



Von links nach rechts:  
Gül Yokuslabakan (Trainerin,  
das ›Gastarbeiterkind‹),  
Dr. Asmus Nitschke  
(Projektleiter, wisoak),  
Martin Schmidt (Trainer,  
der ›Bayer‹), Ercan Arslan  
(Trainer, der ›Kurde‹).

Fotos: Kerstin Rohlfes

## Interkulturelle Trainer der wisoak schulen Mitarbeiter des bremischen Öffentlichen Dienstes

# ›Bilder brechen‹

**›Wenn ein Migrant in der Ausländerbehörde sein Anliegen schildert und dabei auf den Boden schaut, legt der Sachbearbeiter das häufig als unhöflich aus, erzählt Gül Yokuslabakan. ›Schlimmstenfalls hält er den Besucher für unaufrichtig. Denn im Westen lernt man: Aufrichtigkeit hat etwas mit In-die-Augen-Blicken zu tun. Mir aber hat man als Kind beigebracht, einer Respektperson nicht direkt in die Augen zu schauen. Und das ist in vielen Teilen der Welt so.‹**

Die interkulturelle Trainerin kennt viele solcher Beispiele. Sie ist eine von drei ExpertInnen, die insgesamt 350 MitarbeiterInnen des bremischen Öffentlichen Dienstes im Umgang mit anderen Kulturen schulen.

Offiziell heißt das Projekt, das bis Ende 2010 vom Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Senatorin für Finanzen finanziert wird, ›Interkulturelle Öffnung der bremischen Verwaltung‹, kurz: ›ikö‹. Trägerin ist die Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer. Die Schirmherrschaft hat Finanzsenatorin Karoline Linnert.

Die ikö-Schulungen richten sich vor allem an VerwaltungsmitarbeiterInnen, die tagtäglich mit multikultureller Kundschaft zu tun haben, aber auch an Führungskräfte und Personalverantwortliche. Im Kern geht es um die Verbesserung des Kundenkontaktes. Gelernt wird in zwei Blöcken, insgesamt vier Arbeitstage.

Die Geschichte des Migranten, der aus Höflichkeit auf den Boden schaut, veranschaulicht: MigrantInnen bringen eigene

Werte- und Verhaltensmuster mit. Ohne die Reflexion der Kommunikationsgrundlagen werden sie leicht zur Quelle von Missverständnissen und Fehlinterpretationen können zu offenen Konflikten führen.

›Das Problem ist, dass jeder versucht, eine fremde Kultur aus seiner eigenen heraus zu verstehen‹, erläutert Yokuslabakan. ›So werden Verhaltensweisen als negativ aufgefasst, die durchaus positiv gemeint waren.‹

Yokuslabakan weiß, wovon sie redet. Ihre Familie stammt aus der Türkei. Der Vater arbeitete bis zu seiner Rente als Schweißer, unter anderem auf der Vulkan-Werft. Die gebürtige Pusdorferin musste selbst oft diese kulturelle Übersetzungsarbeit leisten.

Wenig überraschend spielt Kommunikation eine zentrale Rolle. ›In vielen Sprachen wird in der Anrede zwischen Sie und Du nicht unterschieden‹, erläutert der andere ikö-Trainer, Ercan Arslan. ›Migranten duzen dann die Behördenmitarbeiter, weil sie es nicht besser wissen. Das aber gilt schnell als ungehörig.‹

Eine weitere Konfliktquelle im Umgang mit Ämtern ist die unterschiedliche Bewertung von Schriftlichkeit. In westlichen Ländern wird ein Sachverhalt erst dann real, wenn er als ›Vorgang‹ schriftlich festgehalten und durch Urkunden belegt wird.

›Es gibt aber Migranten, die ihren Geburtstag nicht kennen‹, erklärt Arslan. ›In bestimmten Staaten wird eine Geburt gar nicht oder erst spät und zeitlich nicht exakt dokumentiert. Auch bei mir stimmt das Geburtsdatum nicht mit meinem tatsächlichen Geburtstag überein.‹

Die unterschiedliche Gewichtung von Schriftlichkeit hat auch Auswirkungen auf die Termingestaltung. In nicht-schriftfixierten Kulturen stehen mündliche und zeitnahe Absprachen im Vordergrund. Das interkulturelle Trainerteam macht einen ganz praktischen Vorschlag:

›Bevor wegen Nichterscheinens eines Kunden wieder ein Brief, eine Vorladung oder eine Mahnung verschickt wird, empfehlen wir, den Kunden einfach anzurufen‹, sagt Yoksulabakan. ›Das wirkt manchmal Wunder und entlastet den Behördenmitarbeiter real.‹

Ein nicht unwesentlicher Teil der Probleme, die Migranten ›auf dem Amt‹ haben, liegt in den emotionalen Belastungen der Migrationssituation begründet. ›Wenn Ausländer zur Behörde gehen, haben sie oft Angst und fühlen sich unter Druck, besonders wenn es um Aufenthalts- oder Arbeitserlaubnisse geht‹, berichtet Martin Schmidt, Ethnologe und Dritter im Trainerbunde.

›In solchen Stresssituationen versagen manchmal sogar die sonst vielleicht schon ganz passablen Deutschkenntnisse. Folge: Migranten beginnen zu stottern, der Sachbearbeiter aber hat den Eindruck, die Person verfüge nicht einmal über Basiskenntnisse des Deutschen.‹

Die drei TrainerInnen machen im Rahmen der Schulungen strukturelle Differenzen zwischen verschiedenen Kulturen deutlich. So unterscheiden sie modellhaft zwischen ›individualistisch‹ und ›kollektivistisch‹ orientierten Kulturen. ›In westlichen Ländern sind Selbstverwirklichung, Eigeninitiative und Kritikfähigkeit erwünscht‹, erzählt Arslan.

›Hier muss der Einzelne seine Probleme selbst lösen. Also geht er auch allein auf die Behörde.‹

In eher kollektivistisch verfassten Kulturen verhalte sich das anders. ›Hier wird das Problem des Einzelnen als gemeinsames Problem der Familie betrachtet. Dann gehen auch schon mal fünf bis zehn Personen zum Amt. Der Mitarbeiter versteht aber nicht, warum so viele kommen. Womöglich wirkt das auf ihn sogar bedrohlich.‹

Wichtiger jedoch als das reine Vermitteln von Theorie ist es, die jeweilige Perspektive der anderen Seite emotional erfahrbar zu machen, den Blick auch auf die Frage von Macht und Ohnmacht, Mehrheit und Minderheit zu lenken. Dadurch wird auch deutlich, welche Anpassungsleistung viele Migranten bereits erbracht haben. So schließt zum Beispiel direkt an die linguistischen Erläuterungen zur fehlenden Differenzierung zwischen Du und Sie eine Übung an. Die Mitarbeiter bekommen die Aufgabe, gelassen und freundlich zu bleiben, obwohl sie zuvor ›unzulässigerweise‹ geduzt wurden.

Die drei interkulturellen Trainer gehen dabei auch auf die Nöte der Behördenmitarbeiter ein. ›Die Beratungsleistung, die sie gegenüber Migranten erbringen müssen, ist enorm‹, unterstreicht Schmidt.

In den ikö-Schulungen wird der gewünschte Perspektivwechsel durch die unterschiedlichen Biografien der interkulturellen Trainer auf besondere Weise akzentuiert; sie verleihen dem Projekt einen ›besonderen Charme‹, wie Asmus Nitschke, Bildungsmanager bei der wisoak und ikö-Projektleiter betont. ›Gül Yoksulabakan mit ihrem akzentfreien Hochdeutsch steht eher für die Gastarbeiter-tochter, also eine in Deutschland geborene Migrantin der zweiten Generation. Wenn man ihren Namen nicht hört oder liest, würde man einen Migrationshintergrund kaum vermuten.‹

Der Dolmetscher und Kulturmittler Ercan Arslan ist im kurdischen Teil der Türkei wie in der Bundesrepublik zu Hause, er hat in beiden Ländern abwechselnd und lange gelebt. Er spricht neben Deutsch (kurdisch-) Kurmanci sowie Türkisch. ›Ercan hat viel mit Flüchtlingen gearbeitet‹, sagt Nitschke. ›Außerdem kennt er das Stadtamt mit seinen verschiedenen Dienststellen und mit seinen besonderen Gepflogenheiten wie seine Westentasche.‹

Und Martin Schmidt verkörpert ›den weißen Deutschen‹, einen Vertreter der ›Mehrheitsgesellschaft‹. Doch spätestens wenn der Ethnologe im wärmsten bayrischen Dialekt über seine spezifische ›Migrationserfahrung‹ in Norddeutschland berichtet, ahnt man, dass das eventuell nicht ganz hinlänglich kann...

›Letztlich haben aber alle unsere Inputs und Übungen immer auch ein zentrales Ziel: mit gängigen Bildern und Klischees zu brechen‹, betonen die Trainer übereinstimmend.

Die Fortbildungen wurden bisher sehr gut aufgenommen – und zeitigten bereits Folgen, die nicht absehbar waren (aber durchaus beabsichtigt sind). ›Mitarbeiter der Verwaltung haben sich für ihren Kundenkontakt eine Liste mit Standardformulierungen zurechtgelegt – in über 30 Sprachen. Sie haben das aber nicht etwa in unserem Seminar oder während der Arbeit gemacht, sondern in ihrer Freizeit‹, freut sich Yoksulabakan.

Durch die Kooperation mit der Senatorin für Finanzen und dem Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ) sind die Voraussetzungen gut, dass die Projektimpulse nach dem Ende von ikö nicht im Sande verlaufen. So wird interkulturelle Kommunikation künftig auch auf dem Lehrplan angehender Verwaltungsmitarbeiter stehen. Und ikö ist zentraler Baustein des Personalentwicklungskonzeptes der bremischen Verwaltung zur interkulturellen Öffnung. Das Projektthema bleibt ohne Frage auf der politischen Agenda in Bremen.

**Thomas Gebel** ■ Leiter Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, wisoak

---

**›Wenn Ausländer zur Behörde gehen, haben sie oft Angst und fühlen sich unter Druck, besonders wenn es um Aufenthalts- oder Arbeitserlaubnisse geht‹**

---

