

Bernd Fechner

## **„Und wann kommt denn nun endlich das Interkulturelle?“ Über einige Besonderheiten, interkulturelle Führungskompetenzen in der Verwaltung zu trainieren – Anmerkungen aus Trainersicht**

[aus: Landesbeauftragte für Ausländerfragen bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Hg.):  
Klimmzüge im Amt? Es geht auch ohne! Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte in der  
öffentlichen Verwaltung. Ein Pilotprojekt. Mainz 2003, S. 38-52]

*„Für's“ Interkulturelle „zu sein“ entspricht aktuellen moralischen Standards – eine Parteinahme, die allerdings inhaltlich mehrdeutig bleibt. Sie bringt zwar vielleicht antirassistischen Goodwill zum Ausdruck, lässt aber völlig offen, welchen Zielvorstellungen sie sich verpflichtet fühlt. (...) Ganz allgemein „für's Interkulturelle zu sein“ ersetzt manchmal vielleicht auch einfach die Auseinandersetzung mit den Implikationen und Dilemmata solcher Positionsbestimmungen.“*

(Meinrad Winge, 2001, S. 143)

Ich möchte einige Aspekte der Fortbildung aus Trainersicht beschreiben und damit den durchaus nicht immer einfachen Job thematisieren, mit Führungskräften in der Verwaltung „interkulturelle Kompetenzen“ zu trainieren. Dabei präsentiere ich zum Teil sehr subjektive Beobachtungen und Einschätzungen, werde sozusagen aus dem Nähkästchen plaudern und offen legen, welchen Reim ich mir selbst, teilweise auch zusammen mit meiner Kollegin Ariane Bentner auf einige Vorgänge während der Fortbildung gemacht habe. Nach grundsätzlichen Vorüberlegungen werde ich exemplarisch auf drei Aspekte bzw. Stationen der Fortbildung eingehen, die diese Überlegungen vertiefen sollen.

### **Interkulturelles Training als permanenter Verhandlungsprozess**

Man kann unsere Arbeit als einen permanenten *Prozess des Verhandelns und Aushandelns* charakterisieren. Gegenstand und Motor dieses Verhandlungsprozesses waren eine Reihe von *Fremdheitserfahrungen* zwischen Trainern und Teilnehmern, die sich zum Einen fast zwangsläufig aus dem Thema der Fortbildung ergaben, die aber auch dadurch hervorgerufen wurden, *wie* wir das Thema vermittelt und welche Akzente wir darin gesetzt haben. Ich meine, dass diese Fremdheitserfahrungen und die reflektierte Bewältigung der damit einhergehenden Irritationen wesentlich zum Zuwachs an interkultureller Kompetenz bei den Teilnehmern beigetragen haben.

Natürlich muss in jeder Fortbildung zwischen den unterschiedlichen Erwartungen und Anliegen der Teilnehmer und den Zielen, die sich die Trainer in Absprache mit ihrem Auftraggeber – in diesem Fall die Landesbeauftragte für Ausländerfragen des Landes Rheinland-Pfalz – gesetzt haben, vermittelt werden. Gerade zu Beginn einer Fortbildung stehen Fragen im Raum wie „Worum soll es hier eigentlich gehen?“ und „Was bringt mir das, d.h. wozu ist das gut?“ Dass Aushandlungs- und Verständigungsprozesse in dieser Fortbildung einen so hohen Stellenwert einnahmen, ergab sich jedoch vor allem auch aus der widersprüchlichen Auftragslage, die dem Thema selbst und seiner Verankerung in einem

Feld voller Ambivalenzen und Widersprüche geschuldet ist. Neben vielen anderen Beweggründen und Motiven wie Stressreduzierung und Förderung der eigenen Arbeitszufriedenheit (vgl. den Aufsatz von Elisabeth Nicolai) melden sich Behördenmitarbeiter zu einem interkulturellen Training nicht zuletzt deshalb an, weil sie sich „fit“ machen wollen für die interkulturelle Thematik. Unmittelbare Nutznießer dieser Fortbildungsanstrengungen sind zwar in erster Linie sie selbst, jedoch werden dabei als weitere Profiteure immer auch die „ausländischen“ Kunden des Verwaltungshandelns mitgedacht. Die eingestandene Problemlage scheint klar: Deutsche Behörden sollen nicht nur allgemein kundenfreundlicher werden, sie sollen es insbesondere auch gegenüber Kunden nichtdeutscher Herkunft. Die Brisanz dieser Auftragslage ergibt sich daraus, dass es dabei nicht „nur“ um (interkulturelle) Kommunikationsprobleme geht, die sich in der direkten Interaktion zwischen „Inländern“ und „Ausländern“ ergeben, sondern dass dieser Auftrag aufgrund struktureller, d.h. politischer und administrativer Vorgaben nicht selten einer Quadratur des Kreises gleicht: Wie soll durch eine Mitarbeiterschulung „Servicebewusstsein“ und „Kundenorientierung“ gefördert werden, wenn der „Service“ des Verwaltungshandelns zum Beispiel in der Verweigerung von – herkunftsdeutschen Bürgern ansonsten gewährten – Leistungen oder schlimmstenfalls im Vollzug einer gerichtlich angeordneten Abschiebung besteht?

Unser Arbeitsauftrag führt mitten hinein in ein Feld hoch politisierter Diskurse. Das Thema gesellschaftlicher und institutioneller Diskriminierung steht ebenso auf der Agenda wie die Fragen nach der Konstruktion und Regelung von Status, Zugehörigkeit und Teilhabe und damit nach der konkreten Ausgestaltung unseres Gemeinwesens als einer Einwanderungsgesellschaft. Dass diese Faktoren jede Kommunikation zwischen „Inländern“ und „Ausländern“ beeinflussen, steht außer Zweifel. Sie in einem Training mit denjenigen Personen zu thematisieren, die die kommunikative Schnittstelle zwischen Staat und Bürger darstellen und damit das „ausführende Organ“ der in vielen Fällen repressiven Bestimmungen, stellt alle Beteiligten jedoch vor besondere Herausforderungen. Das Thema kann mit Behördenvertretern eben nicht nur auf einer abstrakten, politischen Ebene diskutiert werden, sondern es berührt bei ihnen ganz direkt die Frage der persönlichen Einbindung und individuellen Moral: Ist die Ausländer-, Integrations- bzw. Einwanderungspolitik für mich als derjenigen Instanz, die sie zu vertreten hat, fair und stimmig, und – wenn ich dieser Einschätzung nicht vorbehaltlos zustimmen kann – bin ich bzw. wie weit bin ich selbst persönlich in die Verantwortung genommen? Wie groß ist mein Ermessens- und Entscheidungsspielraum? Was kann ich daran ändern?

Dass eine Fortbildungsmaßnahme auf diese Grundproblematik nur einen geringen Einfluss nehmen kann, war uns von Anfang an bewusst. Insofern stellte sich uns auch immer wieder die Frage, worin eine Förderung „interkultureller Kompetenzen“ für Führungskräfte in der Verwaltung denn nun genau bestehen könnte, wo die Möglichkeiten und wo die Grenzen liegen. In einem Pilotprojekt konnten darauf nur vorläufige Antworten gefunden werden. Um individuelle Handlungsspielräume auszuloten und dann auch produktiv zu nutzen, musste zunächst für die Problematik sensibilisiert werden, was dann auch bedeutete, bestimmte „Gewohnheitswirklichkeiten“ (Bartels 1996, vgl. den Aufsatz von Ariane Bentner) der Teilnehmer zu irritieren. Es ging uns – wie der Erziehungswissenschaftler Ortfried Schäffter es ausdrückt – um eine „produktive Aneignung von Differenzerfahrungen“, die neben einer „erhöhten Sensibilität für signifikante Unterschiede“ auch die „Fähigkeit zum Kontextwechsel“ fördert und darauf abzielt, dass „dieses Differenzwissen auf das eigene Denken und Handeln praktisch angewendet werden kann“ (Schäffter 1997, S. 54f).

Auf drei dieser „Differenzerfahrungen“ – oder „Fremdheitserfahrungen“, wie ich sie eingangs genannt habe – möchte ich im Folgenden näher eingehen. Alle drei Erfahrungen

sind eng miteinander verschränkt. Die erste betrifft unterschiedliche Lerngewohnheiten und die Auseinandersetzung der Teilnehmer mit unserem Seminarstil und Leitungsverhalten. Die zweite dreht sich um die Frage nach einer stimmigen, d.h. sowohl humanen als auch effektiven Kommunikation in „schwierigen Situationen“ – mit Mitarbeitern genau so wie mit „ausländischen“ Klienten. Die letzte Fremdheitserfahrung betrifft die Auseinandersetzung mit der Frage, wo in der „interkulturellen“ Begegnung zwischen herkunftsdeutschen Behördenvertretern und nichtdeutschen Verwaltungskunden eigentlich der Hase im Pfeffer sitzt.

### **Begegnung mit einer anderen Lernkultur**

Die ersten Fremdheitserfahrungen in unserem Training sind sicherlich auf die unterschiedlichen Berufskulturen zurückzuführen, die durch systemisch orientierte Kommunikationstrainer und einer aus Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung zusammengestellten Teilnehmergruppe repräsentiert werden. Unsere handlungs- und erfahrungsorientierte Seminarkultur (dazu gehört u.a. der Stuhlkreis; die spielerischen, zum Teil aber auch persönlichen Mut erfordernden Übungsformen; die auf die Mitteilung individueller Erfahrungen abzielenden Auswertungsrunden; die Auswahl der Inhalte unserer Kurzreferate und der Blickwinkel, unter denen wir diese präsentierten; unser Habitus und Sprachcode etc.) war anders als der Stil, der in fachspezifischen Fortbildungsangeboten in Behörden gepflegt wird und den meisten Verwaltungsmitarbeitern vertraut ist. Rückblickend auf die gesamte Fortbildung äußerte dann auch ein Teilnehmer – schließlich entspannt und augenzwinkernd – dass für ihn allein die Auseinandersetzung mit den beiden Trainern ein wichtiger Schritt interkulturellen Lernens gewesen sei.

Dabei ist ein grundsätzliches Fremdeln zwischen Seminarleitung und Teilnehmergruppe, nicht zu vergessen auch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander, noch keine Besonderheit, sondern gehört bei jeder längeren Fortbildungsveranstaltung zum Gruppenprozess dazu. Als Teilnehmer will man zunächst einmal wissen, woran man mit den anderen ist. Mögliche Konfliktpunkte bleiben vorsichtshalber ausgespart, man hält sich vorerst bedeckt. Charakteristisch für die Anfangsphase ist auch, dass Teilnehmer dazu neigen, Differenzen untereinander zugunsten einer klaren Unterscheidung zwischen Wir – die Gruppe – und Sie – die Leitung – bis auf Weiteres zurücktreten zu lassen. Von der Leitung wird erwartet, dass sie Profil zeigt und klar sagt, wo es lang geht. Unsere Aufgabe als Seminarleitung in der Eingewöhnungsphase sehen wir deshalb auch darin, ein stabiles Arbeitsbündnis mit der Gruppe zu etablieren. Auf der inhaltlichen Ebene sofort in allen Punkten Farbe zu bekennen, wäre einem Vertrauensaufbau unserer Erfahrung nach jedoch eher abträglich. Vielmehr geht es um Klarheit hinsichtlich der für die Zusammenarbeit notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen und Regeln. In der Beziehung zu den Teilnehmern suchen wir nach Gemeinsamkeiten und Übereinstimmung. Der Start gelingt uns immer dann am besten, wenn wir den richtigen Ton treffen und dem Spaßfaktor zu seinem Recht verhelfen. Schließlich sind die Teilnehmer auch zu ihrem Vergnügen hier, belegen sie eine Fortbildung nicht zuletzt in der Absicht, einmal aus dem Berufsalltag auszusteigen und alles etwas gemütlicher angehen zu lassen.

Gerade bei interkulturellen Trainings mit Verwaltungsmitarbeitern gelingt uns ein solcher Start jedoch nicht immer. Je nach Zusammensetzung der Gruppe kann es passieren, dass wir vor eine Wand frostiger Gesichter treten und es nicht lange dauert, bis uns der angestaute Frust um die Ohren fliegt. Entsprechend erfreut waren wir, dass Unmutsäußerungen solcher Art bei dieser Gruppe fast gänzlich ausblieben. Der Problemdruck, der mit dem interkulturellen Thema verbunden ist, ist für Sachbearbeiter im direkten Kundenkontakt

eben viel höher als für Führungskräfte, die nur selten mit den Härten interkultureller Konflikte persönlich konfrontiert sind. Dennoch traten auch hier bei manchen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bestimmte Haltungen zu Tage, die für interkulturelle Behördentrainings charakteristisch sind. In diesen Haltungen kommt eine spezifische Ambivalenz zum Ausdruck, die meines Erachtens, wie Eingangs bereits dargelegt, zwar in erster Linie dem Thema geschuldet ist, die sich jedoch leicht auf die Beziehung zu den Trainern übertragen und zu einer Abwertung der Seminarqualität bzw. der Trainerleistung führen kann. Die Klassiker unter diesen Abwertungen sind „für meinen Arbeitsbereich irrelevant“, „funktioniert bei uns nicht“, „zu theoretisch“ und einem entrüsteten „sollen denn nur *wir* uns ändern?“

Der direkte Weg in diese Beziehungsfalle führt über den nachvollziehbaren Auftrag „zeig du uns, wie es geht“. Versucht man als Trainer, dieser Bitte ohne weitere Klärung nachzukommen, kann es passieren, dass, gerade wenn erste Einsichten oder praktische Erfolgserlebnisse in greifbare Nähe rücken, diese Erfolge geleugnet bzw. der letzte Schritt dort hin verweigert wird. Das hat m.E. damit zu tun, dass in einem interkulturellen Training keine einfachen „Tipps & Tricks-für-eine-erfolgreiche-Kommunikation“-Listen aushändigt werden können, sondern sich „interkulturelle Kompetenz“ nur über den mühsamen Umweg der Selbstreflexion und der Infragestellung eigener Wahrnehmungs- und Denkgewohnheiten erlangen lässt. Interkulturelles Lernen ist ohne Identitätskrise nicht denkbar und ist insofern immer auch eine potentiell kränkende Erfahrung. Wer diese Lernzumutungen als Trainer zu offensichtlich in einer von vielen Teilnehmern ansonsten geschätzten „So geht’s“-Attitüde präsentiert, muss damit rechnen, dass die Teilnehmer die Hilfestellungen nicht annehmen können und ihm sein Angebot auf Grund der kränkenden Implikationen übel genommen wird. Aber auch wenn die Seminarleitung behutsamer vorgeht, kann ihr die ohnehin zugeschriebene Expertenrolle zum Verhängnis werden. Bei interkulturellen Behördentrainings kommt schließlich hinzu, dass die Anwendung des Gelernten auf das eigene Berufsfeld durch die politischen und administrativen Restriktionen erheblich erschwert bzw. eingeschränkt wird. Ein genereller Argwohn gegenüber der bei den Trainern vermuteten antirassistischen Grundhaltung kann schließlich dazu führen, dass zu dem Vorwurf der „Besserwisserei“ noch die Empörung über vermeintliche Schuldvorwürfe tritt.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma sehen wir in einer konsequenten Umsetzung der Prämisse, dass Interkulturelles Lernen dialogisch angelegt sein sollte. Zwischen Trainern und Teilnehmern muss eine Lernpartnerschaft auf Augenhöhe etabliert werden. Dazu gehört für uns, dass immer wieder neu überprüft wird, ob die Teilnehmer den mühsam Lernweg auch freiwillig einschlagen und weiter gehen möchten. Nicht zuletzt deshalb haben wir es uns zum Prinzip gemacht, zu Beginn eines jeden Trainingsblocks eine ausführliche Erwartungskklärung durchzuführen. Auch in dieser Fortbildung haben wir die konkreten Anliegen der Teilnehmer so regelmäßig erfragt und uns unseren Auftrag immer wieder neu bei ihnen abgeholt. Ein Resultat dieses Vorgehens war dann jedoch auch, dass wir dem Thema „Klarkommen mit schwierigen Mitarbeitern“ und anderen, die interne Kommunikation in der Behörde betreffenden Themen, noch breiteren Raum einräumten als ohnehin schon vorgesehen. Zwar wurden die für jeden Trainingsblock angesetzten Übungen zur schrittweisen interkulturellen Sensibilisierung wie geplant durchgeführt. Jedoch beschäftigten sich die Teilnehmer dort, wo die Anwendungsfälle wie im allgemeinen Kommunikationstraining oder beim Thema Konfliktmanagement auch eine interkulturelle Thematik hätten haben können, doch lieber wieder mit hausinternen Fällen.

Auch wenn unser auf Partizipation angelegter Leitungsstil vielen Teilnehmern zunächst fremd und etwas umständlich erschien, stieß er mit der Zeit auf immer breitere Zustimmung

und trug m.E. wesentlich zu der hohen Zufriedenheit der Gruppe bei. Dass wir dadurch nicht allen Beziehungsfallen entgingen, sei jedoch der Vollständigkeit halber erwähnt. Mit unserem Eingehen auf die aktuellen Bedürfnisse der Gruppe gaben wir eben auch die Vorlage zu der späten Rüge eines Teilnehmers, der gegen Ende auf einmal bedauernd feststellte, „dass das Interkulturelle doch an einigen Stellen etwas zu kurz gekommen“ sei. Und wurde unser Leitungsstil im Rahmen der Fortbildung auch als angenehm und professionell empfunden, so stieß unsere Anregung, Elemente aus unserem Führungsstil als ein kleines Update der eigenen Führungskompetenz hinzu zu fügen, bei den Teilnehmern zunächst auf allgemeine Skepsis – wovon der nächste Abschnitt handelt.

### **Die schwierige Suche nach einem dritten Weg: Konfliktmanagement und Kommunikationstraining für Verwaltungschefs**

Noch reger als geplant und erwartet wurden unsere Angebote nachgefragt, sich mit der oft schwierigen Handhabung interner Konflikte unter Mitarbeitern, zwischen verschiedenen Abteilungen bzw. zwischen der eigenen Behörde und den anderen Größen in der Kommunalpolitik auseinander zu setzen. Unsere Strategie, über ein allgemeines Kommunikations- und Verhandlungstraining „nebenbei“ die Grundlagen für eine stimmigere Kommunikation in interkulturellen Überschneidungssituationen zu vermitteln, erwies sich nicht nur als didaktisch erfolgreich, sondern entsprach auch den Bedürfnissen der Teilnehmer.

Allerdings rannten wir mit unserem Kommunikationsverständnis nicht gerade offene Türen ein. Ein Großteil der Beziehungsarbeit, die wir auf dem Weg zu einem fruchtbaren Arbeitsbündnis mit den Teilnehmern zu bewältigen hatten, spielte sich auf der Ebene der Auseinandersetzung über Sinn und Nutzen unserer Modelle, Gesprächs-„Techniken“ und Grundhaltungen für ein erfolgreiches Konfliktmanagement in der Verwaltung ab. Die „Instrumente“, die wir ihnen aus unserem „Werkzeugkoffer“ für eine stimmige Kommunikation anzubieten hatten, schienen den meisten Teilnehmern zunächst unhandlich, unpassend, ja kontraproduktiv. Sie konnten sich nicht vorstellen, dass in einem beruflichen Umfeld, in dem unterhalb einer sich kumpelhaft und jovial gebenden Alltagskommunikation in aller Regel mit harten Bandagen gefochten wird, etwas anderes zum Ziel d.h. zur „Bereinigung“ von Konflikten führen könnte, als taktische Finessen oder eine kompromisslose Machtdemonstration.

Unser Kommunikations- und Führungskonzept, zu deren Kernelementen u.a. gehören

- Einsicht in die Zirkularität menschlicher Kommunikation: Konflikte sind in der Regel „Teamwork“, alle haben ihren Anteil daran; es lohnt sich, die eigenen Anteile zu ergründen (vgl. Schulz von Thun 1989)
- aktives Zuhören und der Wille zu Empathie und Perspektivenwechsel als „Königsweg“ einer erfolgreichen (Führungs)Kommunikation
- „Klartext“ reden in schwierigen Mitarbeitergesprächen bedeutet auch, über sich selbst zu reden, d.h. die eigene Befindlichkeit zu thematisieren und Transparenz bezüglich der eigenen Interessen und Anliegen herzustellen („Mut zur Selbstmitteilung“)
- Verhandlungen führen zu besseren Ergebnissen, wenn ich die Interessen meines Gegenübers anerkenne und versuche, sie in die Lösungsfindung mit einzubeziehen (vgl. Fisher u.a. 1984)

erschieden vielen als „zu theoretisch“ oder „zu weich“: „Ich kann mir doch vor meinen Mitarbeitern keine Blöße geben“; „Da muss man hart durchgreifen“; „Mit Offenheit

schneide ich mir nur selbst ins Knie“; „In dieser Frage gibt es nichts zu verhandeln“ – so oder ähnlich lauteten die ersten Reaktionen, am einhelligsten als es darum ging, welche Rolle der „subjektive Faktor“ in einem beruflichen Konfliktgespräch spielen dürfe.

Daneben stießen wir jedoch auch auf Offenheit und Nachdenklichkeit, gerade als sich in den ersten Rollenspielen zeigte, dass der „harte Weg“ weder zum Erfolg führt noch in vielen Fällen überhaupt den eigenen Verhaltensmöglichkeiten entspricht. Denn häufiger noch als ein rigides Machtwort scheint untrainierten Führungskräften in Behörden ein ausweichendes Konfliktverhalten nahe zu liegen, ein „umständliches Drumherum-Gelaber“, wie es ein als besonders „ehrlich“ angesehener Teilnehmer einmal so treffend formulierte. Sowohl durch die von den Teilnehmern beigesteuerten Übungsfälle als auch in Tischgesprächen kamen uns immer wieder Geschichten zu Ohren, in denen Führungskräfte in der Verwaltung aufgrund mangelnder Durchsetzungskraft nicht nur in Machtkämpfen auf „Häuptlingsebene“ zerrieben werden, sondern in Folge ihres ausweichenden Führungsverhaltens einem Mobbing von unten ausgesetzt sind.

Erst durch permanentes Ausprobieren, Auswerten, Diskutieren, also einen kontinuierlichen Verhandlungsprozess untereinander und mit den Tücken des „Objekts“, sickerte nach und nach die Erkenntnis durch, dass die Kommunikationstrainer anderes im Sinn hatten, als ihre Teilnehmer zu „gefühligen Weicheiern“ zu bekehren. Dabei hatten auch wir nicht für jeden Fall ein Universalrezept parat. Wie genau der „Dritte Weg“ zwischen „zu hart“ und „zu weich“ aussehen könnte, musste immer wieder in Auseinandersetzung zwischen dem fremden „Idealismus“ der Trainer und der zum Teil resignativen, zum Teil auch sehr schlitzohrigen Erfahrung der Teilnehmer herausgefunden werden.

Der „Gewohnheitswirklichkeit“ der Teilnehmer eine Alternative anzubieten, noch dazu als Fremde, deren Felderfahrung und damit Glaubwürdigkeit für Behördenmitarbeiter – abgesehen von eigenen Erlebnissen als Verwaltungskunde – im Wesentlichen aus anderen Kommunikationstrainings (in Behörden ebenso wie mit anderen Berufsgruppen) her rührte, die also nicht für sich beanspruchen konnten, „den Laden von innen her zu kennen“, war nicht nur nicht einfach, ließ uns manchmal selbst zu „Verrätern“ an unserer eigenen „Botschaft“ werden. Denn nicht immer reagierten wir auf das „Alles-nur-Theorie“ oder „Funktioniert-nicht“ der Teilnehmer gelassen und mit neugieriger Nachfrage, sondern antworteten mit einem „Mehr-des-Selben“ auf der Ebene von Überzeugungsversuchen und intellektueller Machtdemonstration. In solchen Momenten erwiesen sich die Rückmeldungen, zu denen wir die Evaluatorin dann einluden, wenn wir uns mit „renitenten“ Teilnehmern in einen Rechthaberstreit zu verstricken drohten, als besonders hilfreich. Dass auch die Leitung einmal Fehler macht und diese offen eingesteht, wurde uns in der Folge jedoch nicht als Führungsschwäche ausgelegt, sondern geriet zu einer nicht geplanten, aber willkommenen Demonstration für die Stimmigkeit transparenten Führungsverhaltens.

Überdies lieferte auch dieses Seminar wieder Beispiele dafür, dass die überzeugendsten Argumente für die Nützlichkeit eines der eigenen Berufsroutine bislang fremden Kommunikationsprinzips ohnehin von den Teilnehmern selbst kommen. Wenn einer oder eine beim nächsten Mal berichten konnte, „bei mit hat's funktioniert“, konnte das auch solche Kollegen nachdenklich stimmen, deren Glaube an die Einheitlichkeit der Erfahrung der eigenen Herkunftsgruppe oder Peergroup („so ist das eben bei uns in der Behörde“) bislang die These von der universellen Gültigkeit des eigenen Erfahrungswissens hatte stützen können.

Auch der dritte Bereich, in dem die Vermittlung „interkultureller Führungskompetenz“ in dieser Fortbildung vor allem auf dem Verhandlungsweg erfolgte, zeigt, dass Lernen nicht

über Belehrung, sondern nur über Erfahrung und über das Bereitstellen von und durch die Auseinandersetzung mit neuen und unterschiedlichen Deutungsangeboten initiiert werden kann.

### **Über den Nutzen und die Grenzen, den Glauben an „Kultur“ als Kernproblem „interkultureller“ Konflikte ein wenig zu irritieren**

Wie bereits erwähnt, standen die Teilnehmer unserem Seminarthema von Beginn an mit gemischten Gefühlen gegenüber. Einerseits hatte sie durchaus auch das „Interkulturelle“ in dem Titel angesprochen. Das Exotische fasziniert, es macht neugierig. Mit einem „interkulturellen Training“ verbinden viele die Hoffnung, dass ihnen damit der Schlüssel zu einem Schatzkästlein mit Spezialwissen in die Hand gegeben werden könnte, das Nichteingeweihten ansonsten verschlossen bleibt. Auch in der Trainer- und Beraterszene liefert die (vermeintliche) Spezialisierung auf's „Interkulturelle“ immer noch einen gewissen Distinktionsgewinn, der viel zu selten von den Kunden kritisch hinterfragt wird. Daneben beschäftigte einige Teilnehmer aber einfach auch der nüchterne Blick auf den wenig schmeichelhaften Umstand, dass in der eigenen Abteilung, Behörde oder der gesamten Stadtverwaltung dem Faktum der Einwanderungsgesellschaft bislang noch viel zu wenig Beachtung geschenkt worden ist. Dass sogar dauerhaft hier lebende Migranten, eingebürgert oder nicht, auf der Basis rechtlicher Bestimmungen oder einfach nur auf Grund mangelnder Sensibilität auf mehrheitsdeutscher Seite immer noch als „Ausländer“ bezeichnet und behandelt werden, wurde auch von einigen Teilnehmern als Missstand wahrgenommen, gegen den etwas unternommen werden müsse.

Auf der anderen Seite stand die interkulturelle Thematik in der Fortbildung lange Zeit auf Grund des größeren Interesses an der Bearbeitung behördeninterner Konflikte nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Da sie nicht direkt im Publikumsverkehr stehen, müssen Führungskräfte in der Verwaltung nicht täglich für die vielen kleinen Reibereien, in die sich „ausländische“ Kunden und herkunftsdeutsche Sachbearbeiter verstricken, konstruktive Lösungen finden. In der Regel werden sie nur bei eskalierten Konflikten gerufen und können allein schon auf Grund ihres gehobenen Status mit mehr Autorität in einen Konflikt eingreifen und zur Deeskalation beitragen. Was in interkulturellen Trainings für Sachbearbeiter sonst *den* Schwerpunkt bildet, nämlich „schwierige“ Situationen in Rollenspielen anzuschauen und praktische Lösungen auf der Einstellungs- und Verhaltensebene zu finden, wurde in dieser Veranstaltung zwar auch angeboten, jedoch traten hier andere Themen gleichwertig hinzu. „Interkulturelle Führungskompetenz“ in der Verwaltung bedeutet eben nicht nur, in der direkten Kommunikation mit einem als „kulturell fremd“ identifizierten Gegenüber klarzukommen, sondern sie erfordert angesichts des größeren Entscheidungs- und Verantwortungsbereiches von Führungskräften eine (auch in Trainings für Sachbearbeiter zu thematisierende) ausführlichere Behandlung institutionsbezogener und gesellschaftspolitischer Aspekte, die Verwaltungshandeln gegenüber nichtdeutschen Adressaten bestimmen.

Einen Überblick über die verschiedenen Ebenen und Bedingungsfaktoren versuchten wir zu Beginn des letzten Trainingsmoduls durch das Modell von den „Drei Säulen interkultureller Kommunikation bzw. Konflikte in der Verwaltung“ zu geben (vgl. Abb.).

Das „Interkulturelle“ in Organisationen: Kommunikations-/Konfliktebenen			
	ethnisch-kulturelle Aspekte	organisations-typische Aspekte	rechtlich-politische Aspekte
Leit- Differenz	Kultur, Ethnizität, Fremdheit	Rolle in einer Organisation	Staatsbürgerschaft, Inländer/Ausländer
„technische“ Seite	sprachliche Verständigung	Rahmenbedingungen, Strukturen	rechtlicher Status
Verhaltens- Dimension	kulturtypische Verhaltensmuster basierend auf unterschiedlichen Kulturstandards / Kulturdimensionen	organisationstypische Kommunikation	spezielle Ansprüche und Pflichten
„ideologische“ Ebene	konkurrierende Werte und Normen	widersprüchliche Leitbilder und Aufträge	konflikthafte Anerkennungs- verhältnis
„interkulturelle“ Theorie	Kultur- Konflikt	Institutionelle Diskriminierung	Kampf um Anerkennung

Sowohl zur konkreten Fallbearbeitung als auch bei der weiteren thematischen Vertiefung (u.a. mit Kurzreferaten und Diskussionen zum Kulturbegriff, zum Kulturdimensionen-Modell nach Hofstede, zur Geschichte der Migration, insbesondere der deutschen Einwanderungswellen in die USA, sowie zu aktuellen Fragen der Einwanderungspolitik und damit verbundenen Schlagworten wie Integration, Assimilation und Anerkennung) diente das „Drei Säulen Modell“ immer wieder als Orientierungshilfe: „Worüber reden wir gerade? Um was für eine ‚interkulturelle‘ Dimension handelt es sich bei diesem Konflikt?“ Gerade bei der Analyse vieler scheinbar durch die „kulturelle Überschneidungssituation“ beeinflusster Konflikte zwischen Verwaltungspersonal und „ausländischen“ Kunden stellten die Teilnehmer von selbst – nicht selten etwas erstaunt – fest, dass „Kultur“ im engeren Sinne als Erklärungsdimension oft nur sehr wenig zum Verständnis der Situation beizutragen hat. Ein wenig schien manchmal auch die Enttäuschung mitschwingen, wo denn hier eigentlich das *Interkulturelle* geblieben war.

So nützlich dieses Modell für die Öffnung der interkulturellen Thematik sein mag, so überwindet es natürlich nicht auf einen Schlag eingefahrene Denkmuster. Einerseits trifft die



thematische Erweiterung nach unserer Erfahrung gerade bei Mitarbeitern in der kommunalen Verwaltung als denjenigen, deren Berufsausübung sehr direkt von politischen Entscheidungen abhängig ist, in der Regel auf Interesse und Zustimmung. Bei der konkreten Bearbeitung eröffnet sich jedoch gerade hier ein Minenfeld kontroverser, Trainer und Teilnehmer potentiell „befremdender“, Themen. „Interkulturelle Kompetenz“ bedeutet auch eine Auseinandersetzung mit ethischen und politischen Fragestellungen. Ein Interkulturelles „Training“ ist eben auch eine Veranstaltung zur Politischen Bildung. Auch wenn es dabei nicht um die Vermittlung universell gültiger Antworten gehen kann, sondern „nur“ um ein Angebot zur persönlichen Meinungsbildung und Positionsbestimmung, wird die Thematisierung politischer Fragestellungen, bei der sich die Referenten nie völlig „neutral“ halten können und sollten, von manchen leicht als eine Art Indoktrinationsversuch missverstanden. So wurden uns von einigen Teilnehmern – oft sehr verklausuliert und impliziert formulierte – Gretchenfragen gestellt, die wohl als eine Art „politischer Lackmустest“ unsere „wahren Einstellungen“ in Erfahrung bringen sollten. Die Angst, wie ich vermute, man könnte von links-kritischer Seite (irgendwo da musste ja unsere „ausländerfreundliche“ Gesinnung wurzeln) pauschal für ein „ausländerunfreundliches“ Verwaltungshandeln verurteilt werden, war einer der Begleitumstände, die uns bei der Behandlung politischer Fragestellungen das meiste Fingerspitzengefühl abverlangte. Denn Schuldvorwürfe lagen uns fern. Wir wollten Denkanstöße liefern.

Aber noch aus einem anderen Grund war es nicht ganz so leicht, das „Interkulturelle“ in dieser Fortbildung zu (de)thematisieren. Obwohl politisch interessiert, wünschen sich die meisten Teilnehmer bei einem „interkulturellen“ Training eben doch vor allem Kultur- und Landeskunde. Hier scheint sich die im öffentlichen Diskurs über Fragen der Einwanderung („Ausländerproblematik“) immer noch vorherrschende Theorie vom Kultur-Konflikt auszuwirken, derzufolge es vor allem an unterschiedlichen „Mentalitäten“ und kulturbedingten Werten und Normen liegen müsse, wenn sich „Deutsche“ und „Ausländer“ als Vertreter unterschiedlicher „Kulturkreise“ oft so schlecht verstehen. Obwohl durch die Kulturkonflikt-Theorie nicht vorgegeben, wird die Frage dann oft weiter dadurch vereinfacht, dass nur noch die Mentalität der „fremden Kultur“ problematisiert wird. Allerdings wissen es Behördenmitarbeiter eigentlich besser, weshalb sie in der Regel auch keinem reinen Kulturdeterminismus anhängen. Aus eigener Anschauung kennen sie die vielen Varianten, wie Migranten selbst das kulturelle Argument *strategisch* einsetzen, um in der Behörde zu ihrem Ziel zu kommen (vgl. auch Seifert 1996, S. 63ff). Aus dieser Problematik mag auch der Wunsch eines Teilnehmers entsprungen zu sein, durch das interkulturelle Training mit quasi „kulturpsychologischem“ Rüstzeug ausgestattet zu werden, das es ihm gestatten würde, „die ausländischen Klienten mit ihren eigenen Waffen zu schlagen“.

Die Herausforderung an dieser Stelle bestand für uns darin, die Empörung der Teilnehmer über die Finten und „Lügen“ der Klienten einerseits ernstzunehmen und anzuerkennen und sie *gleichzeitig* immer wieder dazu einzuladen, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und die oft prekäre Situation und die daraus resultierenden Befindlichkeiten und Interessen ihrer „ausländischen“ Kunden nachzuvollziehen. Die meisten zunächst als „fremd“ und unverständlich erscheinenden Reaktionsweisen sind durchaus auch vom Standpunkt der eigenen Normalitätserwartungen heraus rational und verständlich. Dass es beim Perspektivenwechsel um die Einfühlung in die Gegenseite geht und dieses Verstehen eine von der Schuld- oder Wahrheitsfrage („Wer hat Recht?“) völlig unabhängige Operation darstellt, war den Teilnehmern zwar bereits aus den Übungsteilen zum Konfliktmanagement geläufig. Allerdings mussten wir sie daran immer wieder erinnern, genauso wie wir umgekehrt die Härten des Behördenalltags aus Mitarbeitersicht immer wieder gebührend würdigen mussten.

Was das Drei-Säulen-Modell impliziert, jedoch im Rahmen dieser Fortbildung nicht befriedigend angegangen werden konnte, war eine eingehende Thematisierung der jeweiligen Möglichkeiten, auf programmatische und strukturelle Änderungen in der eigenen Behörde hinzuwirken. Diesen Punkt halte ich jedoch für einen genuinen, wenn nicht sogar für den Kern interkultureller *Führungskompetenz* (vgl. dazu auch Armour 2000). Dass wir die Teilnehmer für Aspekte, für die sich mittlerweile auch in Deutschland der Begriff der institutionellen Diskriminierung durchgesetzt hat (vgl. Gomolla/Radtke 2002), sensibilisieren konnten, ist angesichts der in diesem Thema angelegten Gefahr, dass sich hier die Teilnehmer persönlich angegriffen fühlen und auf Abwehr schalten könnten, zwar schon als Erfolg zu verbuchen. Allerdings muss bei einer Neuauflegung des Projektes der Frage nach der Initiierung und Implementierung von „Interkulturellen Projekten“, wie sie von Seiten der Landesbeauftragten bereits angeregt worden war, mehr Zeit eingeräumt werden. Da dies allerdings nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn vor allem auf der Ebene der Kommunalpolitik diesen Fragen mehr Bedeutung beigemessen wird, liegt hier m.E. eine von Trainer- und Beraterseite her kaum zu beeinflussende Grenze einer nachhaltigen Förderung „interkultureller Kompetenzen“ in der Verwaltung.

### **Weder „Technik“ noch „Gesinnung“ – Anforderungen an die Trainerrolle**

Immer wieder neu bestand unsere Aufgabe darin, eine stimmige Balance zu finden zwischen drei unterschiedlichen, in manchen Momenten vielleicht auch widersprüchlich erscheinenden Rollen und Aufträgen: Erstens die der ganz auf die unmittelbaren Bedürfnisse und Anliegen ihrer Kunden – eben der Teilnehmer – eingehenden, ressourcen- und lösungsorientierten Berater. Zweitens die Rolle der vor allem die praktischen Aspekte erfolgreicher Kommunikation vermittelnden Trainer. Und drittens die von Dialogpartnern, Fragestellern, Provokateuren – also die Rolle von Initiatoren politischer Bildungsprozesse. Auch wenn ich finde, dass Seminarleiter in ihrer ethischen und politischen Haltung für ihre Teilnehmer erkennbar sein sollten, stimme ich mit Meinrad Winge darin überein, dass das nicht die Vorstellung oder den Auftrag impliziert, durch interkulturelle Trainings „Vorurteile ‚knacken‘, Bewusstsein ‚erzeugen‘ oder Verständnis ‚schaffen‘ zu können“ (a.a.O., 143). Entsprechend halte ich unsere Arbeit auf diesem besonders sensiblen Feld immer dann für gelungen, wenn wir den Teilnehmern vermitteln konnten, dass es uns trotz eigener, manchmal durchaus dezidierter Standpunkte nicht darum geht, dichotome Fragen wie „Wer ist schuld?“, „Absichtlich oder unabsichtlich?“ oder „Kulturell bedingt oder durch soziale Benachteiligung zu erklären?“ eindeutig nach einer Seite hin aufzulösen.

„Eindeutigkeit lässt sich in der Frage nach der Definition interkultureller Kompetenz (...) nur um den Preis einer (...) unzulässigen Verengung des Blickwinkels herstellen. Der Kampf um die richtige Position, die Suche nach der richtigen Formel eignet sich hervorragend für kontroverse Polemiken in Fachpublikationen [und Semindiskussionen, B.F.] – aber eher schlecht als Schlüssel zur Erweiterung praxisrelevanter Fähigkeiten im multikulturellen Feld. Mit dessen Widersprüchen und Spannungen konstruktiv umgehen zu lernen scheint mir ein Prozess zu sein, der sich weder auf die Herausbildung einer politischen Analyse oder Parteinahme noch auf die Entwicklung einer ethisch angemessenen, reifen Haltung noch auf die Erhöhung von Kommunikationsfähigkeit allein reduzieren lässt: Eher denke ich, könnte es ein wesentliches Merkmal interkultureller Kompetenz sein, interkulturelle Problemstellungen von unterschiedlichen Blickwinkeln aus betrachten zu können – und in der Praxis verschiedene Zugänge gelten zu lassen und selbst als Perspektive zu erproben.“ (Winge 2001, S. 146)

## Literatur

- Armour, Monica Rosenzweig (2000): Gesellschaftliche Vielfalt und Interkulturelle Kompetenz. Leitlinien für Training und Schulung in Organisationen, Frankfurt am Main
- Barthel, C. (1998): Fallmanagement aus der Sicht der Personalentwicklung am Beispiel des Pilotprojektes "FAMS" bei der Stadtverwaltung Offenbach am Main. In: Reis, C. / Schulze-Böing, M. (Hg.): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen. Die Herausforderung "neuer Steuerungsmodelle". Berlin, S.149-166, zit. nach Ariane Bentner 2003 (in dieser Publikation)
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce (1984): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Frankfurt am Main/New York
- Gomolla, Mechthild / Frank-Olaf Radtke (2002): Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule, Opladen
- Schäffter, Ortfried (1997): Lob der Grenze. Grenzüberschreitendes Lernen im Kontextwechsel, in: Kiesel, Doron / Messerschmidt, Astrid (Hrsg.): Pädagogische Grenzüberschreitungen. Erwachsenenbildung in der Einwanderungsgesellschaft, Frankfurt am Main, S. 23-59
- Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander Reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek bei Hamburg
- Seifert, Michael (1996): Verstehen und verstanden werden. Probleme interkultureller Kommunikation in rheinland-pfälzischen Behörden. Ergebnisse einer Befragung. Herausgeberin: Landesbeauftragte für Ausländerfragen bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Mainz
- Winge, Meinrad (2001): Wie werde ich interkulturell kompetent?, in: Hoffmann, Dimitier Martin / Furch, Elisabeth / Winge, Meinrad (Hrsg.): Grenzen – Borders. Kontakt und Konflikt in der Kulturbegegnung. Training for Intercultural and Antiracist Competence in Social Professions, St. Pölten, S. 141-158