dazugelernt: „In meinem Bereich hat mir das ein Stückweit die Augen geöffnet. Gerade wegen der Verständigungsprobleme, wegen diesem Anderssein, genauer zu hinterfragen. Mit dem Instrumentarium, das ich hier an die Hand gekriegt habe, anders hinzuhören und das auch gegebenenfalls ganz anders zu kanalisieren.“

Der Fortbildungsteil dieses Pilotprojektes der rheinland-pfälzischen Landesbeauftragten für Ausländerfragen ist damit abgeschlossen. Für die beiden Trainer war die Schulung von Verwaltungschefs auch neu und in gewisser Weise ungewohnt. „Deutlich wurden die sehr widersprüchlichen Aufträge, die Chefs in der Verwaltung haben“, so Bernd Fechler, „da ist es nicht so einfach einmal bürgerorientiert zu arbeiten und gleichzeitig aber Verordnungen durchsetzen zu müssen, die gerade im Bereich der Migrationspolitik einen sehr abweisenden Charakter haben.“

Hinzu kommt, dass Behördenmitarbeiter gewohnt seien, Macht einzusetzen, wenn sie nicht mehr weiterkämen, ergänzt Ariane Bentner: „Ich fände es ganz schön, wenn die Behörde sich auch ein bisschen verändern könnte, um wegzukommen von der Abwehrhaltung, um auch zuzugehen auf die Migrantinnen und Migranten, die wir hier haben und die letztendlich auch Kunden sind“. Das Seminar habe gezeigt, wie wichtig es sei, gerade auch Verwaltungschef in interkultureller Kompetenz zu schulen. Auch die Chefs selbst haben die Notwendigkeit durchaus erkannt. Reinhold Stumpf lobt den Aufbau des Seminars, stark beeindruckt hätten ihn die Rollenspiele. Der Kurs sei „eine gute Schulung für die Zukunft.“

Die erste Lernphase ist abgeschlossen. Weitere müssen folgen, darin sind sich alle einig. Doch das Erlernte soll auch in die Tat umgesetzt werden, während der Projektphase. Die 16 Teilnehmer sind aufgefordert, sich gezielte Projekte für ihre jeweiligen Behörde auszudenken. Die Stadt Ludwigshafen etwa überlegt Broschüren in verschiedenen Sprachen herauszugeben, die ausländische Antragsteller vorab informieren sollen, welche Formulare sie jeweils brauchen und wo sie sich hinwenden können. Dieses und alle anderen Projekte sollen später vorgestellt werden.

Hinweis: Dieses Dokument ist eine Onlinepublikation der Firma Bentner & Partner Darmstadt und ist auf der Webseite [www.bentner-partner.de](http://www.bentner-partner.de) erhältlich. Sie dürfen das Dokument zum persönlichen Gebrauch verwenden. Bei anderweitiger Verwendung bitten wir um Rückfrage unter [info@bentner.de](mailto:info@bentner.de).