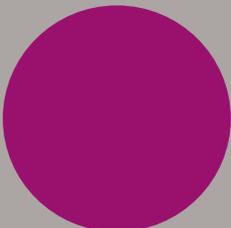
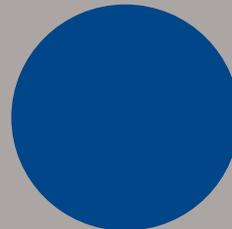
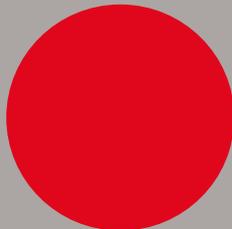
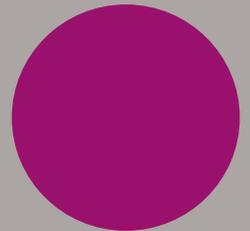


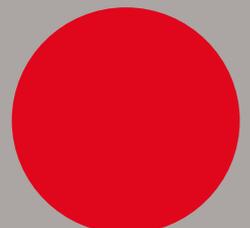
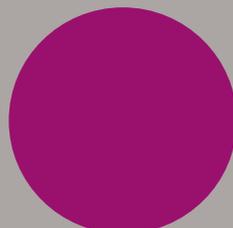
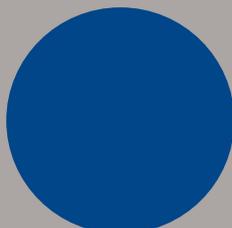
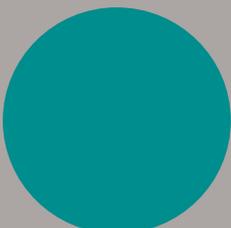
Eine Frage der Perspektive 2

Critical Incidents aus den Bereichen
arbeitsmarktbezogene Beratung,
Vermittlung und Integration.

23 Fallbeispiele aus der Praxis mit
72 interkulturellen Einschätzungen.



Für Selbststudium
und als Trainingstool



Eine Frage der Perspektive 2

Critical Incidents aus den Bereichen
arbeitsmarktbezogene Beratung,
Vermittlung und Integration.

Grusswort

Als wir 2016 unsere Publikation „Eine Frage der Perspektive – Critical Incidents aus Studentenwerken und Hochschulverwaltung“ veröffentlicht haben, bekamen wir sehr viel Zuspruch und positives Feedback. Bis heute wird das Heft nachgefragt – entweder als Printversion oder als PDF-Datei zum Download auf unseren Internetseiten. Unsere Ausgabe enthält 30 Fallbeispiele aus der Praxis mit 93 interkulturellen Einschätzungen von Studierenden und Mitarbeitenden aus Studentenwerken und aus der Hochschulverwaltung. 2018 folgte die englische Übersetzung der Publikation. 2017 haben wir in Kooperation mit Studierenden der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) sechs Critical Incidents als Lehrfilme produziert.



Inzwischen wurden hunderte weitere Fallbeispiele aus verschiedenen Bereichen erhoben – und es lag nahe, einen zweiten Band zu erarbeiten. Das begrüße ich sehr. In der neuen Ausgabe sind 23 Critical Incidents versammelt – dieses Mal aus dem Kontext der Berufsberatung, Vermittlung und Arbeitsförderung. Daher wird dieser Band von der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) herausgegeben. Jedes der neuen Fallbeispiele wird von drei oder sogar vier Personen kommentiert, alle können einen persönlichen Bezug zum kulturellen Hintergrund oder zum Thema des Falls vorweisen. Sicher lassen sich die Perspektiven auch auf andere Lebensbereiche übertragen. Die Publikation enthält Anregungen dazu, die Situationen, die wir im interkulturellen Dialog erleben, aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Zudem enthält sie diverse persönliche Empfehlungen, um ähnlichen Missverständnissen vorzubeugen. Ich hoffe, dass auch dieser zweite Band mit Critical Incidents zu einem besseren interkulturellen Verständnis beiträgt.

Achim Meyer auf der Heyde
Generalsekretär des Deutschen Studentenwerks

Berlin, im Juni 2021

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

interkulturelle Kompetenz und ein Gespür für kultur-, diversitäts- und sprachensible Kommunikation sind für eine arbeitsmarktbezogene Beratung, Vermittlung und Integration von Migrant*innen von großer Wichtigkeit. Migrant*innen stellen inzwischen einen beachtlichen Teil der Arbeitnehmer*innen dar, aber auch der Kund*innen in den Agenturen für Arbeit und in den Jobcentern. Aus diesem Grund hat die Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen seit Langem Eingang in das Studium an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) gefunden. Dazu gehört einerseits, sich Wissen, Fähigkeiten und Haltungen zum Thema kulturelle Unterschiede und kommunikative Strategien zu erarbeiten, etwa für einen zielführenden Umgang mit Sprachbarrieren. Andererseits benötigt man für die Entwicklung dieser Kompetenzen anschauliches Schulungsmaterial, das Beispiele aus der täglichen Praxis von Berufsberater*innen, Vermittler*innen und Personaler*innen für die Herausforderung der Integration von Migrant*innen in den Arbeitsmarkt liefert. Diese können mithilfe von theoretischen Modellen analysiert werden und erlauben es so, an Lösungsstrategien für konkrete Situationen zu arbeiten.



Deshalb freue ich mich sehr, dass nun der zweite Band der erfolgreichen Reihe „Eine Frage der Perspektive. Critical Incidents ...“ mit authentischen interkulturellen Fallbeispielen aus der Praxis vorliegt – und wir als HdBA seine Veröffentlichung unterstützen können. Der erste Band mit Fällen aus dem Bereich Hochschulverwaltung und Studenten- bzw. Studierendenwerke wurde im Jahr 2016 von Frau Professorin Dr. Gundula Gwenn Hiller initiiert und mit Unterstützung des Deutschen Studentenwerks veröffentlicht. Die Sammlung der Fälle im vorliegenden zweiten Band erweitert den Blick auf das bedeutsame Thema der arbeitsmarktbezogenen Integration von Migrant*innen. Er enthält wertvolle Perspektiven von verschiedensten Akteur*innen aus den Arbeitsbereichen der Agenturen für Arbeit und den Jobcentern.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Prof. Dr. Andreas Frey
Rektor der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

Mannheim, August 2021

Inhaltsverzeichnis

02 Grusswort, Achim Meyer auf der Heide
 03 Begrüßung, Prof. Dr. Andreas Frey

Einleitung I. – Ulrike Zillmer-Tantan

06 Eine Frage der Perspektive
 06 Critical Incidents als Trainingsmethode
 06 Die Critical Incidents in diesem Band
 07 Perspektivenpuzzle statt Lösungen
 08 Einen Zwischenraum aushandeln
 08 Beschreiben statt Bewerten
 08 Vom Positiven ausgehen
 12 Hilfreiche Einstellungen für den interkulturellen Dialog

EINLEITUNG II. – Dr. Gundula Gwenn Hiller

14 Interkulturelle Gesprächssituationen in institutionellen bzw. behördlichen Kommunikationsfeldern multiperspektivisch betrachtet
 14 Besonderheiten behördlicher und institutioneller Kommunikation
 15 Perspektivenwechsel und Multiperspektivität
 16 Der Ansatz in der Reihe „Eine Frage der Perspektive“

Critical Incidents – Agentur für Arbeit und Jobcenter

18 19	Die stumme Ehefrau	Indien	
20 21	Die Gegensprechanlage	Serbien	
22 23	Termin verschlafen	Spanien	
24 25	Die brüderliche Hilfe	Marokko	
26 27	Mit Kind und Kegel	Italien	
28 29	Falscher Name	Polen	
30 31	Freches Lächeln	Kolumbien	
32 33	Zu pünktlich	Mexico	
34 35	Keine Vollmacht	China	
36 37	Der Ordner	Ägypten	
38 39	Die unpassende Vertretung	Syrien	

Critical Incidents – Irritationen am Arbeitsplatz

40 41	Der kaputte Beamer	Vietnam	
42 43	Die „alte Schachtel“	China	
44 45	Merkwürdige Kopfbewegung	Pakistan	
46 47	Eine Frau an der Spitze	Tunesien	
48 49	Unverbindliche Zustimmung	Costa Rica	

Critical Incidents – Integration in den Arbeitsmarkt

50 51	Der verschmähte Job	Syrien	
52 53	Der erfahrene Elektriker	Syrien	
54 55	Verspätung mit Absicht	Ghana	

Critical Incidents – Studien- und Berufsberatung

56 57	Die stille Schülerin	Japan	
58 59	Der vehemente Vater	Türkei	
60 61	Das ungleiche Paar	Singapur	
62 63	Die Urlaubsvertretung	Türkei	

Critical Incidents im interkulturellen Training

64 | 65 **Arbeitsblatt 1:**
 Methode zum Einsatz der Critical Incidents (CI) in interkulturellen Trainings, Fall- und Perspektivenanalyse per Gruppenpuzzle

66 | 67 **Arbeitsblatt 2:**
 K-P-S-I-Modell mit Impulsfragen
 Mögliche Einflussfaktoren auf Kommunikationssituationen

68 | 69 **Arbeitsblatt 3:**
 Vorgehen bei der Konstruktion eines Critical Incidents

70 **Literatur**

72 **Impressum**

Eine Frage der Perspektive

von Ulrike Zillmer-Tantan

Fallstricke, Stolperstellen, Irritationen – das assoziieren viele Personen mit interkultureller Kommunikation. Wenn Menschen miteinander kommunizieren, kann es manchmal schwierig oder anstrengend werden. Wenn noch dazu unterschiedliche kulturelle Prägungen ins Spiel kommen, wird es potenziell noch komplexer und undurchschaubarer. Um sich auf solche herausfordernden Situationen besser vorzubereiten, arbeiten viele interkulturelle Trainer:innen mit sogenannten Critical Incidents (CIs). Critical Incidents als Fallbeispiele interkultureller Kommunikation eignen sich besonders dafür, sich in andere Personen, Situationen und Perspektiven hineinzusetzen. Ziel ist es, die eigene Bandbreite an Erklärungen und Handlungsperspektiven zu erweitern.

Critical Incidents als Trainingsmethode

In dieser Broschüre haben wir 23 Critical Incidents zusammengestellt, die sich in interkulturellen Trainings einsetzen oder im Selbststudium bearbeiten lassen. Fokus dieser zweiten Ausgabe ist der institutionelle Kontext der Agentur für Arbeit. Critical Incidents verstehen wir als typische Missverständnisse aus dem Alltag, die tatsächlich vorgekommen und somit authentisch sind. Es sind an ihnen jeweils mindestens zwei Personen mit unterschiedlicher kultureller Prägung beteiligt. Das macht sie für den Kontext der interkulturellen Kommunikation überhaupt relevant. Charakteristisch für Critical Incidents ist außerdem, dass sie nicht nur einmalig, sondern wiederholt vorkommen. Sie enthalten einen oder mehrere Momente, die für wenigstens eine/einen der Beteiligten – jedoch meist für beide Seiten – überraschend, merkwürdig oder eben kritisch verlaufen (vgl. Deutsches Studentenwerk, 2016, S. 5).

Zu jedem der Fallbeispiele liefern wir in dieser Broschüre drei bis vier verschiedene Perspektiven. Insgesamt 72 Menschen haben die CIs analysiert und interpretiert. Sie haben entweder einen Bezug zur Nationalkultur der Personen im jeweiligen Fall oder sie haben Berufserfahrung als Beschäftigte der Agentur für Arbeit. Diese Perspektiven sollen dabei helfen, die Situationen aufzuklären oder zumindest zu erhellen. Allerdings waren die Perspektivengeber nicht selbst in die Incidents verwickelt, daher können sie letztendlich auch nur mutmaßen, welche Faktoren die Situation beeinflusst haben könnten.

Die Analyse von interkulturellen Fallbeispielen erscheint vielen Personen als besonders attraktiv, denn in der Regel werden sie als praxisnah und -relevant wahrgenommen.

Sie haben das Potenzial, dass man sich in den beschriebenen Situationen wiedererkennt oder sich mit den Handelnden identifizieren kann, weil man bereits Ähnliches erlebt hat. Und auch, wenn das nicht der Fall ist, kommt es bei der gemeinsamen Analyse regelmäßig zu Aha-Effekten. Im Gegensatz zu vielen anderen, eher abstrakten Themengebieten im interkulturellen Training haben Lernende das Gefühl, etwas Konkretes und Handfestes zu bearbeiten. Die Arbeit mit und an Critical Incidents verschafft ihnen etwas Handlungssicherheit und verhindert, dass sie selbst in eine solche Falle tappen. Zudem geben diese Fallbeispiele, die anderen passiert sind, nicht selten auch den Impuls dazu, ähnliche eigene Erlebnisse zu teilen und zu reflektieren.

Herausfordernd ist an dieser Methode unter anderem, dass Informationen fehlen. Im Fallbeispiel wird nur ein kurzer Ausschnitt der tatsächlichen Geschehnisse wiedergegeben. Die Namen der in den hier veröffentlichten Fallbeispielen handelnden Personen sind rein fiktiv. Es kann also nicht nachgefragt werden – weder, wie es in der Situation wirklich gewesen ist, noch, wie die Beteiligten sie erlebt haben. Hinzu kommt, dass Leser:innen und Trainingsteilnehmer:innen ihre eigenen Fälle in aller Regel als deutlich komplexer erleben.

In der Trainingssituation sind eine gute Anleitung, Begleitung und ein sorgfältiges Debriefing erforderlich, damit sich vorgefestigte Urteile nicht verstärken. Mit unseren beiden vorangestellten Texten und den drei Arbeitsblättern im Anhang möchten wir, Prof. Dr. Gundula Gwenn Hiller und ich, Ulrike Zillmer-Tantan, ein paar Anregungen dazu geben.

Die Critical Incidents in diesem Band

Waren es im ersten Band der Broschüre Critical Incidents aus Studentenwerken und Hochschulverwaltung, so liegt der Fokus der Fallbeispiele in diesem zweiten Band überwiegend auf Beratungs- und Alltagssituationen, die in Agenturen für Arbeit oder Jobcentern geschehen sind. Im Zuge von Seminaren von Prof. Dr. Gundula Gwenn Hiller und mir an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit wurden von den Studierenden bislang über 120 Fälle erhoben. Die Teilnehmenden haben entweder eigene Erlebnisse berichtet oder in Interviews mit Kolleg:innen erhoben. Aus dieser anonymisierten Fallsammlung haben wir zunächst 40 Fallbeispiele vorausgewählt, die uns thematisch passend und besonders relevant erschienen. Dabei ließen wir uns in erster Linie davon leiten, wie häufig solche oder ähnliche Fälle berichtet wurden. Unterschiedliche

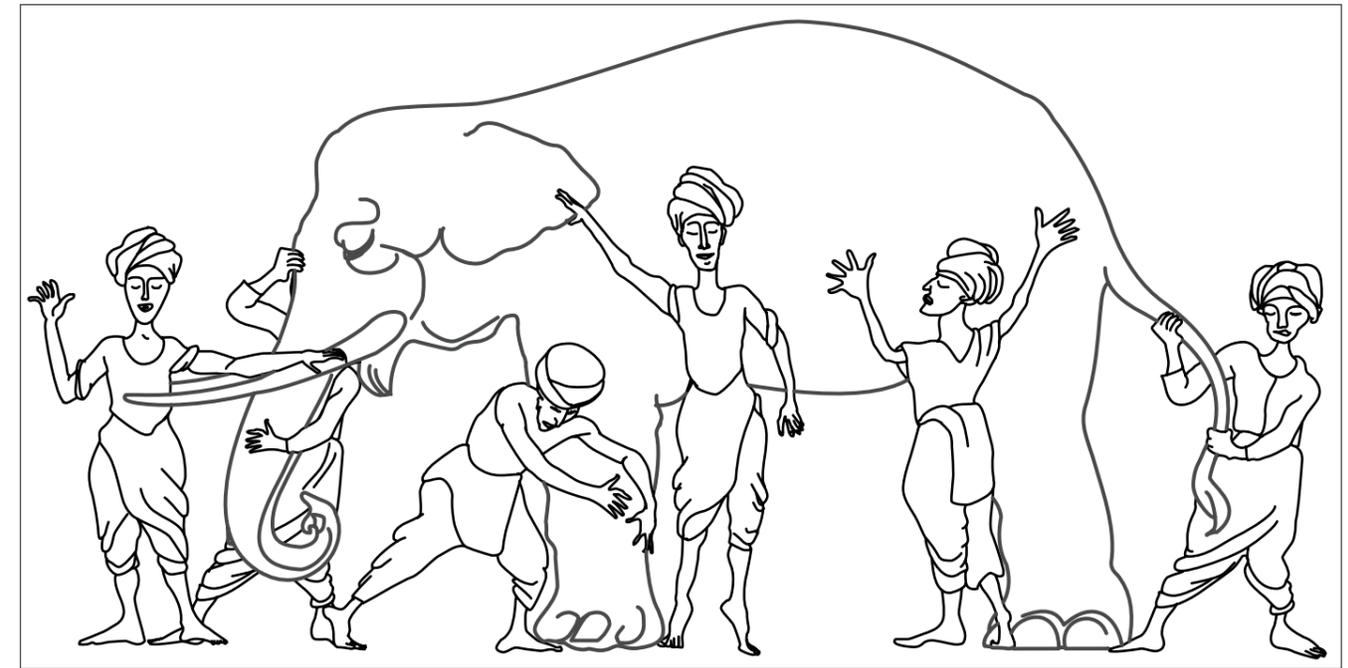


Abbildung 1
Die sechs Blinden und der Elefant, Grafik nach Lewis J. Selznick, 1916

Wertvorstellungen und nonverbale Faktoren in der Kommunikation – und nicht zuletzt die globale Verteilung der beteiligten Nationalkulturen spielten eine weitere Rolle bei unserer Auswahl.

In einem zweiten Schritt galt es nun, pro Fall ausreichend Kommentierungen (Perspektiven) einzuholen. Ausreichend bedeutet in diesem Zusammenhang, dass mindestens drei Perspektiven pro Fallbeispiel vorhanden sind. Die Perspektivengeber:innen hat als Expert:innen qualifiziert, dass sie entweder einen direkten oder einen indirekten Bezug zur Nationalkultur im Fallbeispiel herstellen können oder über Berufserfahrung in der Agentur für Arbeit verfügen.

Wir haben den Fällen absichtlich auch die Nationalkulturen zugeordnet. Auf diese Weise möchten wir zeigen und verdeutlichen, dass die Perspektivengeber:innen, obwohl sie aus einem ähnlichen national-kulturellen Kontext stammen, zu teils sehr widersprüchlichen Einschätzungen gelangen. Dadurch wird indirekt ersichtlich, wie vielfältig Personen auch innerhalb einer Nation sind. Außerdem stellen wir die subjektiven Einschätzungen als Perspektiven gleichberechtigt nebeneinander statt mehr oder weniger wahrscheinliche Lösungen anzubieten. Es kann auch sein, dass sich die eine vermeintlich richtige Lösung vielleicht gar nicht unter den Erklärungen befindet. Und zweifellos existieren viel mehr Perspektiven als die angeführten.

Uns geht es darum, zu verdeutlichen, dass monokausale Zusammenhänge oder Wenn-dann-Erklärungen in den wenigsten Fällen auf menschliche Kommunikation zutreffen. Kommunikation ist ein dynamischer und komplexer Prozess, zu dem jeweils beide Parteien – Sender:in und

Empfänger:in – einen Beitrag leisten und den oft auch externe oder unbewusste Faktoren beeinflussen. Daher gilt auch für diese Fälle: Es können alle, einige, aber auch keine von diesen Erklärungsansätzen zutreffen. Wir müssen mit der Ungewissheit leben, dass wir letztendlich nur spekulieren können. Wir werden nie wissen, welche Faktoren in der konkreten Situation wirklich dahinterstehen. Die an der Situation Beteiligten können wir nicht (mehr) befragen.

Perspektivenpuzzle statt Lösungen

In Trainings und in der Lehre werden wir oft und zuverlässig danach gefragt, was denn nun die Lösung für den gerade besprochenen Critical Incident sei. Nicht selten schauen wir in enttäuschte Gesichter, wenn wir daraufhin verkünden: Die Erkenntnis muss sein, dass die eine richtige Lösung nicht existiert. Wir plädieren dafür, dass es vielmehr darum geht, die verschiedenen Perspektiven zu entdecken – und zwar mindestens immer diejenigen Sichtweisen der involvierten Personen. Die Wirklichkeit ist komplex und dem sollten wir Rechnung tragen.

Ein anschauliches Bild bietet in diesem Zusammenhang das Gleichnis von den sechs Blinden und dem Elefanten. Die Männer ertasten jeder für sich den Elefanten mit ihren Händen. Je nach Standpunkt interpretieren sie die Teile des Tiers: den Rüssel als eine Schlange, das Ohr als ein Blatt, den Rücken als einen Berg. Den Schwanz begreift einer als einen Zweig. Ein anderer erkennt unter dem Bauch eine Höhle wieder, der sechste hält ein Bein des Elefanten für einen Baum (siehe Abbildung 1).

Das Gleichnis stammt aus Südasien. Es ist in unterschiedlichen Varianten und Zusammenhängen verbreitet. Der Elefant soll die Realität symbolisieren. Die blinden Männer können diese nur zu einem geringen Teil erfassen und – basierend auf ihrem persönlichen Erfahrungshorizont – ziehen sie sehr unterschiedliche Schlüsse. Die Moral ist: Sie alle haben auf ihre Weise Recht, denn die Wahrheit kann auf verschiedene Weise erklärt werden. Jeder der Männer begreift nur einen Teil der Wahrheit.

Wie bei der Erkundung des Elefanten sollten wir lernen, auszuhalten, dass es mehr als eine Wahrheit gibt. Diese Kompetenz nennt sich Ambiguitätstoleranz. Eine Situation kann aus mehreren Blickwinkeln betrachtet werden. Unser Blick sollte demnach offen sein für andere Perspektiven und andere mögliche Lösungsoptionen. Unterschiedliche WahrnehmungsfILTER und Erwartungen führen zu unterschiedlichen Einschätzungen. Wir bringen unsere eigene Wahrnehmung ein und vergessen leicht, dass sie mit der

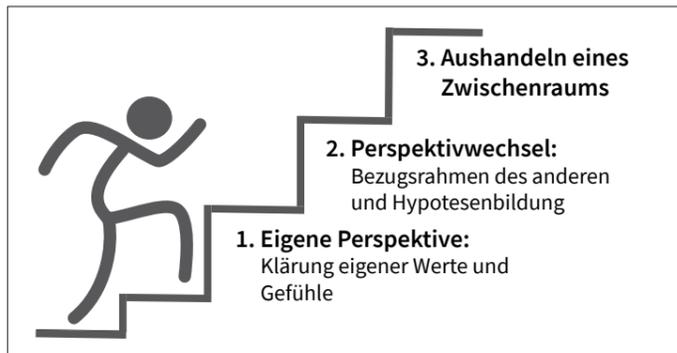


Abbildung 2
Vorgehen zur Analyse und Reflexion eines Critical Incidents nach Cohen-Emerique (2006), Quelle: Franzke, Bettina (2017): Interkulturelle Kompetenz und verantwortungsvolles Handeln in der Flüchtlingshilfe. Ein Praxisbuch für ehrenamtlich Engagierte. Mannheim: Wellhöfer Verlag, S. 47

unserer Interaktionspartner:innen nicht unbedingt identisch ist. Unser Wissen ist subjektiv. Es ist nur ein Puzzleteil von vielen.

In einigen unserer Fallbeispiele waren sich die Perspektivgeber:innen eher einig, wenn es um ihre Deutungen und Erklärungsansätze geht, in anderen Fällen lagen sie mit ihren Analysen und Interpretationen deutlich auseinander. Letzteres sehen wir beispielsweise am Fallbeispiel „Der Ordner“ (Seite 35). Die Perspektiven auf den Fall reichen hier vom Rassismusvorwurf auf Seiten der Beraterin bis zum Sexismusvorwurf auf Seiten des Kunden. Hierbei wird wohl besonders deutlich: Was aus meiner eigenen Sicht logisch und sinnvoll ist, kann meinem Gegenüber völlig irrational und unsinnig erscheinen – und umgekehrt. Zweimal wird Diskriminierung unterstellt, einmal aufgrund von Herkunft und einmal aufgrund von Geschlecht. Beide Beteiligte werden sich damit aller Wahrscheinlichkeit nach auch auf emotionaler Ebene angegriffen fühlen.

Übergeordnetes Lernziel der Critical-Incident-Methode ist es, die Teilnehmenden für andere Perspektiven zu sen-

sibilisieren. Angeregt durch Reflexionsfragen sollen sie versuchen, sich in die andere, vielleicht auch ungewohnte Sichtweise hineinzuversetzen. Nicht selten werden im Prozess eigene stillschweigende Annahmen, Normalitäten und Selbstverständlichkeiten entlarvt.

Einen Zwischenraum aushandeln

Die Professorin für Interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management, Bettina Franzke, schlägt zur Analyse und Bewältigung von interkulturellen Situationen die 3-Schritte-Methode nach Cohen-Emerique vor (siehe Abbildung 2). Im ersten Schritt „Eigene Perspektive“ geht es darum, sich das eigene Erleben der Irritation zu verdeutlichen und es zu ergründen. Im zweiten Schritt „Perspektivwechsel“ soll man sich in die Perspektive des Gegenübers versetzen und seine bzw. ihre Situation und Wertvorstellungen nachvollziehen. Im finalen dritten Schritt „Aushandeln eines Zwischenraums“ soll möglichst auf Augenhöhe zusammen eine Lösung entwickelt werden.

Auf diese Weise kann es gelingen, sich bislang Unbewusstes bewusst zu machen und seine eigenen WahrnehmungsfILTER zu reflektieren. Es lohnt sich, in diesem Zusammenhang über seine Wertvorstellungen in den Dialog zu gehen und sich gegenseitig seine Normalitätvorstellungen zu erklären. Dafür plädieren auch viele Perspektivgeber:innen in ihren Empfehlungen, zum Beispiel Lucia Bernabei im Fall „Mit Kind und Kegel“ (Seite 26), Linda Ruiz Villaseñor und Helin O. im Fall „Zu pünktlich“ (Seite 31) oder Jing Su in „Die alte Schachtel“ (Seite 41).

Beschreiben statt Bewerten

Sowohl bei der Analyse von Critical Incidents als auch bei der Erhebung eigener Fallbeispiele erscheint uns das DICE-Modell nach Brenda J. Ellingboe, einer instructional specialist vom ELS English Language Center in St. Paul, Minnesota (USA), hilfreich. Es erinnert daran, nicht vorschnell und unüberlegt aufgrund eigener Prägungen zu bewerten, wie es im Alltag oft der Fall ist. Dice ist die englische Vokabel für Würfel. Die Anfangsbuchstaben dienen als Gedankensstütze dafür, sich bei der Fallanalyse an folgenden Schritten zu orientieren:

- D = Description (Beschreibung)
- I = Interpretation (Interpretation)
- C = Cultural Context (Kultureller Kontext)
- E = Evaluation (Bewertung)

Beim DICE-Modell geht es in erster Linie darum, die subjektiven Interpretationen und Bewertungen zunächst zurückzuhalten und auf der Ebene einer möglichst objektiven Beschreibung (Ebene D) zu bleiben. Was wissen wir sicher? Vermutungen oder Vorannahmen, eigene Meinungen und

Reaktionen bleiben so lange wie möglich außen vor. Wer ist an der Situation beteiligt, welche Tageszeit haben wir, was genau sagen die Personen, wo findet das Gespräch statt, was ist das Anliegen etc.? Das klingt oft deutlich einfacher als es ist.

Erst danach kommen eigene Interpretationen (Ebene I) und bestenfalls kulturelles Wissen (Ebene C) ins Spiel. Hintergrund ist, dass wir im Alltag in der Regel sofort auf die Bewertungsebene gelangen, was im interkulturellen Kontext manchmal kontraproduktiv und voreilig sein kann. Möglicherweise sind bestimmte Verhaltensweisen, Gesten, Worte mit anderen Assoziationen oder Bedeutungen verknüpft als mit solchen, die wir kennen und gewohnt sind. Einerseits mag uns das nicht bewusst oder nicht bekannt sein, andererseits ist es ein unmögliches Unterfangen, auf alle tieferen Bedeutungen, die in der Welt existieren, vorbereitet zu sein. Nach dem DICE-Modell gilt es, bei Ebene E nicht aufgrund der eigenen Einschätzung zu bewerten, sondern die Perspektive zu wechseln und die Situation in Anbetracht des kulturellen Wissens einzuschätzen. Das kulturelle Wissen kann entweder durch Personen oder durch Recherchen generiert werden.

Das Fallbeispiel „Freches Lächeln“ (Seite 30) bietet sich an dieser Stelle als Beispiel an. Statt zu werten: „Sie lächelt immer so unerträglich frech an.“ (Ebene E), könnte eine auf Ebene D angesiedelte mögliche Beschreibung so lauten: Sie blickt mir länger in die Augen, als ich es gewohnt bin und lächelt sehr breit, so dass ich ihre Zähne sehe. Mit einleitenden Wortgruppen wie „Es könnte sein, dass ...“ oder „Vermutlich ...“ markieren wir sprachlich, dass wir lediglich Vermutungen anstellen und relativieren die Allgemeingültigkeit unserer Wahrnehmung. Im Fallbeispiel deutet die Frage von Frau Neumanns Kollegin „... ob es möglich ist, dass ...“ in diese Richtung.

Vom Positiven ausgehen

Ein weiteres bewährtes Werkzeug interkultureller Kommunikation ist die aktive Suche danach und die Kommunikation darüber, wie die Dinge auch anders verstanden werden können. Statt dem Gegenüber Unvermögen oder bösen Willen zu unterstellen, empfiehlt sich stets eine Prise Optimismus. Unsere Grundeinstellung sollte sein, dass wir beim Gegenüber von positiven Absichten ausgehen.

Stellen Sie sich in irritierenden Situationen folgende Fragen:

1. Wie lässt sich das irritierende Verhalten meines Gegenübers möglicherweise erklären? Welche Werte könnten hinter diesem Verhalten stehen? (Tool: Wertestern, Abbildung 3)
2. Worin liegt die positive Intention oder Funktion dieses Verhaltens? (Tool: Wertequadrat, Abbildung 4)

Erste Anhaltspunkte zu Frage 1 könnte der Wertestern bieten. Er liefert mögliche Erklärungsansätze zu unterschied-

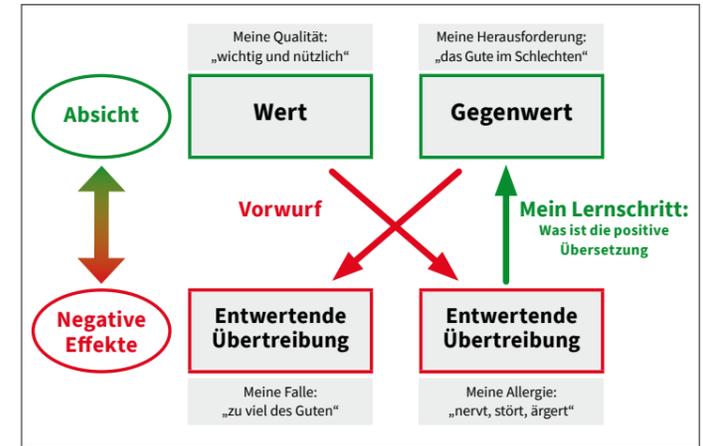


Abbildung 4
Wertequadrat nach Schulz von Thun, Quelle: eigene überarbeitete Darstellung, inspiriert von <https://toolblog.de/2021/04/01/sind-sie-sparsam-oder-geizig/>

lichen kulturellen Wertorientierungen. Auf diese sind wir bereits im ersten Band der Broschüre näher eingegangen (vgl. Abbildung 3).

Um uns Frage 2 anzunähern, bedienen wir uns des Wertequadrats, das auf den Hamburger Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun zurückgeht (siehe Abbildung 4). Seinem Modell zufolge existiert für jeden Wert, den wir für sich genommen erst einmal für grundsätzlich positiv und erstrebenswert halten, ein positiver Gegenwert. Die Wertepaare aus dem Wertestern lassen sich unter anderem auf diese obere Ebene des Wertequadrats übertragen. Im Alltag ist es jedoch vermehrt so, dass wir den Gegenwert nicht so sehr in der positiven Ausprägung wahrnehmen, sondern eher in der entwertenden Übertreibung. Das trifft ebenso auf unser Gegenüber zu. Daraus entstehen oft Vorwürfe, aus denen wiederum Konflikte

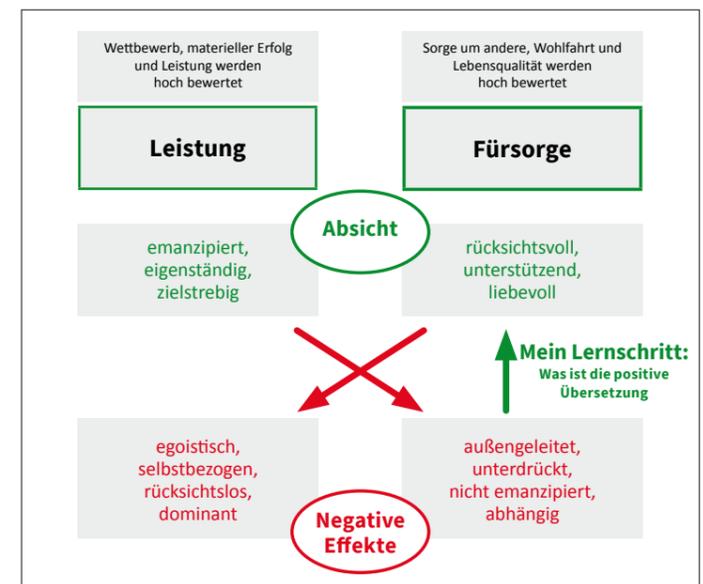
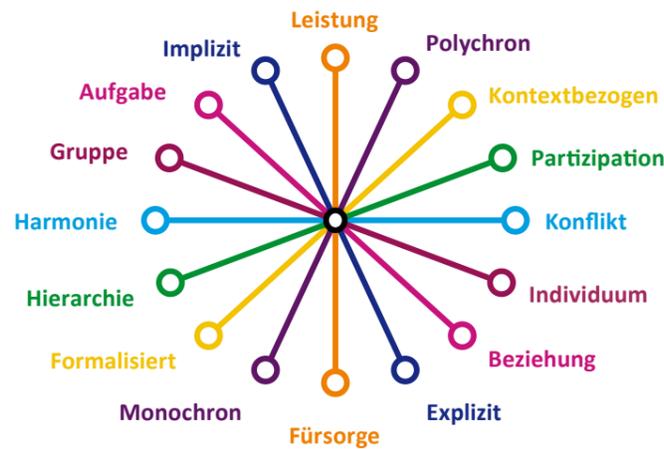


Abbildung 5
Wertequadrat nach Schulz von Thun für das Wertepaar „Leistung“ und „Fürsorge“, Quelle: eigene Darstellung



- Gruppe:** Gruppenloyalität & harmonische Beziehung zwischen Gruppenmitgliedern werden hoch bewertet.
- Individuum:** Individueller Erfolg, Verantwortung und Einzigartigkeit werden hoch bewertet.
-
- Formalisiert:** Rollen und Aufgaben sind stark formalisiert und durch feststehende Vorschriften bestimmt.
- Kontextbezogen:** Handeln ist auf situative Zwänge abgestimmt und von persönlicher Kreativität der Akteure abhängig.
-
- Hierarchie:** Ungleichheiten werden akzeptiert. Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen sind hierarchisch strukturiert.
- Partizipation:** Mitbestimmung und konsensuelle Entscheidungsfindung werden hoch bewertet. Status- und Machtsymbole sind unwichtig.
-
- Leistung:** Wettbewerb, materieller Erfolg und Leistung werden hoch bewertet.
- Fürsorge:** Sorge um andere, Wohlfahrt, gleiche Rechte und Lebensqualität werden hoch bewertet.
-
- Monochron:** Strukturierte Zeitabläufe, Pünktlichkeit und sequentielle Organisation von Aktivitäten werden hoch bewertet.
- Polychron:** Flexible Zeitstruktur und synchrone Organisation verschiedener Aktivitäten werden hoch bewertet.
-
- Implizit:** Viel Information wird „unausgesprochen“ vermittelt. Kontext, Partner und Thema beeinflussen die Bedeutung des Gesagten.
- Explizit:** Wesentliche Informationsträger sind die verbalen Mitteilungen. Ideales und verlässliches Kommunikationsmittel ist der schriftlich ausformulierte Text.
-
- Konflikt:** Konflikte sollen möglichst direkt und offen angegangen werden. Offenheit wird als ehrliche und effiziente Form des Verhaltens angesehen und entsprechend gefördert.
- Harmonie:** Harmonie und Gesichtswahrung innerhalb der Gruppe haben Priorität. Offene Kritik und der klare Ausdruck persönlicher Wünsche und Meinungen wird als takt- und respektlos empfunden.
-
- Aufgabe:** Die Erfüllung der Arbeitsaufgabe ist zentrales Motiv. Arbeit wird ernsthaft und gewissenhaft ausgeführt.
- Beziehung:** Gutes Arbeitsklima und gute Arbeitsbeziehungen haben Priorität. Engagement und Identifikation mit den Kollegen sind wesentlich.

Abbildung 3
Wertestern in Anlehnung an Bosse 2011
Quelle: Deutsches Studentenwerk (2016): Eine Frage der Perspektive. Critical Incidents aus Studentenwerken und Hochschulverwaltung. S. 9

(negative Effekte) entstehen können. Der interkulturelle Lernprozess besteht nun darin, auf der oberen Ebene der positiven Absichten zu bleiben, die positive Übersetzung zu suchen und somit eine gegenseitige Würdigung zu erreichen.

Im Fallbeispiel „Der verschmähte Job“ (Seite 49) spielen unter anderem die Werte Leistung und Fürsorge eine Rolle. Dass Biba Alamir den Job ablehnt hat, vermutlich wenig damit zu tun, dass sie Uschi Huber verärgern möchte. Sie möchte ganz bestimmt auch nicht undankbar erscheinen. Vielleicht möchte sie sich oder Uschi Huber entlasten, vielleicht möchte sie lieber mehr Zeit für sich und die Familie haben, vielleicht macht sie gerade eine schwierige Zeit durch.

Ein weiteres Wertepaar, übersetzt ins Wertequadrat, betrifft die institutionelle Kommunikation im Allgemeinen. In den Agenturen für Arbeit und in den Jobcentern werden in der Regel für die Kund:innen gewichtige Entscheidungen getroffen, die oft mit der Finanzierung des Lebensunterhalts und der Existenzsicherung verbunden sind. Für die Kund:innen hängt im Alltag sehr viel davon ab, wie die Berater im Einzelfall entscheiden. Wunsch und Wirklichkeit klaffen hierbei vermutlich des Öfteren deutlich auseinander. Das Verhalten der beratenden bzw. vermittelnden Person ist durch viele komplexe Regeln und Vorschriften geleitet, was auf die Kund:innen unter Umständen bürokratisch, wenig empathisch und pedantisch wirken mag. Im Sinne von Fairness, Effizienz und Professionalität ist die formalisierte Wertorientierung jedoch absolut plausibel und sinnhaft. Aus Sicht der Kund:innen ist jedoch – besonders in kritischen Situationen und Notlagen – ein Eingehen auf die individuelle Lebenssituation erstrebenswert.

Abbildung 6 zeigt das Wertepaar formalisiert und kontextbezogen. Bei keinem der in dieser Broschüre veröffentlichten Critical Incidents kommt dieses Wertepaar explizit zum Tragen. Implizit ist dieses Wechselspiel jedoch vermutlich einer der entscheidenden Faktoren, die sich auf die Kommunikationssituationen in den Fallbeispielen auswirken.

Den Kontext in den Blick nehmen

Kulturelle Faktoren sind nicht zu unterschätzen. Gleichzeitig sollte man sie auch nicht überinterpretieren. Kulturelle Werte rahmen unser Verhalten, determinieren es jedoch nicht. Werte und Normen sind nicht allein an die Nationalkultur der handelnden Personen gebunden. Kulturstandards sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt. Es gibt keine einfachen Antworten oder Lösungen à la A ist so, weil er deutsch ist, und B ist so, weil sie syrisch, italienisch, mexikanisch oder chinesisch ist.

In der Psychologie spricht man vom fundamentalen Attributionsfehler, wenn das gesamte Verhalten auf den Faktor Person zurückgeführt wird und andere Einflussfaktoren, die zumeist die Situation betreffen, vernachlässigt werden. Ähnliche Effekte beobachten wir im interkulturellen

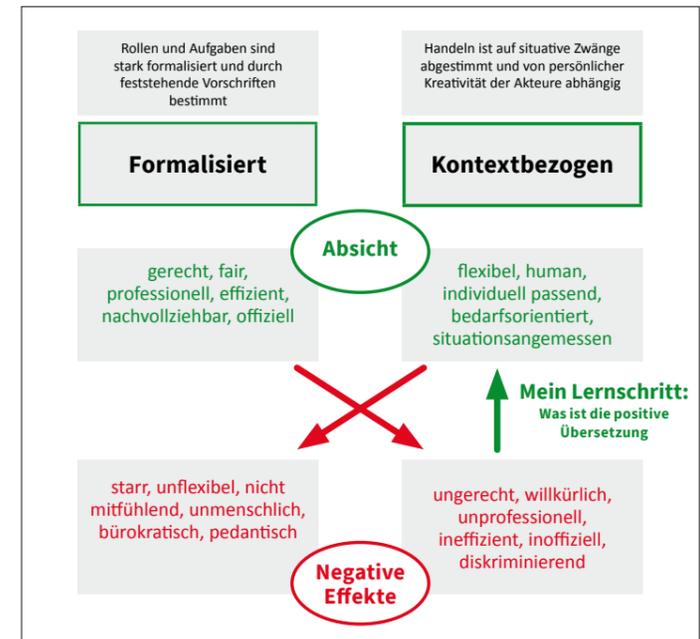


Abbildung 6
Wertequadrat nach Schulz von Thun für das Wertepaar „Formalisiert“ und „Kontextbezogen“, Quelle: eigene Darstellung

Dialog, wenn der Faktor Kultur überbewertet wird. Um der Komplexität des Alltags gerecht zu werden, sollten wir nicht in Schubladendenken verfallen, sondern den Kontext, also Person, Situation und Institution ebenfalls zur Erklärung heranziehen. Wir sollten genauer hinschauen und unser Blickfeld diesbezüglich erweitern.

Das Modell Kultur – Person – Situation – Institution (K-P-S-I-Modell) nach Elke Bosse kann bei der Analyse von Critical Incidents helfen, komplexe und vielschichtige Zusammenhänge in die Analyse einzubeziehen. Könnten Kommunikationsstile eine Rolle spielen? Sind Machtasymmetrien relevant? Haben sich Aggressionen vorab angestaut oder wurden bestimmte wunde Punkte getriggert? In welcher Stimmung, zu welcher Tageszeit treffen die Handelnden aufeinander? In Arbeitsblatt 2 (Anhang) haben wir eine erweiterte Version des K-P-S-I-Modells mit diesen und weiteren Impulsfragen bereitgestellt. Eine Situation mag sich jeweils anders gestalten, wenn ich unter enormem Zeitdruck stehe, wenn ich schlecht oder gut vorbereitet bin oder wenn ich an Schlafmangel leide. Habe ich schon viele Anlaufstellen erfolglos kontaktiert oder habe ich Erfahrung mit Alltagsrassismus, mag ich sie anders wahrnehmen als mein Gegenüber.

Als weiteres Tool für die Beurteilung von Gesprächs- und Konfliktsituationen bietet sich aus unserer Sicht der Perspektivenwürfel an. Er ist einer der 22 Mindshifts, die Management- und Karriereberaterin Svenja Hofert in ihrem 2019 erschienen Buch beschreibt. Das Quadrat wird zum Würfel, indem der Blick auf Mich und Dich um den Kontext ergänzt wird. Zum Hyperwürfel wird der Würfel schließlich, indem viele Michs und Dicht in vielen Kontexten in Erwägung gezogen werden.

Ich als Frau ohne Migrationshintergrund, ich als Vertreterin der Millenials, ich als Mutter, ich als Beamtin mit krisenfestem Job, ich als Beraterin, ich als Kollegin, ich als Vorgesetzte, ich als Bittstellerin, ich als Gastgeberin, ich als ... sehe das Ganze so und so: Es gilt, Personen als komplexe Wesen anzunehmen und anderen auch ihren individuellen Erfahrungsschatz zuzutrauen. Die Personen sprechen nicht allein als Vertreter:innen ihrer Nationalkultur zu uns, das ist deutlich zu kurz gegriffen. Wir Deutsche entsprechen sicher auch nicht immer und jederzeit (oder vielleicht auch überhaupt nicht) dem deutschen Klischee. Was wir für uns selbst differenzieren, müssen wir auch für unser Gegenüber einräumen.

Im Fallbeispiel „Verspätung mit Absicht“ (Seite 54) erscheint der Protagonist Kwabena Osei zu spät zu einem Vorstellungsgespräch. Die vier Perspektivengeber sind sich in ihren Einschätzungen dazu einig, dass hier eher die persönliche oder situative Ebene betroffen ist als die kulturelle.

Eine weitere Neuerung in diesem Band sind einzelne „fun facts“ seitens der Perspektivengeber:innen (zum Beispiel Seite 29). Bei „Critical“ Incidents liegt der Fokus leider allzu oft auf heiklen Situationen oder negativen Erfahrungen. Mit den „fun facts“ wollten wir auch Witzigem oder Erheitern im interkulturellen Dialog Raum geben.

Interkulturelles Lernen erfordert eine positive Grundhaltung. Ausgangspunkt sollte die Idee sein, dass wir von jeder Person, aus jeder Situation und von jeder Kultur etwas lernen können. Neben dieser Lernbereitschaft geht es auch darum, sich selbst immer wieder zu reflektieren und die eigenen Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Es geht weniger darum, gegeneinander um die Oberhand oder um ein Gewinnen zu kämpfen, sondern darum, im Dialog miteinander eine neue Kultur zu etablieren. Das alles kostet Zeit, die man sich nehmen muss. Es erfordert Geduld, Wertschätzung und Respekt. Und man muss aushalten können, dass es kein Richtig oder Falsch gibt, sondern „nur“ andere Perspektiven.

Hilfreiche Einstellungen für den interkulturellen Dialog

Es war uns in diesem Band ein besonderes Anliegen, mehrere Handlungsoptionen zu generieren und mögliche Strategien zur Bewältigung der Situation abzubilden. Daher haben wir bereits im Fragenkatalog an die Perspektivengeber:innen einen stärkeren Fokus auf die Handlungsorientierung gelegt. Die Kommentierenden wurden jeweils auch gefragt, welche Empfehlungen sie für diesen Fall geben würden. Zusammenfassend für alle Fälle lässt sich feststellen, dass viele zu klarer und transparenter Kommunikation sowie zu genaueren Erklärungen raten. Oft läuft es auch darauf hinaus, dass die Perspektivengeber:innen empfehlen, Geduld und Verständnis zu signalisieren. Einige empfehlen explizit, Seminare zur interkulturellen Sensibilisierung zu besuchen und Sprachkompetenzen stetig auszubauen.

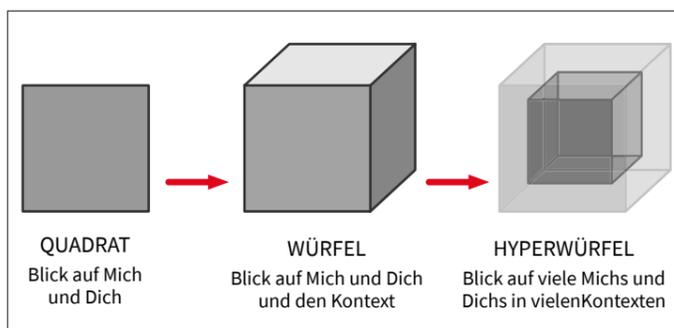


Abbildung 7
 Perspektivenwürfel nach Svenja Hofert
 Quelle: Hofert, Svenja (2019): Mindshift. Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 87



Die Autorin:
Ulrike Zillmer-Tantan

hat den Magister in Angewandte Kulturwissenschaften an der Leuphana Universität Lüneburg abgeschlossen. Über zehn Jahre lang arbeitete sie in der Servicestelle Interkulturelle Kompetenz des Dachverbands der Studentenwerke in Berlin. Fünf Jahre lang war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Interkulturelles Lernen an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) tätig. Aktuell koordiniert sie an der Technischen Universität Berlin ein EU-Forschungsprojekt zur Integration von Geflüchteten. Sie ist darüber hinaus Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen, u.a. an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit.

Interkulturelle Gesprächssituationen in institutionellen Kommunikationsfeldern multiperspektivisch betrachtet.

von Dr. Gundula Gwenn Hiller

„Sie haben aber einen schönen Vornamen!“¹ – Wie reagiert die Beraterin als Vertreterin einer Institution während eines Gesprächs wohl auf diesen Satz eines Klienten? Erfreut, empört oder schmunzelnd? Ob eine solche Situation als kritisch (im Sinne eines Critical Incidents) wahrgenommen wird oder nicht, hängt nicht nur davon ab, wer diesen Satz wann, zu wem und in welchem Kontext äußert, sondern auch von den situativen, persönlichen und kulturellen Dispositionen der Rezipientin sowie von ihrer interkulturellen Kompetenz. Und letztlich ist es eine Frage der Perspektive!

Besonderheiten behördlicher und institutioneller Kommunikation

Kommunikative Handlungen stehen nicht für sich, sondern sind immer in einen gewissen Kontext eingebettet. Sie finden entweder im privaten oder im öffentlichen Raum statt, sie dienen der Alltagskommunikation oder finden in einer Organisation bzw. Institution statt. Nun ist es bei kulturellen Überschneidungssituationen ja generell so, dass sie besonders anfällig sein können für Irritationen, Erstaunen oder Missverständnisse. Das liegt daran, dass die Gesprächspartner:innen oft nicht über dieselben Wissensbestände verfügen, weder sprachlich noch kulturell (also: Wie werden Dinge getan, besprochen?) noch institutionell (welche Abläufe, Regelungen, Pflichten gibt es?). Der in diesem Band vorgestellte Ansatz basiert auf der Annahme, dass Wissen über Kontexte und Kulturen nützlich ist, um interkulturellen Herausforderungen konstruktiv zu begegnen. Gleichzeitig soll den Leser:innen aufgezeigt werden, dass kulturelles Wissen oder Kenntnis über Besonderheiten der institutionellen Kommunikation zwar hilfreich sein können, aber auch Gegebenheiten oft vorschnell „einordnet“. Um der Komplexität menschlicher Interaktion gerecht zu werden, wird ein differenzierter Blick auf interkulturelle Situationen angeboten, der auch einlädt, persönliche, situative oder institutionelle Bedingungen mit einzubeziehen. Wir gehen davon aus, dass zusätzlich zum Kulturwissen die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zum multiperspektivischen Denken eine Kernkompetenz für gelingende interkulturelle Interaktion darstellt, die gerade in institutionellen und behördlichen Kontexten Empathie und Fremdverstehen ermöglicht – und somit die Verständigung unterstützt. Die multiperspektivi-

sche Betrachtungsweise, die hier vorgestellt wird, wendet sich an Berater:innen und andere Akteur:innen aus dem Bereich Vermittlung und Integration in den Arbeitsmarkt und in das Bildungswesen (z.B. Agentur für Arbeit, Jobcenter, Bildungsträger, Hochschulen). Gemeinsam ist diesen Personen, dass sie in institutionellen bzw. behördlichen Kontexten agieren, und dass ihre Handlungsspielräume nicht nur kulturell und situativ bedingt sind, sondern in besonderem Maße auch institutionellen Vorgaben unterliegen. Im Folgenden werden einige Besonderheiten der in diesem Band überwiegenden institutionellen bzw. behördlichen Handlungsfelder vorgestellt:

Institutionelle und behördliche Kommunikation findet zwischen Vertreter:innen der Institutionen bzw. Behörden und Klient:innen statt. Hier vertritt jeweils eine Person die Institution und kann nicht frei agieren, sondern muss sich an den Regeln der Institution orientieren. In der Fachwelt wird die behördliche Kommunikation oft als „Experten-Laien-Kommunikation“ bezeichnet. Damit sind Kontexte gemeint, in denen Expert:innen, die über strukturiertes Fachwissen verfügen, Kund:innen (= Laien) gegenüberstehen, denen dieses Wissen nicht zur Verfügung steht. Ihre Kernaufgaben bestehen aus der Vermittlung von Wissen, der Bearbeitung von Anliegen und dem Vollziehen von Verwaltungsakten. D.h., Gespräche, die im behördlichen Kontext, etwa in der Agentur für Arbeit oder im Jobcenter, stattfinden, sind größtenteils Beratungsgespräche oder „Datenklärungsgespräche“².

Dieses kommunikative Handlungsfeld zeichnet sich sprachlich insbesondere durch folgende Aspekte aus:³

1. die Reihenfolge des Gesprächsablaufs ist weitgehend festgelegt
2. dem Gespräch liegt eine institutionelle und gesellschaftliche „Zwecksetzung“ zugrunde
3. die Gespräche sind funktional in einen institutionellen Handlungszusammenhang eingebunden

Die Sprachwissenschaftler:innen Porila und ten Thije (2009) weisen darauf hin, dass Behördenkommunikation größeren Schwierigkeiten unterworfen ist als es andere Kommunikationssituationen sind, die im institutionellen Kontext stattfinden, und zwar aus folgenden Gründen⁴:

- Oft finden die Gespräche nicht auf Basis von Freiwilligkeit statt, sondern weil die Klient:innen dazu verpflichtet sind, etwa bei Beratungen im Zwangskontext

innerhalb der Bundesagentur für Arbeit. D.h., das Verhältnis zwischen Klient:innen und Agent:innen ist in diesen Fällen durch Abhängigkeit und Dominanz gekennzeichnet bzw. hat laut Hinnenkamp (1985) einen „zwangskommunikativen Charakter“.

- Die Vertreter:innen der Behörde verfügen aufgrund ihrer Ausbildung und Profession über eine weitaus größere Routine im Hinblick auf das institutionelle Handeln, zudem herrscht ein starker beiderseitiger Handlungs- und Zeitdruck sowie eine geringe Möglichkeit zur Wiederholung.
- Das Personal in den Behörden ist darauf angewiesen, vom Einzelfall zu abstrahieren, zu typisieren und alle gleich zu behandeln. Hierbei können sie einen Widerspruch erleben – zwischen den gesetzlichen Vorschriften und ihrem eigenen Bemühen um Klient:innenfreundlichkeit oder Humanität.
- Der Behördenalltag basiert auf Schriftlichkeit, was für Migrant:innen, die aus eher mündlich strukturierten Gesellschaften stammen oder nicht ausreichend alphabetisiert sind, eine große Hürde darstellen kann.
- Die Gesprächspartner:innen verfolgen unterschiedliche Ziele. Während die Ziele der Klient:innen von Lebensumständen bestimmt werden, die existenziell für sie sind, erfährt die/der Behördenvertreter:in i.d.R. keinen Nachteil, wenn das Gespräch nicht erfolgreich verläuft.

Ein weiteres Charakteristikum der institutionellen Kommunikation sind die Asymmetrien, die zwischen den Beteiligten bestehen, und zwar in Bezug auf⁵:

- ▶ **Wissen** – Asymmetrien in Bezug auf Kontextwissen, Fachwissen, sprachliches Wissen, Handlungswissen der Berater:innen, biographisches Wissen der Klient:innen
- ▶ **Interessen und Erwartungen** – Asymmetrien bezüglich Freiwilligkeit bzw. Zwangskontext; Dringlichkeit, existentieller Nöte etc.
- ▶ **Handlungsmöglichkeiten** – Asymmetrien in Bezug auf das Welt- und Alltagswissen seitens der Klient:innen, Fristen und Zeitdruck, aber auch bezüglich des Spannungsfelds Hilfsbereitschaft vs. gesetzliche Vorgaben seitens der Institutionen etc.

Diese Asymmetrien, die bereits bei Personen mit vergleichbarer gesellschaftlicher Sozialisation bestehen, verstärken sich insbesondere auf der Wissens- und Sprachebene, wenn die Kund:innen in einem anderen kulturellen Kontext sozialisiert worden sind als die beratende Person. Nun besteht in Behörden und Institutionen oft ein besonderer Handlungsdruck, so dass Kommunikation in Institutionen und Behörden ergebnisorientiert bzw. zielführend sein muss.

Vor diesem Hintergrund, zusammen mit der Erkenntnis, dass menschliche Interaktion generell komplex ist, und interkulturelle Kommunikation oft aufgrund von sprachlichen

Defiziten und fehlendem Kulturwissen noch mehr Herausforderungen birgt, stellt sich nun die Frage, wie seitens der Behördenvertreter:innen Kommunikation gelingen kann, die zielführend, wertschätzend und empathisch ist. Als eine Möglichkeit wird in der Literatur vorgeschlagen, dass die Wissensasymmetrie durch Empathie und Perspektivenwechsel ausgeglichen werden kann.⁶

Perspektivenwechsel und Multiperspektivität

Die Technik des Perspektivenwechsels kann helfen, den Wissensstand, die Einstellungen und die Wahrnehmungsgewohnheiten des Gegenübers einzuschätzen. Das folgende Modell zeigt schematisch, wie zwei individuelle kognitive Bezugsrahmen soweit zusammengeführt werden können, dass eine Informationsvermittlung auf Basis eines geteilten Bezugsrahmens stattfinden kann. Die jeweils subjektiven kognitiven Bezugsrahmen setzen sich hierbei zusammen aus stabilen Elementen (z.B. Vorwissen, Einstellungen, Überzeugungen, Stereotypen) und dynamischen Elementen (z.B. aktuelle Wahrnehmungsinhalte, situationsbezogene Informationen) sowie dem bisherigen Gesprächsverlauf:

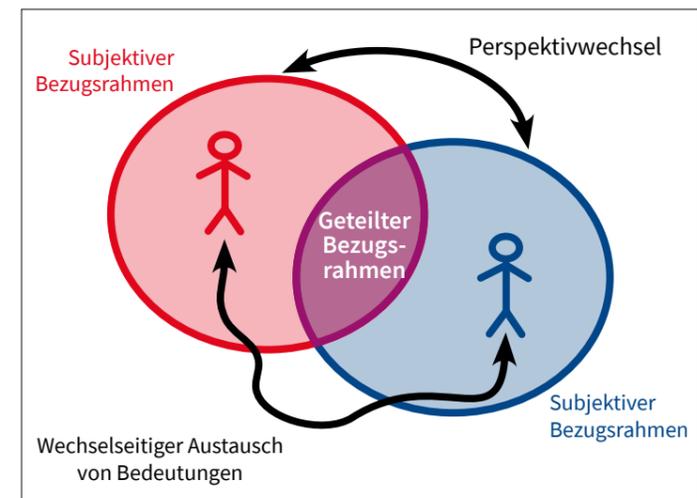


Abb. 3: Herstellung eines Common Ground (angelehnt an Bromme et al 2004); Grafik: Jan Hoffmann

Wie die Abbildung zeigt, sollte Person A (Behördenvertreter:in) versuchen, durch Perspektivenwechsel den subjektiven Bezugsrahmen von Person B (Klient:in) nachzuvollziehen, um dann in einen Prozess des wechselseitigen Austauschs von Bedeutungen einzutreten, damit ein gemeinsamer Bezugsrahmen (= Common Ground) hergestellt werden kann. Der Perspektivenwechsel zielt hier einerseits auf kognitive Verfasstheit ab, d.h., dass die Gesprächspartner:innen jeweils einschätzen sollten, was der/die Andere bereits weiß,

um daraufhin entsprechend ihre Kommunikation anzupassen. Auf die Beziehungsgestaltung bezogen kann der/die Behördenvertreter:in aber auch die Lebenslage und die emotionale Verfasstheit ihres Gegenübers einschätzen.

Der Ansatz in der Reihe „Eine Frage der Perspektive“

Der in diesem Band vorgestellte Ansatz basiert auf der Methode des Perspektivenwechsels bzw. auch auf dem Prinzip der Mehrperspektivität. Die Fälle sind so aufbereitet, dass sie einerseits Wissen über Kulturen aus Sicht der Expert:innen anbieten und andererseits mehrere Perspektiven präsentieren.

Bei der Entwicklung unseres Ansatzes war es uns wichtig, dass kulturelle Prägung zwar immer noch als Erklärungsressource für das Verhalten der Interaktionspartner:innen hinzugezogen werden kann, jedoch das Spektrum der möglichen Erklärungen und Deutungen geöffnet wird für die in den angehängten Modellen (s. Anhang) enthaltenen Aspekte.

Für die Publikationsreihe „Eine Frage der Perspektive“ entwickelten Ulrike Zillmer-Tantan und ich eine Methode, bei der die empirisch erhobenen, also authentischen Fallbeispiele aus mehreren Perspektiven kommentiert werden. Wir baten Personen, die wir als kompetent einschätzten, die Gegebenheiten aus ihrem Erfahrungswissen heraus zu kommentieren, in der Sozialforschung Expert:innen genannt.⁷

Zumeist ließen wir Personen aus den Ländern zu Wort kommen, aus denen die jeweiligen internationalen Akteur:innen in den Critical Incidents stammen. So war es unser Anliegen, dass etwa ein Fall, in dem eine deutsche Vermittlungsfachkraft und ein syrischer Kunde interagieren, von zwei bis drei Syrer:innen, die selbst in Deutschland leben oder gelebt haben, kommentiert wurde. Bei manchen Fällen haben wir uns dazu entschlossen, auch die Sicht der (zumeist deutschen) Interaktionspartner:innen, in diesem Band also Personen aus den Bereichen Agentur für Arbeit, Jobcenter, Studienberatung oder ähnliches) anzuführen, um beide Seiten zu Wort kommen zu lassen. Auch haben wir in manchen Fällen internationale Akteur:innen mit Deutschlandenerfahrung gebeten, bestimmte Critical Incidents zu kommentieren. Die Kommentator:innen wurden gebeten, die Fälle anhand folgender Leitfragen zu erörtern:

- ▶ Wie schätzen Sie die Situation ein? Wo liegt der kritische Moment?
- ▶ Gibt es für Sie nachvollziehbare Gründe, warum die Personen entsprechend handeln?
- ▶ Durch welche kulturellen Hintergründe ließe sich das Verhalten aus Ihrer Sicht erklären? Welche Werte könnten hinter diesem Verhalten stecken?
- ▶ Welche anderen Faktoren könnten einen Einfluss

gehabt haben? Denken Sie dabei auch an mögliche situative, institutionelle oder persönliche Aspekte, an Rollenverständnisse, Sprachbarrieren, Machtverhältnisse und dergleichen.

- ▶ Was könnte man tun, um solche Missverständnisse oder irritierenden Situationen zu vermeiden?
- ▶ Haben Sie auch schon einmal etwas Ähnliches erlebt?
- ▶ Falls ja: Was haben Sie daraus gelernt? Was können Sie anderen empfehlen?

Dieser Ansatz geht einerseits von der Annahme aus, dass die Kommentare der befragten Kulturexpert:innen kognitiven Erklärungswert im Sinne von Kulturwissen aufweisen, andererseits zeigen die Antworten in ihrer Diversität, dass es eben auch seitens der Kulturexpert:innen verschiedene Blickwinkel auf die geschilderten Situationen gibt. So kommt es, dass manche der Kommentare in ihrer Gesamtschau auch Fragen offenlassen und die multiplen Perspektiven dann Ambiguitätstoleranz⁸ bei den Leser:innen erfordern. Genau hierzu möchte der Ansatz anregen: Dass es nie nur die eine richtige Antwort oder Interpretationsvariante gibt, und dass menschliche Interaktion so komplex ist, dass wir letztlich stets nur vermuten können, warum Individuen auf eine bestimmte Art denken, fühlen oder handeln. Die Erfahrungen aus der Schulungspraxis zeigen, dass sich der Zielgruppe Verwaltungs-/Behörden-/Institutionenvertreter:innen, die sich in den Routinen ihres institutionellen Handelns bewegen, mit der Öffnung des Blicks auf multiple Perspektiven hin im wahrsten Sinne des Wortes neue Welten erschließen. Im Anhang finden sich methodische Vorschläge und Modelle, mit denen die Critical Incidents bearbeitet werden können. Der hier vorgestellte Ansatz zur multiperspektivischen Betrachtungsweise erkennt Kultur als Erklärungsressource zwar an, öffnet aber gleichzeitig den Blick auf die Vielfalt möglicher Erklärungen und Deutungen. Die Lernenden erweitern hierbei ihr kognitives und affektives Reaktions- und Handlungsrepertoire – zudem lernen sie bestenfalls auch, mit Ambiguität bzw. Vieldeutigkeit besser umzugehen.

Endnoten

1. Siehe Fall „Das Beratungsgespräch“ in „Eine Frage der Perspektive“, Band 1, S. 38.
2. Porila/ten Thije 2009.
3. Besondere Herausforderungen der behördlichen Kommunikation (nach Porila/ten Thije 2009, Becker-Mrotzeck 2001, Hinnenkamp 1985, Rosenberg 2014, Ehlich et al 1989)
4. Asymmetrien in der behördlichen Kommunikation (vgl. Rosenberg 2014)
5. Rosenberg, Becker-Mrotzeck.
6. Bromme et al 2004.
7. „Eine Person wird zum Experten gemacht, weil wir, wie auch immer begründet, annehmen, dass sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann bzw. jederfrau in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist.“ (Meuser/Nagel 1997, S. 483-484).
8. Ambiguitätstoleranz, manchmal auch Unsicherheitstoleranz genannt, beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, Unsicherheiten, Mehrdeutigkeit und widersprüchliche Informationen oder Handlungen zur Kenntnis zu nehmen und auszuhalten. Die ist ein wichtiger Bestandteil interkultureller Kompetenz, weil in Kulturbegegnungen oder Begegnungen mit ‚Fremden‘ vermehrt uneindeutige Situationen entstehen, die auf Basis der eigenen Wert- und Verhaltensvorstellungen nicht eingeordnet werden können oder deren Bedeutung nicht verstanden wird.



Die Autorin
Gundula Gwenn Hiller (Dr.)

ist seit Mai 2019 Professorin für Beratungswissenschaften mit Schwerpunkt Interkulturelle Kompetenz und Migration an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Zuvor war sie über zehn Jahre lang wissenschaftliche Leiterin des Zentrums für Interkulturelles Lernen der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Ihren Magisterabschluss hat sie in Romanistik/Germanistik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg absolviert, promoviert hat sie in Kulturwissenschaften an der Viadrina. Hiller lehrte in mehreren internationalen sprach- und kulturwissenschaftlichen Studiengängen im In- und Ausland (z.B. in Luxemburg, Frankreich und den USA). Zudem gibt sie Fortbildungen in den Bereichen Interkulturelle Kommunikation, Diversity, Achtsamkeit und emotionale Intelligenz. Vor ihrer Tätigkeit an der Viadrina arbeitete sie in internationalen Forschungsinstitutionen und in der Wirtschaft.

Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Die stumme Ehefrau



DER FALL

Die Beraterin in der Agentur für Arbeit *Silke Bergner** hat die indische Kundin *Ajala Sharma** zum zweiten Vermittlungsgespräch eingeladen. Diese erscheint erneut mit ihrem Ehemann, der das Gespräch für seine Frau führt. Bergner ist irritiert, da der Leiter eines Sprachkurses ihr kurz zuvor bestätigt hat, dass Sharma bereits gut Deutsch spricht. Auch nach mehreren Versuchen, Sharma direkt anzusprechen, antwortet immer der Ehemann. Die Beraterin ist verwirrt, aber sie spricht es nicht deutlich an, da keiner der beiden Eheleute auf ihre Einwände reagiert hat. Schließlich diskutiert sie mit dem Ehemann, warum die Stellenangebote, die sie Sharma zugesandt hat, ignoriert wurden. Dieser nennt einige Gründe, warum seine Frau die Arbeitsstellen nicht annehmen konnte. Für die Beraterin sind sie nicht plausibel. Bergner hat große Schwierigkeiten, in ihrer gewohnten Weise zu handeln, da sie die Aussagen der Kundin nicht kennt, sondern nur die des Ehemanns.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Ishani Sarkar

stammt aus Indien. Sie hat im *Sri Aurobindo Center of Education* und im *Goethe-Institut Germanistik (Bachelor)* studiert, danach *Deutsch als Fremdsprache*. Später war sie *Projektmanagerin in einem indischen Verlag (gehört zu Springer Nature)*. Aktuell lebt sie in *Pondicherry, Südindien*, und ist *Sprachlehrerin/Übersetzerin*.



Der Fall beschreibt das klassische Beispiel einer verheirateten Frau, die von ihrem Mann unterjocht wird oder sich von ihm unterjochen lässt. Ist es ein Einzelfall oder hängt es mit der indischen Kultur zusammen? Meiner Meinung nach ist es kein Einzelfall, denn viele indische Frauen sind, trotz guter Ausbildung, noch immer Opfer des Patriarchats. Es herrscht in vielen Regionen und die Menschen leiden darunter – unabhängig davon, aus welchem kulturellen Umfeld sie stammen oder wie hoch ihr Ausbildungsniveau ist. In Indien gibt es mehr als 300 unterschiedliche Sprachen bzw. Dialekte und acht verschiedene Religionen. Zudem spielt das veraltete Kastensystem in vielen Staaten noch immer eine große Rolle. Deshalb existiert keine einheitliche indische Kultur. Im Nordosten und Osten gibt es z.B. Regionen, die matriarchalisch geprägt sind. Warum Sharma stumm bleibt, ist mir ein Rätsel. Ich bin sehr glücklich, dass meine Eltern keinen Unterschied zwischen Jungen und Mädchen gemacht haben und ich von der

Gesellschaft nicht diskriminiert wurde. Als Beteiligte, die sich in einer besseren Position befinden, sind wir oft unsicher, ob wir der Person helfen sollen oder ob wir uns damit in ihr Leben einmischen würden. Wenn ich hier Beraterin wäre, hätte ich einen Kollegen gebeten, den Ehemann höflich in einen anderen Raum zu führen. Dann hätte ich versucht, mit Sharma unter vier Augen zu sprechen und die Dynamik der Situation zu verstehen.

Anjali Siddhartha

indische Staatsbürgerin, hat *Arts in English Language and Linguistics (Master)* an der *Albert-Ludwigs-Universität Freiburg* studiert. Sie war als *Tutorin beim Studierendenwerk Freiburg* und ehrenamtlich im *Interkulturellen Mentorenprogramm der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg* tätig. Zurzeit arbeitet sie ehrenamtlich für die *„Uni für Alle“*. Sie lebt in *Freiburg im Breisgau*.

Sharma hat sich sehr unprofessionell verhalten. Die Tatsache, dass sie mit ihrem Ehemann erscheint, macht bereits einen schlechten Eindruck, da das Gespräch zwischen der Beraterin und ihr stattfinden sollte. Die Möglichkeit, dass sie nicht fließend Deutsch spricht, wird durch die Aussage des Deutschkurs-Leiters ausgeschlossen. Daher denke ich, dass Sharma aufgrund von Handlungsunfähigkeit oder

fehlender Unabhängigkeit nicht an dem Gespräch teilnimmt. Vielleicht ist es ihr in ihrem Haushalt nicht erlaubt, wichtige Entscheidungen alleine zu treffen. Auch im 21. Jahrhundert ist es in Indien üblich, dass der Ehemann und die Schwiegereltern entscheiden, ob eine Frau nach ihrer Heirat weiter arbeiten darf. Das kann auch erklären, warum Sharma auf die Stellenangebote nicht reagiert hat – ohne die ausdrückliche Zustimmung ihres Mannes konnte sie kein Angebot annehmen. Die Präsenz des Mannes bei dem Gespräch und Sharmas Passivität lassen uns glauben, dass es nur auf seine Meinung ankommt. Tief verwurzelte patriarchalische Strukturen können für solches Verhalten verantwortlich sein. Dabei sind Frauen vor der Hochzeit eine Last für ihre Eltern und danach eine Verantwortung für den Ehemann. Es bedarf stetiger Aufklärungskampagnen, um sich von dieser Denkweise zu befreien. Leider konnte die Beraterin nicht viel tun, um die Machtstruktur in Sharmas Familie zu verändern.

Empfehlung von Anjali Siddhartha

Die Beraterin könnte festlegen, dass nur die Klienten zu den Gesprächen eingeladen werden, die keinen Übersetzer/Dolmetscher benötigen. Der Nachteil könnte sein, dass Frauen wie Sharma dann gar keine Möglichkeit mehr haben zu arbeiten – wenn ihre Ehemänner nicht akzeptieren, dass sie von diesen wichtigen Treffen ausgeschlossen werden.



Viraj Soni

stammt aus Indien, lebt seit 2016 in Deutschland und hat *Maschinenbau (M.Sc.)* an der *Universität Duisburg-Essen* studiert. Er hat diverse interkulturelle Events organisiert und arbeitet aktuell als *Produktionsplaner in der Nähe von Köln*.

In dieser Situation spielen die unterschiedlichen gesellschaftlichen und kulturellen Werte in Indien bzw. Deutschland eine große Rolle. Beide sind sich der Mentalität des jeweils anderen nicht bewusst, das macht es schwierig. Zudem ist Indien ein großes Land mit unterschiedlichen Kulturen, daher können die Traditionen oder Werte in einzelnen Regionen verschieden sein. Auch die sozioökonomische Ungleichheit ist wichtig. In vielen Teilen Indiens ist eine patriarchalische Gesellschaft in der Kultur und in der Erziehung tief verwurzelt. Das Land bewegt sich nur langsam in Richtung



Gleichstellung der Frau. Im Gegensatz dazu ist diese in Deutschland sehr weit fortgeschritten. Frau Bergner ist es gewohnt, dass Menschen für sich selbst sprechen. Es fällt ihr schwer, zu verstehen, warum der Ehemann für seine Frau spricht – obwohl sie Deutsch kann. Das ist für sie frustrierend. Andererseits wissen wir nichts über die Familienwerte der Sharmas. Es könnte sein, dass sie nach patriarchalischen Werten leben und die Frau das Gefühl hat, nicht antworten zu müssen, wenn ihr Ehemann anwesend ist, da er ja für sie spricht. Es könnte auch sein, dass sie neu in Deutschland ist und sich unwohl dabei fühlt, auf Deutsch zu antworten. Es gibt also mehrere Erklärungsmöglichkeiten. Ich denke, hier ist eine klare Kommunikation sehr wichtig: Wenn Frau Bergner die Klientin freundlich und direkt gefragt hätte, warum sie nicht selbst antwortet, hätte sich das Paar sein Verhalten bewusst gemacht und den Grund dafür genannt.

Allwyn Reuben Baskaran

stammt aus Indien und hat *Systems Engineering and Engineering Management (M.Sc.)* an der *Fachhochschule Südwestfalen in Soest* studiert. Aktuell arbeitet er als *Sales Support Specialist bei Hitachi-ABB in Chennai, Indien*.

Indien ist ein sehr traditionelles Land. Eine Tradition besagt, dass der Ehemann das Oberhaupt ist und die Ehefrau ihrem Mann gehorchen muss. In konservativen Familien dürfen die Frauen ihre Stimme nicht vor den Männern erheben. Obwohl die Frauen in diesen Familien gebildet sind, dürfen sie meistens nicht arbeiten – sie werden gebeten, sich um die Kinder und andere Familienmitglieder zu kümmern. Der Mann geht arbeiten und verdient das Geld. Sharma könnte einer dieser konservativen Familien angehören und ihr Mann könnte sie angewiesen haben, bei dem Termin nicht zu sprechen. Das würde erklären, warum sie nicht geantwortet hat, obwohl sie gut Deutsch spricht. Fast alle Ehemänner in indischen Familien helfen ihren Frauen nicht bei der Hausarbeit oder bei der Kinderbetreuung. Sie glauben, dass diese Aufgaben nur für Frauen gedacht sind, weil sie gelernt haben, dass sie aus dem Haus gehen und Geld verdienen. In Deutschland ist das anders, weil Mann und Frau die gleiche Verantwortung übernehmen. Vielleicht erklärt das auch, warum der Mann einige Gründe dafür nennt, warum seine Frau die Jobs nicht annehmen kann – und warum diese für die Beraterin nicht plausibel sind. Oder es liegt an seinem Ego: Wenn die Frau eine Stelle annehmen würde, könnte sie ein höheres Gehalt als ihr Mann bekommen, wodurch er sich unterlegen fühlen würde. Diese Situation gibt es in vielen indischen Familien. Sie kann nur verändert werden, wenn die Kinder in den konservativen Familien lernen, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind.



Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Die Gegensprechanlage



DER FALL

Dajana Branković* aus Serbien erscheint zum wiederholten Mal ohne Termin in der Agentur für Arbeit. Sie kommt zu Sonja Kulike*, die für sie eigentlich nicht zuständig ist. Die für sie zuständige Sachbearbeiterin ist nicht im Haus und es war auch kein Termin vereinbart. In den vergangenen Monaten hat Branković sich angewöhnt, immer dann in die Agentur zu kommen, wenn ihre Sachbearbeiterin abwesend ist. Kulike hat ihr bereits öfter deutlich gesagt, dass sie einen Termin braucht und nicht einfach so aufkreuzen kann. Branković beteuert, dass es sich um einen Notfall handelt, weil sie Lebensmittel für ihre Kinder kaufen muss. Auch das ist in der Vergangenheit schon mehrfach vorgekommen. Kulike unterstützt sie, weist sie aber nochmals auf die Notwendigkeit einer Terminvereinbarung hin. Um unangemeldete Besuche künftig zu vermeiden, richtet die Agentur eine Gegensprechanlage ein. Als Branković wieder unangemeldet vor der Tür steht, wird ihr der Einlass verwehrt. Seitdem vereinbart sie Termine. Kulike kann nicht nachvollziehen, dass es notwendig war, so weit zu gehen.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Dragana Bass

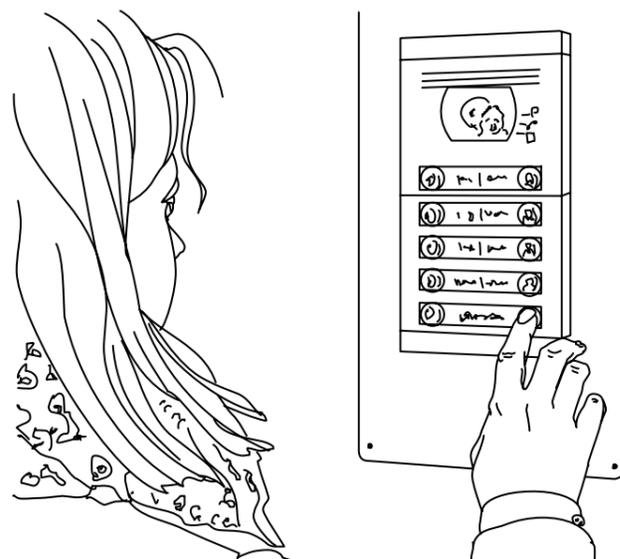
stammt aus Serbien. Sie lebt seit zehn Jahren in Deutschland und arbeitet zurzeit im Studierendenwerk Ulm, in der Abteilung Wohnen.



Man kann von einer Sprachbarriere als Hauptgrund für diese Situation ausgehen, aber weil Dajana aus einem ex-sozialistischen Land kommt, ist das Problem vermutlich komplexer. Ich denke, sie hat verstanden, dass sie sich anmelden soll, aber warum, wohl nicht. Obwohl ihr Heimatland seit zwei Jahrzehnten als demokratisches Land gilt, hat sich im politischen Leben wenig geändert:

Das Verhalten der Menschen ist von Misstrauen geprägt – gegenüber dem System, das den Bürgern dienen soll, und gegenüber Gesetzen, die fast immer gegen die Grundrechte erlassen werden. Die Devise: „Je weniger die Behörden über mich wissen, desto weniger Probleme habe ich.“ ist leider immer noch aktuell. Dajana hat verstanden, dass ihr das Geld zusteht, aber warum darf das nur eine Sachbearbeiterin bearbeiten? Sie kennt Berater in Behörden nur als Menschen, die austauschbar sind. Sie weiß nicht, dass die für sie zuständige Sachbearbeiterin nicht nur Geld auszahlt, sondern ihr auch Möglichkeiten bietet, die ihr helfen, dass sie langfristig ihren Bedarf und den ihrer Kinder selbststän-

dig erwirtschaften kann. Statt ihr diese Perspektive zu erklären, wurde ihr die Tür vor der Nase zugeschlagen – und die Gegensprechanlage hat ihr Misstrauen noch verstärkt. Die Berater haben sicher viel Verständnis für solche kulturellen Unterschiede, aber haben sie für den Prozess genug Kenntnisse und ausreichend Zeit? Welche Berater stehen Neuankömmlingen zwischen der deutschen Grenze und der Agentur für Arbeit zur Seite? Was bietet ein Orientierungskurs? Wo lernt man, wie die deutsche Gesellschaft „tickt“? Wie kann man das herausfinden, wenn man sich nur in seinem eigenen „Esnaf“ bewegt, egal, ob in einem serbischen oder türkischen?



Ivana Perić

stammt aus Belgrad, Serbien. Sie ist Betriebswirtschaftlerin und lebt zurzeit mit ihrem Mann in Dresden.

Grundsätzlich stimme ich Frau Kulike zu, aber dieser Fall hat zwei Seiten: Einerseits ist ein im Voraus gebuchter Termin nötig, andererseits ist der Berater manchmal nicht anwesend – doch man braucht die Information oder eine bestimmte Leistung sofort. Vor diesem Hintergrund unterstütze ich Frau Branković. Ich habe auch die Erfahrung gemacht, dass ich manchmal eine bestimmte Person in einer Institution nicht erreichen konnte und deshalb einen anderen Berater suchen musste. Aber bei Frau Branković ist das zu oft passiert, und aus diesem Grund sollte sie meiner Meinung nach zukünftig unbedingt einen Termin vereinbaren. Sie nutzt die Situation aus und ich denke, mit diesem Vorsatz ist es nicht in Ordnung, die Agentur für Arbeit ohne Termin zu besuchen. Frauen mit Kindern sind oft sehr beschäftigt und haben kaum Zeit oder Energie, um ihren Alltag besser zu organisieren. Vielleicht ist das Grund, warum das Missverständnis mit Frau Branković so oft passiert ist.



Empfehlung von Ivana Perić

Grundsätzlich empfehle ich, immer einen Termin zu vereinbaren. Allerdings sind die Behörden nicht immer bereit, die Klienten optimal zu unterstützen. Deshalb habe ich folgenden Vorschlag: In den Behörden sollen zur Sensibilisierung der Berater viele verschiedene Seminare und Vorträge organisiert werden. Die Klienten sollen spüren, dass die Behörden sich um sie kümmern. Natürlich müssen beide Seiten Respekt zeigen. Ich schlage auch vor, dass die Agentur für Arbeit eine neue Abteilung öffnet, in die Klienten ohne Termin kommen können. Frau Branković rate ich, dass sie sich besser organisiert und ihre Termine einhält, weil ich nicht bemerkt habe, dass sie Probleme mit der Sprache hat.

Sanja Milosevic

geboren und aufgewachsen in Deutschland. Sie hat Berufsforschung studiert (Master). Seit 2017 arbeitet sie bei der Bundesagentur für Arbeit als Berufsberaterin für Ausbildung und Studium, aktuell als stellvertretende Teamleitung. Parallel ist sie Lehrbeauftragte an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd.

Unabhängig vom Migrationshintergrund sind Machtungleichgewichte zwischen Klienten und Behörden häufig ein Grund für Unsicherheit. In diesem Fall finde ich die Reaktion von beiden Frauen plausibel. Frau Branković hat ein dringendes Anliegen und kann womöglich nicht auf die Rückkehr ihrer zuständigen Beraterin warten. Sie hat Existenzangst und sucht Hilfe. Termine stehen in dieser Situation für sie nicht im Vordergrund. Weil ihre Beraterin abwesend ist, bittet sie um schnelle Auskunft bzw. Entscheidung einer Vertretung. Sie handelt nicht in böser Absicht. Frau Kulike zeigt sich professionell, indem sie Frau Branković hilft und ihr erklärt, dass sie zukünftig Termine vereinbaren muss. Durch ihre freundliche Art ist sie zu einer Kontaktperson für Frau Branković geworden, sie hat sie wertschätzend „aufgefangen“. Eine ähnliche Situation kenne ich aus eigener Erfahrung: Ich habe einige Jahre in der Agentur für Arbeit in einer Großstadt gearbeitet. Dort fiel auf, dass aus dem Balkan stammende Personen an den offenen Türen der Mitarbeiter mit „ausländischem“ Namen standen und um Rat baten. Sobald diese Personen bekannte Namen sahen, spürten sie eine Verbindung zu ihrem Heimatland. Hierbei spielt vor allem die Arbeitsweise im Heimatland eine große Rolle: Dort gibt es oft keine Terminverbindlichkeit oder die Regeln werden lockerer gelebt. Auch wir reagierten kundenfreundlich, genau wie Frau Kulike, mussten jedoch den Abstand wahren und erklären, welche Vorgänge für die Bearbeitung des Anliegens nötig sind. Wir sind alle durch gesellschaftliche Machtverhältnisse, Normen, Werte und kulturelle Erfahrungen geprägt – und wir lernen gemeinsam ein Leben lang.



Empfehlung von Sanja Milosevic

Alle könnten genauer erklären, welche Entscheidungsbefugnisse die zuständige Beraterin, die Vertretung oder die anderen Abteilungen in der Agentur haben. Die Klienten könnten Erklärungen durch Mimik oder Gestik ergänzen und Begründungen hinterfragen, wenn sie Deutsch sprechen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die Klientin die Servicehotline anruft oder eine E-Mail an das Team der Beraterin sendet.

Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Termin verschlafen



DER FALL

Der Spanier *Jorge Montero** kommt um 11.00 Uhr in die Agentur für Arbeit und möchte zu seinem Arbeitsvermittler *Peter Gangnus**. In dessen Büro sitzt aber bereits ein anderer Kunde. Montero klopft an und fragt, ob er als nächster hereinkommen darf. Der Arbeitsvermittler ist verwirrt und sagt ihm, dass sein Termin heute Morgen um 8.00 Uhr gewesen wäre. Montero antwortet, dass er bis 10.00 Uhr geschlafen hat und jetzt Zeit für das Gespräch hätte. Gangnus ist empört über das Verhalten und schickt ihn wieder nach Hause.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Belén Lucas

hat Kulturwissenschaften und Romanische Kulturen studiert (Master). Sie lebt seit 2012 in Berlin und arbeitet dort in der Kulturbedeuerung der Vertretung der Regierung von Katalonien in Deutschland.

Man Jorge Montero kommt zu einem Beratungstermin drei Stunden zu spät – mit der Begründung, dass er geschlafen hat. Als er den Termin eines anderen Klienten unterbricht und als nächster an der Reihe sein will, kommt es zum kritischen Moment. Er wird vom Berater, Peter Gangnus, ohne weitere Erklärung wieder nach Hause geschickt. Monteros Verhalten gegenüber Gangnus und den Wartenden wirkt in dieser Situation respektlos. Das scheint ihm jedoch nicht bewusst zu sein. Ich denke, dass Moreno nur wenig Erfahrung mit deutschen Behörden hat und nicht weiß, wie die Agentur für Arbeit funktioniert. Vielleicht hat er bisher auch nur wenig Unterstützung bekommen. Einen Arbeitsplatz im Ausland zu finden, scheint manchmal unmöglich, aber mit seinem Verhalten zeigt er auch nur wenig Motivation. Ich denke, Gangnus sollte versuchen, auf einer persönlichen Ebene mit Montero zu kommunizieren. Das zeigt seine Empathie und schafft eine positive Atmosphäre. Dadurch könnte er seinen Klienten besser erreichen und dieser könnte sein Verhalten ändern. So würde es eventuell

helfen, wenn Gangnus ihm beim nächsten

Mal ein paar freundliche Ratschläge gibt: „Sie sind in Deutschland und haben viele Möglichkeiten: Ausbildung, Finanzierungshilfe, kostenloser Deutschunterricht usw. – aber Sie müssen sich auch selbst bemühen. Außerdem ist es wichtig, dass Sie sich respektvoll

verhalten, z.B. indem Sie pünktlich sind.“ Vielleicht sind diese Werte und Verhaltensweisen für Herrn Gangnus selbstverständlich und darum erwähnt er sie nicht explizit. Aber Moreno scheint jemand zu sein, dem diese Tipps helfen könnten.

Empfehlung von Belén Lucas

Bei der Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch sollte man sich nicht nur mit der Position und seinen eigenen Fähigkeiten befassen, sondern auch mit dem Unternehmen – mit seiner Geschichte, seinen Werten und Zielen. Dieser Tipp hat mir schon sehr oft geholfen.

**Mercè Ardiaca**

wohnt in Berlin, geboren und aufgewachsen in Barcelona. Sie hat Übersetzen, Linguistik und Konferenzdolmetschen studiert. Seit 2007 ist sie freiberufliche Dolmetscherin und Fachübersetzerin mit einem Netzwerk für viele Sprachen und Fachgebiete. www.simultans.com



In Spanien ist Pünktlichkeit zwar wichtig, aber in Deutschland ist sie fast die Voraussetzung für eine respektvolle Beziehung zu Menschen, mit denen man nicht befreundet ist. Deshalb würde ich Montero raten, Termine so früh wie möglich abzusagen, wenn er keine Zeit hat. Meistens sind Sprechstunden stark geregelt. Wenn man jemanden im Büro sprechen möchte, sollte man immer erst anklopfen und auf ein „Herein!“ warten. Wenn man nichts hört, kann man die Tür halb öffnen und fragen, ob die Person Zeit hat. Bis auf den letzten Punkt hat Montero alles richtig gemacht! Seine Einleitung, ob er als nächster hereinkommen kann, war allerdings nicht so geschickt. Montero unterbricht den Berater Gangnus mitten in einem Gespräch. Das ist für diesen ein Zeichen dafür, dass Montero seine Arbeit nicht ernst nimmt. Als Entschuldigung sagt Montero, dass er bis 10.00 Uhr geschlafen hat. Für Gangnus ist das zusätzlich ein Beweis dafür, dass Montero dem Termin nicht die richtige Priorität eingeräumt hat. Er empfindet das als Respektlosigkeit. Die Entschuldigung, verschlafen zu haben, ist trotz kultureller Unterschiede weder in Deutschland noch in Spanien akzeptabel. Wenn das Verschlafen einen wichtigen Grund hatte, dann hätte er genannt werden sollen. Montero sagt, dass er jetzt Zeit für das Gespräch hat. Damit signalisiert er, dass er jetzt zur Verfügung steht und den Termin nachholen KÖNNTE. Gangnus interpretiert offensichtlich, dass Montero den Termin sofort nachholen MÖCHTE und reagiert endgültig mit Empörung. Die deutsche Agentur für Arbeit hat eine andere Machtposition als ihr Pendant in Spanien. In Deutschland können bzw. müssen die Arbeitsvermittler ihren Klienten Aufgaben geben. Werden diese Aufgaben wiederholt nicht erledigt, kann das zu Sanktionen führen. Das weiß Gangnus und kann sich daher die Empörung leisten.

Rebeca García Murias

stammt aus Spanien. Sie hat Sciences Education studiert (Promotion). Zurzeit lebt sie in Mannheim und arbeitet als Wissenschaftlerin an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit.

Ich finde es sehr interessant und etwas peinlich, diesen Fall zu lesen. Spanier tendieren dazu, einen „schlechten Ruf“ zu

haben, was Zeitpläne, Seriosität usw. betrifft. Hierbei handelt es sich jedoch um allgemeine Vorurteile. Ich nehme an, dass Montero versucht hat, seinem Berater gegenüber offen zu sein und seinen Fehler einzugestehen. Außerdem hat er versucht, eine Lösung zu finden, indem er einen neuen Termin vorgeschlagen hat. Objektiv betrachtet gibt es keinen Grund dafür, zu sagen, dass er sich nicht ernsthaft und professionell verhalten hat. Ich bin überzeugt, dass Montero ein mögliches Missverständnis nicht geahnt hat, immerhin hat er sich um viele Details gekümmert, um den Erfolg seines Treffens sicherzustellen. Was Gangnus betrifft, so denke ich, dass seine Reaktion logisch war, weil Montero es aus seiner Sicht an Diskretion und Genauigkeit hat fehlen lassen. Ich denke aber, er hätte etwas toleranter sein können. Zudem hätte er sich bemühen können, die Gründe für das Verhalten seines Klienten herauszufinden und eine für beide akzeptable Alternative zu finden. Für die spanische Kultur sind Spontaneität und Einfühlungsvermögen charakteristisch, ohne dass dabei Ernsthaftigkeit und Präzision fehlen. Damit will ich Montero nicht rechtfertigen, aber ich versuche, den Grund für sein Verhalten bei der Suche nach der Lösung zu verstehen. Vielleicht hätten auch andere Faktoren zu seiner Rechtfertigung ins Spiel kommen können (z.B. mangelnde Sprachkenntnisse, fehlendes Verständnis der sozialen Regeln und der Organisationsstruktur der Institution).

Empfehlung von Rebeca García Murias

Ich denke, dass man als Klient besser planen sollte, um möglichen Missverständnissen vorzubeugen: z.B. ein Anruf oder eine E-Mail im Voraus, um den Termin zu bestätigen. Vor allem sollte man bei einem Missverständnis versuchen, Instrumente zur Konfliktlösung zu finden, u.a. Zeitmanagement und Strategien zur Entscheidungsfindung.

Empfehlung von Rebeca García Murias

Vorurteile bilden sich zufällig, sie sind nicht immer voraussagend für das Verhalten von Personen. Und obwohl sie Deskriptoren der Kultur eines Landes sind, entsprechen sie nicht immer der Realität. Werte wie Respekt, Toleranz, Einfühlungsvermögen und Verständnis definieren die Menschen – sie bieten uns im internationalen Kontext einen ethnischen und kulturellen Reichtum, den wir unbedingt nutzen müssen.



Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Die brüderliche Hilfe



DER FALL

*Anna-Maria Gabriel** ist Beraterin in der Agentur für Arbeit. Sie hat einen Termin mit der Kundin *Fatiha Bassir**. Diese hat aufgrund einer Insolvenz ihren Arbeitsplatz verloren. Bassir ist 59 Jahre alt und stammt aus Marokko. Sie spricht zwar kein perfektes Deutsch, versteht aber die Fragen von Gabriel und kann darauf antworten. Während des Gesprächs soll sie aus 20 Eigenschaften fünf auswählen, die ihrer Meinung nach auf sie zutreffen. Diese Aufgabe kann die Kundin nicht bewältigen, obwohl Gabriel sie ihr mehrfach und freundlich erklärt. Schließlich holt Bassir ihren Bruder zur Hilfe, der vor der Tür wartet. Im weiteren Verlauf spricht sie kaum noch, stattdessen beantwortet ihr Bruder alle Fragen. Gabriel ist verwundert, sie versteht nicht, warum Bassir sich seit der Anwesenheit ihres Bruders nicht mehr an dem Gespräch beteiligt.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Mohammed EL Ouahhabi

ist in Marokko geboren und hat Germanistik sowie Deutschlandstudien (Bachelor) studiert. Er ist aktiver Fußballspieler und besitzt eine Trainerlizenz. In Marokko hat er u.a. Fußballturniere für Geflüchtete und Sportunterricht für Menschen mit Behinderungen organisiert. Sein Praktikum im Deutschen Bundestag brachte ihm Einblicke in die politische Arbeit in Deutschland. Zurzeit lebt er in Berlin und arbeitet als Sport-Integrationscoach beim Landessportbund Berlin.

Eine komplette Sprachbarriere ist in diesem Fall auszuschließen, da Fatiha dem Gespräch anfangs folgen kann. Sie scheint jedoch in dem Moment überfordert zu sein, in dem sie sich selbst Eigenschaften zuordnen soll. Das ist eine typische Art, sich auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu präsentieren – und auf einfachem Sprachniveau nicht immer zu bewältigen. Leider kennen wir Fatihas Niveau nicht. Da wir auch nicht wissen, wie lange sie bereits in Deutschland lebt, ist es schwer, einzuschätzen, ob sie bereits Bewerbungserfahrung gesammelt hat. Es scheint jedoch so, als ob ihr alles etwas fremd ist. Auch ihr Bildungshintergrund ist uns nicht bekannt, wir wissen nicht, ob sie akademisch ausgebildet ist oder bisher nur einfache Tätigkeiten ausgeübt hat. Da Fatiha bereits 59 Jahre alt ist, gehört sie einer Generation an, in der es Frauen in Marokko nicht gewohnt sind, ihre Stärken auf dem Arbeitsmarkt selbstbewusst hervorzuheben. In Marokko ist das generell unüblich, auch in der heutigen Zeit. Daher



ruft Fatiha aus Unsicherheit und fehlendem „Institutionenwissen“ ihren Bruder zur Hilfe. Auch die beiden folgenden Szenarien können Gründe für ihr Verhalten sein: Zum einen scheint es eine klare, patriarchale Rollenverteilung zu geben, deshalb nimmt Fatiha sich im Gespräch zurück und lässt ihren Bruder sprechen. Es könnte zum anderen auch aus Respekt geschehen, da in Marokko in einigen Familien der älteste Bruder (nach dem Tod des Vaters) als Familienoberhaupt betrachtet wird – nicht nur von den Frauen, sondern von allen Mitgliedern der Familie.

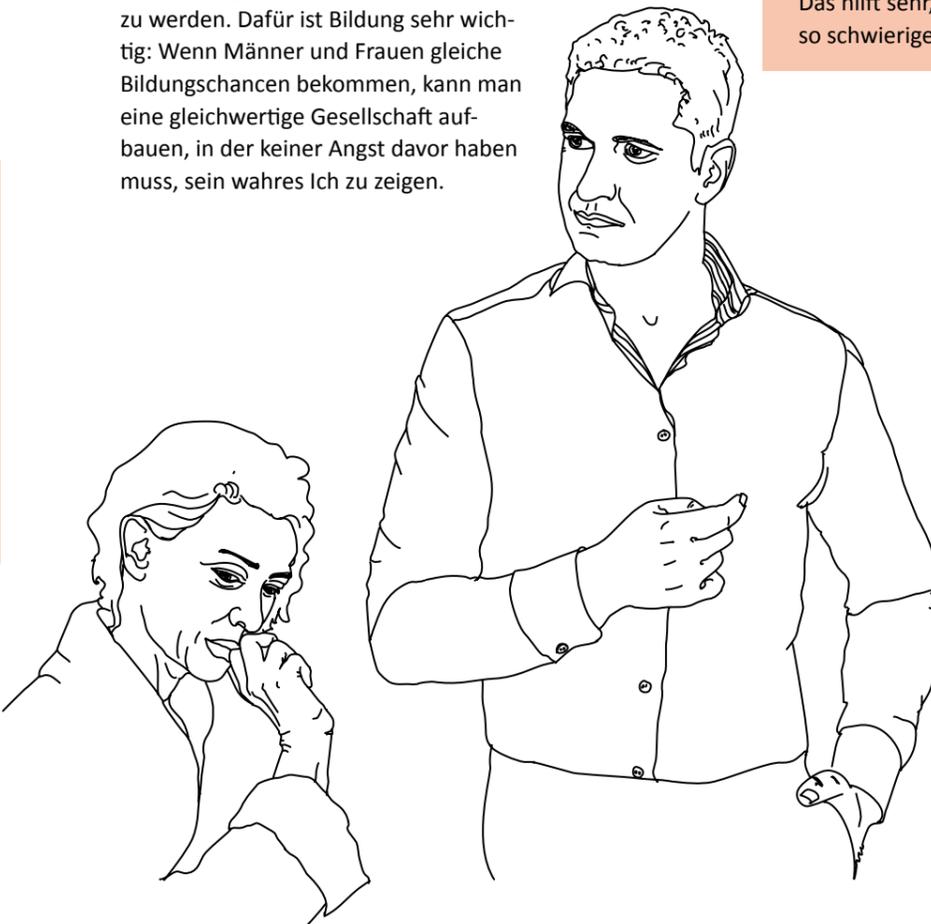
Empfehlung von Mohammed EL Ouahhabi

Seitens der Beraterin ließe sich eine solche Situation vermeiden, wenn sie mehr Kulturwissen und interkulturelle Kompetenz hätte. Außerdem könnte sie zunächst herausfinden, ob Fatiha Bewerbungserfahrung hat, bevor sie die hohe Anforderung einer Selbsteinschätzung an sie stellt. Dieses Zuordnen der Eigenschaften setzt zudem eine erhebliche Sprachkompetenz voraus, die Fatiha vielleicht noch nicht hat.

Adel El Yazoubi

stammt aus Marokko. Er studiert seit 2015 in Deutschland Elektrotechnik und möchte anschließend vielleicht bleiben, um hier zu arbeiten. Zurzeit lebt er in Köln.

Meiner Meinung nach ist das Problem in diesem Fall nicht nur die brüderliche Hilfe, sondern auch die Tatsache, dass Frau Bassir ihre Persönlichkeit in dem Moment abgegeben hat, als ihr Bruder aufgetaucht ist. Der Grund dafür könnte sein, dass es aus gesellschaftlichen Gründen vorgegeben ist, dass der Mann immer die Führung übernehmen muss. Deshalb fühlt sich Frau Bassir sicher, als sie das Gespräch mit der Beraterin ihrem Bruder überlassen hat. Es könnte auch daran liegen, dass sie zu wenig Selbstbewusstsein hat und daher immer Angst, etwas Falsches zu sagen. Das eigentliche Problem liegt aber darin, dass die Gesellschaft und die kulturelle Umgebung, in der sie aufgewachsen ist, sie dazu gebracht haben. Dieses Problem kann nur gelöst werden, indem die Frauen bessere Integrationsmöglichkeiten bekommen und ihre Meinungen angehört werden – ohne, dass sie dafür verurteilt werden. Auch in den Schulen muss vermittelt werden, dass Männer und Frauen ebenbürtig sind. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass Frauen, die in der deutschen Gesellschaft richtig integriert sind, bessere Möglichkeiten haben, sich selbst zu äußern, ohne, dass sie Angst haben müssen, dafür verurteilt zu werden. Dafür ist Bildung sehr wichtig: Wenn Männer und Frauen gleiche Bildungschancen bekommen, kann man eine gleichwertige Gesellschaft aufbauen, in der keiner Angst davor haben muss, sein wahres Ich zu zeigen.



Youssef Skouri

lebt in Rabat, in Marokko. Er hat Germanistik studiert (Bachelor).

In dieser ungewöhnlichen Situation treffen ein kritischer Moment und eine Sprachblockade zusammen. Frau Bassir, die Klientin, versteht zwar die Fragen der Beraterin, aber sie hat Probleme, darauf zu antworten. Der kritische Moment ist der, in dem sie blockiert ist und ihren Bruder zur Hilfe ruft, der vor der Tür wartet. Meiner Meinung nach sind ihre mangelnden Sprachkenntnisse der Grund für ihre Blockade. Sie sollte ihr Deutsch und ihren Wortschatz verbessern, dazu sollte sie vor allem viele Bücher lesen. Um solche unangenehmen Situationen und Missverständnisse zu vermeiden, muss man sich viel Mühe geben. Vor allem muss man die Sprache lernen, damit man gut versteht, worum es geht. Ich habe einmal eine ähnliche Situation erlebt: in meinem ersten Deutschkurs, Sprachniveau A1. Ich hatte eine Idee und eine Antwort im Kopf, aber ich konnte die Idee nicht erklären, weil mir die Worte fehlten. Durch mein Studium im Fachbereich Deutsch als Fremdsprache habe ich inzwischen viel gelernt.



Empfehlung von Youssef Skouri

Auch nach dem Unterricht sollte man viel lernen: Bücher lesen, deutsche Filme sehen und Musik mit deutschen Texten hören. Das hilft sehr, die Sprachkenntnisse zu verbessern und so schwierige Situationen besser zu meistern.

Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Mit Kind und Kegel



DER FALL

Andrea Bonetti* stammt aus Italien. Zu einem Beratungsgespräch in der Agentur für Arbeit erscheint er mit seiner ganzen Familie, mit Kind und Kegel: seiner Ehefrau, den zwei Kindern, seinem Vater und einem Bruder. Das kleine Büro der Beraterin Anja Wenzel* ist viel zu voll und es können nicht für alle Personen Stühle beschafft werden. Außerdem ist es sehr laut: Die Kinder rennen umher und Andreas Frau telefoniert parallel auf Italienisch. Wenzel bittet die Familie hinaus, sodass sich nur sie selbst, Bonetti, also die zur Beratung angemeldete Person, und eine Begleitperson im Raum befinden. Bonetti übersetzt diese Bitte dem Teil seiner Familie, der kein Deutsch versteht. Sein Bruder, der die Beraterin verstanden hat, äußert laut und wütend, dass er das Büro nicht verlassen wird. Wenzel ist schockiert, führt aber das Gespräch mit Bonetti trotzdem – im Beisein des Bruders und der Ehefrau. Der Bruder verhält sich dabei ruhig und gelassen.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Claudia Schettino

geboren und aufgewachsen in Italien. Sie hat Foreign Languages and Multimedia (B.A.) studiert und war für ein Jahr als Austauschstudentin in Deutschland. Zurzeit lebt sie in Israel und arbeitet als Altenpflegerin.



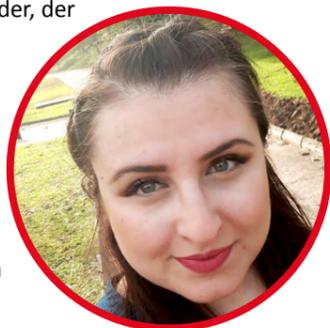
Als ich den Fall von Andrea Bonetti las, dachte ich, dass es eine ziemlich pittoreske Situation ist, fast wie eine Szene aus einem Film über italienische Auswanderer der Nachkriegszeit. Andrea scheint einen sozialen Status mit niedrigem Klassenhintergrund und starken Familienwerten zu haben. Ich glaube, dass die Familie versucht, sich um ihn zu kümmern und ihn zu unterstützen. Wahrscheinlich befürchten sie, dass er ungerecht behandelt wird, als Ausländer angesehen wird und ihm kein Job angeboten wird, der seinem Potenzial entspricht. Obwohl ich die zugrunde liegende Motivation verstehe, finde ich dieses Verhalten ziemlich übertrieben – zumal die Mitglieder seiner Familie kein Deutsch sprechen, außer seinem Bruder, der möglicherweise der Einzige ist, der ihn hätte begleiten sollen. Ich habe eine ähnliche Situation erlebt, als ich mit meinem israelischen Mann in Italien gelebt habe. Er hatte auch Sprachbarrieren und ich habe immer versucht, ihn davor zu schützen, anders oder ungerecht behandelt zu werden, weil er ein Ausländer in

meinem Land ist. In der geschilderten Situation fühle ich mit der Beraterin Anja. Es war sicher nicht einfach, mit dieser chaotischen und frustrierenden Situation umzugehen. Ich denke, dass sie bestmöglich gehandelt hat; sie hat versucht, die Situation zu verstehen und zu akzeptieren. Sie hat ihr Bestes getan, um Andreas Fall so professionell wie möglich zu bearbeiten.

Lucia Bernabei

stammt aus Italien. Sie lebt zurzeit in Großbritannien und arbeitet als Senior Human Resources Representative.

Diese Situation repräsentiert für mich die Art, wie man sich Italiener in vielen Ländern vorstellt und sie erinnert mich an die stereotype italienische Familie, die in den 1970er Jahren nach Deutschland ausgewandert ist. Es scheint, dass sie gerade erst angekommen sind und dass sie nicht auskennen, sonst hätten sie woanders gewartet, statt sich zusammen in das kleine Büro zu zwingen. Ein kritischer Moment ist, wenn der Bruder, der die Bitte der Beraterin verstanden hat, seine Stimme erhebt und nicht gehen will – warum sollte jemand eine so vernünftige Bitte ablehnen? Es könnte sein, dass er in das Gespräch einbezogen werden



möchte, um sich den Zugang zur „Informationsquelle“ zu sichern. Informationen unter Familienmitgliedern zu teilen und in wichtige Entscheidungen einbezogen zu werden, ist Teil der italienischen Kultur – zumindest in der Gegend von Italien, aus der ich komme. Daher könnte das Verlassen des Raums als eine Maßnahme verstanden werden, mit der diese Person ausgeschlossen werden soll, da sie nicht als relevant, vertrauenswürdig usw. angesehen wird. Zusätzlich spielt es auch eine Rolle, dass nicht erklärt wurde, warum außer Bonetti nur eine Begleitperson bleiben darf. Diese Regel belastet die Beziehung zu den Angehörigen, deren Anwesenheit während des Gesprächs unterstützend wirken kann – und mit denen man später diskutiert, ob das, was besprochen wurde, von allen identisch verstanden wurde bzw. ob man etwas verpasst hat. Es könnte aber auch sein, dass der Bruder aufgrund von Sprachbarrieren etwas missverstanden hat. Wir kennen weder sein Sprachniveau noch seine kulturelle Kompetenz, und manchmal kann eine neutrale Bitte aufgrund der Unfähigkeit, den kulturellen Rahmen zu verstehen, als voreingenommen empfunden werden.



Alice Cimenti

stammt aus Turin in Italien und lebt seit 2019 in Berlin. Sie studiert Ecology, Evolution, and Conservation (Masterstudiengang) an der Universität Potsdam und arbeitet als studentische Mitarbeiterin für internationale Studierende an ihrem Fachbereich.



Ich finde es sehr schwierig, mit einer solchen Situation umzugehen. Der erste Moment, der einen kulturellen Unterschied zeigt, ist die Anwesenheit der ganzen Familie im Büro der Beraterin. Was es noch schlimmer macht, ist, dass niemand merkt, dass der Lärm und die vielen Personen in dem Land und in dem Büro, in dem sie sich befinden, ungewöhnlich sind. Meiner Meinung nach hat sich die Beraterin Anja richtig verhalten. Sie hat versucht, eine schnelle und effiziente Lösung zu finden – und sie hat höflich nachgefragt. Die Reaktion des Bruders ist extrem, es scheint mir, dass er sofort defensiv und aggressiv wird. Es ist verständlich, dass man außerhalb der eigenen Komfortzone nervös und ängstlich ist. Andreas Bruder ist in einem fremden Land mit einer neuen Sprache, die er nicht spricht. Er zeigt jedoch eine schlechte Verständigungsfähigkeit und verschlimmert so die Situation, wodurch sich wiederum die kulturelle Kluft zwischen der Familie und der Beraterin vergrößert. Andrea Bonetti scheint der Schlüssel zur Verbindung und Vermittlung zwischen den beiden Kulturen zu sein, mit seiner Hilfe könnte eine Lösung gefunden werden. Für mich ist es immer lustig, im Ausland von Italienern zu lesen und zu hören, weil wir uns oft in einer Weise verhalten, für die wir Ausländer verspotten.

Empfehlung von Lucia Bernabei

Vielleicht hätte eine Benachrichtigung vor dem Gespräch geholfen: eine Erklärung, was erwartet wird und wer teilnehmen darf. Außerdem hätte die Beraterin die ganze Familie willkommen heißen können und ihnen erklären, was nicht machbar ist. Andrea Bonetti hätte übersetzen und vermitteln können. Oft ist es die Art, wie die Dinge gesagt werden, und nicht die Botschaft selbst. Was von einem als absurd empfunden wird, kann die einfache objektive Bitte eines anderen sein, aber unsere Kultur macht uns dafür blind. Manchmal unterscheiden sich die Erwartungen und es kommt deshalb zu Meinungsverschiedenheiten.



Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Falscher Name



DER FALL

Zwei Freundinnen aus Polen, *Matgorzata Andrzejewska** und *Agnieszka Krawczyk**, kommen in die Agentur für Arbeit. Sie wollen Dokumente abholen. Beide sprechen nur wenig Deutsch. Sie gehen in das Büro des zuständigen Sachbearbeiters *Roland Vogel**. Er bittet beide, Platz zu nehmen und fragt, was er für sie tun kann. Andrzejewska und Krawczyk antworten, dass sie ihre Dokumente abholen möchten. Vogel bittet sie um ihren Personalausweis und die Kundennummer. Er bearbeitet die Anträge und druckt die Dokumente aus. Aber es gibt ein Problem: Der Name von Andrzejewska ist falsch geschrieben. Sie bemerkt es und weist Vogel darauf hin. Er reagiert unfreundlich, weil er den ganzen Vorgang wiederholen muss. Die beiden Polinnen entschuldigen sich. Vogel flucht zweimal und erklärt, dass für ihn viele ausländische Namen kompliziert zu schreiben und auszusprechen sind. Auf die besonderen Buchstaben, Akzente und Betonungszeichen könne sich ja niemand einstellen.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Karol Kruk

stammt aus Polen und hat die Hälfte seines Lebens in Hamburg verbracht. Derzeit arbeitet er im Studierendenwerk Hamburg, in der Abteilung Wohnen.

Der Name ist für die meisten Menschen Teil ihrer Identität. Im Ausland müssen sie sich allerdings darauf einstellen, dass ihr eigener Name entweder falsch geschrieben oder falsch ausgesprochen wird. Doch damit muss man sich nicht abfinden – wenn man es merkt, kann man darauf aufmerksam machen. Genau das war hier der Fall, nachdem der Sachbearbeiter die Dokumente ausgedruckt hat. Vielleicht haben die beiden Freundinnen auch schon negative Erfahrungen mit Dokumenten gemacht, auf denen ihr Name falsch geschrieben war. Sind die Dokumente dann gültig? Bekommen sie damit an anderer Stelle Probleme? Der Sachbearbeiter hat sich sicher geärgert, weil er die Arbeit wiederholen musste. Ob das aber ein Grund für ein unfreundliches Auftreten sein muss, stelle ich infrage. Besonders jemand, der von sich selbst sagt,

dass ihm der Umgang mit ausländischen Namen schwerfällt, sollte eventuell vorher fragen, ob der Name richtig geschrieben ist. Auch ich habe schon die Erfahrung gemacht, dass mein Name falsch geschrieben wurde. Einige Kollegen schreiben ihn sogar seit Jahren falsch. Manchmal muss ich



darüber schmunzeln, manchmal regt es mich auf. Ich habe dann ein Gefühl von mangelnder Aufmerksamkeit. Ob ich die anderen Menschen darauf hinweise (oder eben nicht), dass sie meinen Vor- bzw. Nachnamen falsch geschrieben haben, hängt immer von der Situation ab.

Katarzyna Dec-Merkle

geboren und aufgewachsen in Krakau, Studium der Europawissenschaft in Deutschland und den Niederlanden. Sie engagiert sich in Vereinen und Initiativen für deutsch-polnische Themen. Zurzeit lebt sie in Hannover, dort arbeitet sie als Koordinatorin von Bildungsprojekten im Fachbereich Kultur der Landeshauptstadt Hannover.

Ein Angestellter einer deutschen Behörde ist verpflichtet, alle Dokumente korrekt auszustellen. Bei der Betrachtung dieses Falls sollte man berücksichtigen, dass die polnische Sprache zu den schwierigeren Sprachen gehört, und sich die Schreibweise der Namen nicht intuitiv erschließt. Zudem spielt womöglich die berufliche Situation von Herrn Vogel eine zentrale Rolle: hohe Anforderungen, ein enormes Arbeitstempo und der konflikträchtige Charakter seiner Aufgaben. Außerdem machen die meisten Angestellten keine längere Auslandserfahrung, und so hat er es vermutlich nie erlebt, wie es ist, auf der anderen Seite zu stehen. Die ostentative Ehrlichkeit, mit der Herr Vogel sich ärgert, ist wiederum der Direktheit seines deutschen kulturellen Hintergrunds zu verdanken. Die beiden Polinnen sind

vermutlich höchst motiviert, sich mit größter Korrektheit um ihre amtlichen Dokumente zu kümmern. Die Erfahrung in ihrem Herkunftsland lehrt, dass Fehler in Bescheiden zur sofortigen Ungültigkeit führen können. Die Erfahrung mit der polnischen Bürokratie war vermutlich auch der Grund, warum die beiden das Dokument genau gelesen und den Fehler sofort entdeckt haben. Wahrscheinlich kostet die Klientinnen die Bitte, das Dokument korrekt auszustellen, viel Mut. Wahrscheinlich ist auch, dass sie sich nicht persönlich beleidigt fühlen, vielmehr sehen sie sich in der Schuld des Sachbearbeiters, der das Dokument noch einmal ausstellen muss. Dass sie sich dafür entschuldigen, passt zur der in ihrer Kultur verankerten relativ großen Machtdistanz zwischen Bürokratie und den Antragstellenden. Vermutlich haben die beiden Freundinnen im Nachhinein über den Vorfall gelacht. In Polen ist die Vorstellung, dass polnische Namen deutsche Muttersprachler vor unüberwindbare Hindernisse stellen, fest verankert.



Empfehlung von Katarzyna Dec-Merkle

In diesen Situationen hilft mir Humor – und die Tatsache, dass die Familie meines deutschen Ehemanns und mein internationaler Freundeskreis zu mir stehen. Wenn mir im Berufsalltag etwas Ähnliches passiert, versuche ich, mich deutlich zu positionieren. Zusätzlich kann auch Schlagfertigkeit helfen, bestimmte Personen zu sensibilisieren. Grundsätzlich könnte in den Behörden mit Kundenkontakt ein umfangreiches interkulturelles Training zur Vermeidung von unprofessionellen Reaktionen beitragen und für mehr Einfühlungsvermögen sorgen.

Przemysław Kuligowski

stammt aus Polen und studiert German and Polish Law (Bachelor) an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Er lernt seit seinem zehnten Lebensjahr Deutsch, sein Abitur hat er an einer deutschen Austauschschule absolviert. Zurzeit lebt er in Słubice und Frankfurt (Oder).

Personen mit ausländischer Herkunft haben in deutschen Behörden oft Schwierigkeiten damit, dass ihr Name korrekt wiedergegeben wird. Aber kein wichtiges Dokument sollte einen falsch geschriebenen Namen enthalten! Es liegt also nicht nur im Interesse des Klienten, sondern es ist vielmehr die Aufgabe des Angestellten, dass alle Dokumente korrekt ausgestellt werden. Bei diesem Fall ist der kritische Moment der Zeitpunkt, als die beiden Polinnen den Angestellten um die Korrektur des Namens auf dem Dokument bitten. Darauf reagiert Herr Vogel unhöflich. Mögliche Gründe

für seine Reaktion können sein: Müdigkeit, Zeitdruck oder Stress. Aber eine momentane Schwäche berechtigt ihn nicht dazu, sich unhöflich zu verhalten – doch er überträgt seine negativen Emotionen auf die „unschuldigen“ Antragstellerinnen. Deutschland ist ein Land mit einer kulturell differenzierten Bevölkerung. Viele Bürger mit Migrationshintergrund haben „fremde“ Namen, die mit dem deutschen Alphabet und seiner Aussprache nur schwer zu vereinbaren sind. Beispiele dafür sind die Namen der beiden polnischen Antragstellerinnen. Die meisten Menschen sind nicht an die spezifische Arbeitsweise einer Behörde gewöhnt: Weil die Beamten große Datenmengen bearbeiten und die Vorgänge sich mehrmals am Tag wiederholen, bekommt man oft das Gefühl, dass sie jeden Klienten nur als Ziffer oder Kombination von Buchstaben betrachten. Natürlich kann ein Angestellter kein Linguistik-Experte sein, aber es ist wichtig, den gesunden Menschenverstand zu benutzen und keine negativen Emotionen zu übertragen. Vielmehr sollte er Verständnis zeigen, weil er sich gegenüber den Klienten in einer stärkeren Machtposition befindet.

Empfehlung von Przemysław Kuligowski

Mit einem fremd klingenden Namen kann man solche Missverständnisse kaum vermeiden. Trotzdem sollte man keine Angst vor Behördenbesuchen haben, sondern viel Geduld und Verständnis mitbringen. Keinesfalls sollte man sich beleidigt fühlen, wenn eine Person Probleme beim Aussprechen des eigenen Namens hat. Unhöfliche Kommentare kann man ignorieren oder man berichtigt den Angestellten. Wichtig ist, dass man sich für den eigenen Namen nicht entschuldigt. Wenn jemand den Namen grundlos kommentiert, sollte man sich niemals schlecht fühlen, denn das ist nur ein Zeichen für die Engstirnigkeit der kommentierenden Person und es bedeutet nicht, dass man einen „falschen“ Namen trägt.



Fun Fact

Ein syrischer Freund kann meinen komplizierten Vornamen Przemek (kurze Form von Przemysław, phonetisch Pshemek) nicht aussprechen. Er hat sich den Spitznamen Béchamel (wie die Soße) ausgedacht, da ihn mein Name an dieses Wort erinnert.

Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Freches Lächeln



DER FALL

*Katja Neumann** ist Sachbearbeiterin in der Agentur für Arbeit. Die kolumbianische Kundin *Elvira Samboni** benötigt eine Abschlagzahlung und stellt einen entsprechenden Antrag. Neumann weigert sich jedoch, den Extra-Aufwand auf sich zu nehmen. Das liegt daran, dass Samboni unzuverlässig ist. Sie liefert die Unterlagen für ihre Verträge weder rechtzeitig noch vollständig und – last but not least – lächelt sie immer so unerträglich frech an, wenn Neumann ihr alle Schritte und deren Dringlichkeit erklärt. Für diese Person wird sie sich nicht über ihre Pflicht hinaus einsetzen. Als Folge bekommt Samboni ihr Geld erst zwei Monate später, kann ihre Miete nicht bezahlen und weitere Abteilungen müssen eingeschaltet werden. Der Aufwand ist groß. Eine Kollegin fragt Neumann, ob es möglich ist, dass Samboni kein Wort von dem Verwaltungsdeutsch verstanden hat und einfach unbewusst lächelt – aus Verzweiflung, Verlegenheit oder Höflichkeit. Die Sachbearbeiterin antwortet, dass sie ihr alles mehrfach ganz deutlich erklärt hat und es unmöglich ist, dass sie es nicht verstanden hat. Somit hat sie die negativen Folgen selbst zu verantworten.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Laura Alvarez

stammt aus Kolumbien. Zurzeit lebt sie in Deutschland und arbeitet im Bereich Sustainable Management.

In Kolumbien, zumindest dort, wo ich aufgewachsen bin, ist es normal, immer zu lächeln und höflich zu sein. Man bittet um einen Gefallen und bedankt sich. Ich denke, man sollte generell so nett wie möglich sein und so viel Dankbarkeit zeigen, wie man kann. Das wurde mir schon bewusst, als ich für meinen Schüleraustausch nach Deutschland kam. Ich wurde dazu erzogen, immer zu fragen, ob meine Eltern Hilfe benötigen, und mich immer mehrfach zu bedanken – natürlich mit einem Lächeln. Jedes Mal, wenn ich „Bitte“ oder „Danke“ gesagt habe und lächelte, meinte ich es also wirklich so. Nach einer Weile bat mich meine Gastfamilie um ein Gespräch: Sie waren erstaunt, aber auch ein bisschen verärgert über mein Verhalten. Sie erklärten mir, dass es gezwungen und wie vorgetäuscht wirkte. Diese Erfahrung hilft mir, Empathie für Elvira zu entwickeln. Ich kann mir vorstellen, dass sie wirklich authentisch ist, wenn sie Katja anlächelt – um Dankbarkeit zu zeigen. Allerdings kann ich auch Katjas Frustration verstehen: Sie wird um zusätzliche Arbeit gebeten und die andere Person scheint nicht zu helfen. Dabei ist es egal, ob die Kultur der Grund dafür ist, dass die Person nicht fleißig ist oder nicht für einen korrekten Ablauf sorgt. Ich habe das Gefühl, dass die

deutsche Kultur sehr streng ist, besonders, wenn es um Arbeitszeiten oder das tadellose Erledigen geht. In Kolumbien sind wir entspannter, wir würden es wahrscheinlich nicht einmal merken, wenn wir zusätzliche Arbeit leisten müssen, um jemandem zu helfen. Es stört uns auch nicht, etwas zweimal zu erklären. Allerdings glaube ich nicht, dass es grundsätzlich mit der Kultur zu tun hat, sondern eher mit dem Individuum.

Empfehlung von Laura Alvarez

Eine klare Kommunikation würde helfen, diese Situation zu vermeiden. Katja könnte auch mit einem Lächeln antworten, um Elvira so zu ermutigen, ohne Angst vor einer negativen Reaktion nachzufragen. Bei Elvira würden wahrscheinlich ein bisschen mehr Fleiß und Mut nützlich sein.



Fabio Mauro

geboren und aufgewachsen in Deutschland. Er studiert Kulturwissenschaften (Bachelor) und war für ein Auslandssemester in Bogotá, Kolumbien. Zurzeit lebt er in Berlin.

Meiner Meinung nach könnte in dieser Situation auf beiden Seiten mangelndes Verständnis für die jeweils andere Person der Grund für das Problem sein.

Da ich in Deutschland aufgewachsen bin, kann ich das Klischee bestätigen: Vor allem in der Verwaltung herrscht hier eine gewisse bürokratische Regelunterwerfung. Und deutsche Behörden sind auch nicht dafür bekannt, auf persönliche Umstände einzugehen. Frau Neumann macht ihren Job und folgt den Regeln. Wahrscheinlich ist sie für hunderte Klienten zuständig und kann daher womöglich keine Empathie für Frau Samboni aufbringen. Diese ist für sie nur eine Akte von vielen. Als ich in Kolumbien war, musste ich an der Universität auch einige bürokratische Dinge regeln, u.a. die Anrechnung von Kursen. Dort war es genau andersherum: Ich stand vor verschlossener Tür, obwohl das Büro eigentlich geöffnet haben sollte. Oder ich musste Dokumenten hinterherlaufen, die ich dringend benötigte. Da ich aus Deutschland anderes gewöhnt bin, fand ich das teilweise sehr frustrierend. Trotzdem waren meine Begegnungen mit den Angestellten in den offiziellen Institutionen, z.B. im Migrationsbüro oder eben in der Universität, dann viel persönlicher als ich es aus deutschen Behörden kenne. Es war etwas lockerer, und ich glaube, vieles wird dort nicht so streng gesehen wie hier. Deshalb denke ich, Frau Samboni wollte mit ihrem Lächeln einfach nur höflich sein. Aufgrund ihrer Erfahrungen in Kolumbien war sie sich nicht bewusst, dass sie einen groben Fehler begeht, wenn sie ihre Unterlagen zu spät abgibt und damit die Regeln bricht.



Empfehlung von Fabio Mauro

Frau Neumann hätte sich direkt an Frau Samboni wenden können. Sie hätte ihr erklären müssen, dass es sie stört und dass es einen Mehraufwand bedeutet, wenn Samboni ständig die Fristen verpasst. Neumann hätte ihr die Abschlagszahlung aber unter der Prämisse gewähren können, dass sie sich ab sofort bemüht, ihre Unterlagen pünktlich und vollständig einzureichen.

Vanessa Romero

stammt aus Kolumbien und lebt seit zehn Jahren in Deutschland, zurzeit in Hamburg. Sie arbeitet als Bauingenieurin.

In Deutschland pflegt man in Behörden überwiegend einen sachlichen Umgang miteinander, man soll schnell zum Punkt kommen. Frau Neumann ist wahrscheinlich frustriert. Sie hat sich die Zeit genommen, um Frau Samboni die Unterlagen ausführlich zu erklären. Dabei hat sie die Konsequenzen einer Nichteinhaltung der Abgabefristen betont. Frau Samboni wird von ihr als unzuverlässig und verantwortungslos wahrgenommen – diese ist einfach mit der Gesamtsituation überfordert. Wahrscheinlich ist ihr nicht bewusst, dass sie die Unterlagen unvollständig und verspätet einreicht und welcher Mehraufwand dadurch entsteht. Meiner Meinung nach ist ihr Verständnis des Verwaltungsprozesses lückenhaft. Die Tatsache, dass sie in einer finanziellen Notlage steckt und sich in ihrer Existenz bedroht fühlt, macht es nicht einfacher. In Kolumbien ist man an einen offenen, freundlichen Umgang miteinander gewöhnt. Die Mitarbeiter sind auch eher bereit, zu helfen. Man plaudert zuerst über das Wetter und bekommt so einen Eindruck voneinander. Erst danach spricht man über das eigentliche Thema. Das nette Lächeln ist eine wichtige Höflichkeitsform. Ich frage mich, warum Frau Samboni nicht zugegeben hat, dass sie es nicht versteht. War es ihr peinlich? War sie selber frustriert oder ängstlich? Hat sie die Nachfragen als unhöflich betrachtet und konnte deshalb nur verlegen lächeln? Hat Frau Neumann durch ihre Körpersprache oder ihren Ton Frau Samboni vermittelt, dass sie sie unsympathisch findet oder sogar von ihr genervt ist? Hat sie sie direkt gefragt, ob sie alles verstanden hat? Für mich ist sicher, dass Frau Samboni sich nicht zu helfen wusste und Frau Neumann ihr nicht helfen wollte.



Empfehlung von Vanessa Romero

Solche Situationen können leicht umgegangen werden: Frau Neumann könnte Frau Samboni dazu auffordern, ihre Erklärungen in eigenen Worten zu wiederholen. Außerdem könnte man fragen, ob einer der anderen Mitarbeiter Spanisch oder Englisch spricht – um zu dolmetschen. Grundsätzlich könnten die Mitarbeiter durch interkulturelles Training dafür sensibilisiert werden, dass andere Kulturen andere Umgangsformen pflegen.

Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Zu pünktlich



DER FALL

*Max Stockhaus** hat vor Kurzem sein Studium erfolgreich abgeschlossen. Jetzt arbeitet er als Berater in der Agentur für Arbeit. Er lädt den Klienten *Mateo García Flores**, der aus Mexiko nach Deutschland gekommen ist, zu einem Termin ein. Der Termin ist für 11.00 Uhr vorgesehen. Dieser erscheint jedoch bereits um 10.15 Uhr, betritt das Büro und setzt sich. Stockhaus ist verwirrt und weist den Klienten freundlich darauf hin, dass es noch zu früh ist. Er bittet ihn, zu gehen und zum vereinbarten Termin wiederzukommen. Daraufhin nimmt García Flores seine Sachen, verlässt wütend den Raum und kommt gar nicht wieder – weder um 11.00 Uhr noch an einem anderen Tag. Max Stockhaus ist irritiert und fragt sich, ob er etwas falsch gemacht hat.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Linda Ruiz Villaseñor

stammt aus Mexiko. Sie lebt seit über 25 Jahren in Deutschland und hat Psychologie studiert. Zurzeit arbeitet sie als Psychotherapeutin in Berlin.



Auch wenn ich den Kontext nicht genau kenne, wird für mich deutlich, dass García Flores sich vom Berater Stockhaus abgelehnt fühlt, weil dieser ihn weggeschickt hat. Auch in Mexiko darf natürlich Ablehnung gezeigt werden, aber dabei wird großer Wert auf Freundlichkeit gelegt. Es wird der richtige Ton gewählt und es werden die Gründe benannt. Man würde auch zunächst freundliche Worte zur Begrüßung sagen. Wenn möglich, würde man dem Klienten eine Wartemöglichkeit anbieten und sollte diese nicht vorhanden sein, würde man sich dafür entschuldigen. Die Art von Direktheit, die im Fall von Stockhaus geschildert wird, gilt in Mexiko als unfreundlich. Andererseits trägt die Art der Kommunikation in Mexiko oft dazu bei, dass unerwünschte Emotionen – z.B. Genervtsein über Überpünktlichkeit – nicht geäußert werden und so die wahren Beweggründe nicht erkennbar sind. In Deutschland heißt Pünktlichkeit, dass man auf die Sekunde ankommt, in Mexiko geht man damit anders um: Wenn man im privaten Kontext zehn bis 15 Minuten später kommt, gilt das als völlig normal. Man entschuldigt sich kurz, erwähnt die Gründe und damit ist das Thema beendet. In diesem Fall könnte die Überpünktlichkeit von García

Flores als Engagement und Interesse verstanden werden, der Berater hat das aber nicht wertgeschätzt. García Flores wurde nicht nur in seiner Absicht, alles richtig zu machen, vom Berater übersehen, sondern auch in seinem Bemühen, die Sprachbarriere zu überwinden.

Empfehlung von Linda Ruiz Villaseñor

Es wäre gut gewesen, wenn der Berater García Flores die Rahmenbedingungen des Termins vorab genauer erklärt hätte, z.B. dass er nicht früher kommen soll, da es keine Wartemöglichkeit gibt. Auch ist es wichtig, vorher zu besprechen, wie lange der Termin dauert und welche Unterlagen nötig sind. In der Situation selbst hätte der Berater die Überpünktlichkeit als Engagement sehen und dieses wertschätzen können.

Claudia Edith Casiano Pérez

stammt aus Mexiko. Sie lebt zurzeit in Berlin und arbeitet als Projektkoordinatorin im Internationalen Büro der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).

In Deutschland und in Mexiko ist der Alltag aufgrund von Bräuchen und Routinen sehr verschieden. Im Fall von García Flores liegt der kritische Moment im unterschiedlichen Verständnis von Pünktlichkeit: Während mit Pünktlichkeit in Deutschland das Erscheinen genau zum vereinbarten Zeitpunkt gemeint ist, wird sie in Mexiko als Ankunft vor

dem vereinbarten Termin definiert. Je früher man kommt, als desto pünktlicher wird es angesehen. Zum kritischen Moment gehört im vorliegenden Fall auch das unterschiedliche Verständnis der Aufforderung, bis zum vereinbarten Termin zu warten: Während es für Stockhaus normal ist, den Kunden zu bitten, zum genau vereinbarten Zeitpunkt wiederzukommen, kann es für García Flores unhöflich sein, sein frühes Ankommen nicht zu schätzen und ihn vor allem noch 45 Minuten warten zu lassen. Nach dem Verständnis von Pünktlichkeit in Mexiko ist es auch eine Form der Höflichkeit gegenüber dem Gastgeber, zu früh zu kommen, da davon ausgegangen wird, dass der Termin so früher als geplant abgeschlossen werden kann. Gleichzeitig bleibt Raum für andere, unvorhergesehene Angelegenheiten. Im Gegensatz dazu ist in Deutschland die frühzeitige Ankunft weder freundlich noch unhöflich. Es wird lediglich darum gebeten, dass der Gast zum vereinbarten Zeitpunkt kommt. Wenn ein Deutscher in Mexiko früher als vereinbart zum Termin kommt, würde der Mexikaner versuchen, sofort mit dem Gespräch zu beginnen – unabhängig davon, ob er sich gerade mit einer anderen Person unterhält oder nicht. Da die deutsche Gesellschaft hoch organisiert ist, kann es sein, dass man den Alltag als verwirrend und herausfordernd erlebt, wenn man aus einem Kontext wie Mexiko kommt, der nicht auf Genauigkeit basiert.



Empfehlung von Claudia Edith Casiano Pérez

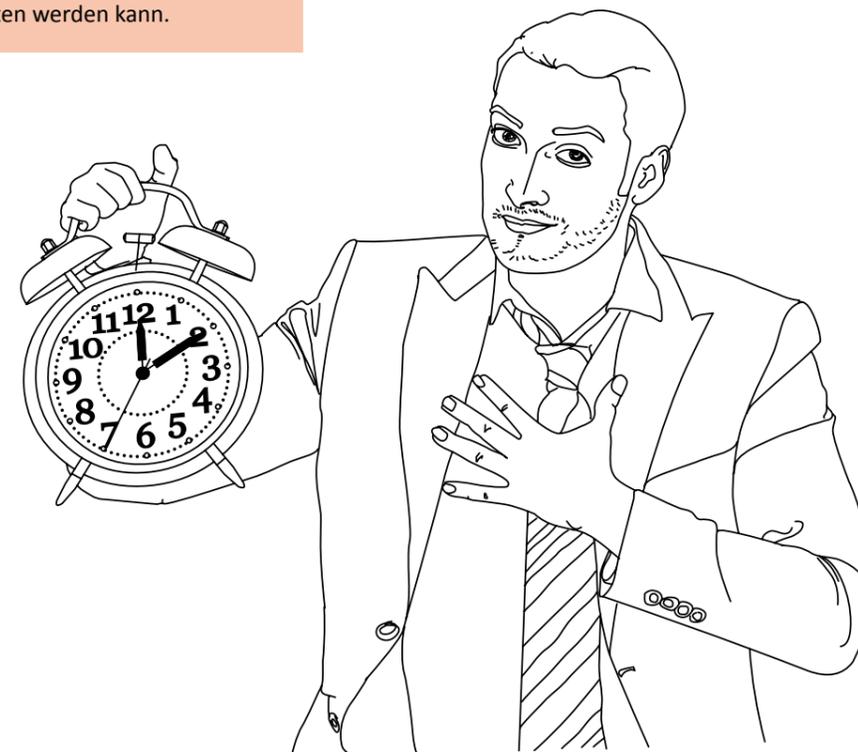
Das Missverständnis in diesem Fall könnte vermieden werden, indem klargestellt wird, dass Stockhaus vor und nach dem Termin mit García Flores andere Besprechungen hat und dass er nur genau in dem ihm zugewiesenen Zeitraum beraten werden kann.

Helin O.

geboren im Irak, aufgewachsen in Deutschland. Sie hat Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung studiert (Duales Studium). Zurzeit lebt sie in Berlin.



Ich verstehe Max Stockhaus gut. Ich denke, ich wäre in dieser Situation auch verwirrt, da sich die meisten meiner Kunden nicht so verhalten, wie es in diesem Fall geschildert wird. An der Stelle von Stockhaus hätte ich erwartet, dass der Kunde Mateo García Flores nach seiner Bitte, zu gehen, wieder pünktlich zum Termin erscheint. Um das Verhalten von García Flores zu analysieren, ist es wichtig zu wissen, dass viele Menschen aus anderen Kulturen in Bezug auf Termine eher flexibel sind. Auch ich habe es schon öfter erlebt, dass z.B. Menschen aus meinem Heimatland flexibel sind. Sie sind sich nicht bewusst, dass Planung und Pünktlichkeit in Deutschland wichtige Aspekte sind – besonders in Behörden. Es kann jedoch auch sein, dass García Flores den Berater aufgrund von sprachlichen Barrieren falsch verstanden hat und sich „rausgeschmissen“ fühlte. Er war nach dem freundlichen Hinweis wütend auf den Berater und die Situation. Möglicherweise hat er die gesamte Situation einfach falsch aufgenommen und war enttäuscht von seinem Besuch bei der Bundesagentur für Arbeit. Ich hätte dem Kunden ganz genau erklärt, warum ich ihn darum bitte, später zurückzukommen. Außerdem hätte ich ihm meine Sichtweise erklärt und damit versucht, Missverständnissen vorzubeugen. So könnte der Kunde das Verhalten des Beraters eher nachvollziehen und hätte mit großer Wahrscheinlichkeit freundlicher und bewusster reagiert.



Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Keine Vollmacht



DER FALL

Der Chinese *Denghui Wang** kommt in die Agentur für Arbeit. Am Empfang sitzt *Ben Gordon**, ein Fachassistent. Wang spricht nur schlecht Deutsch, deshalb verhandelt Gordon mit ihm in einer Mischung aus Deutsch und Englisch. Wang möchte ein Dokument für seine Freundin *Ming Lu** abholen. Das darf der Fachassistent ihm aber nicht aushändigen, weil es aus Datenschutzgründen nicht erlaubt ist. Er versucht, ihm den Sachverhalt zu erklären. Wang beteuert daraufhin, dass seine Freundin ihn geschickt hat, weil sie ihm vertraut. Er sieht es nicht ein, warum er das Dokument nicht bekommt. Als Gordon nochmals ausführlich erklärt, dass er mindestens eine Vollmacht braucht, damit er ihm das Dokument geben kann, verlässt Wang wortlos die Agentur.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Jin Yang

stammt aus China und hat Germanistik (Interkulturelle Germanistik/Deutschland-China) studiert. Sie war Trainee im Studierendenwerk Hamburg und arbeitet aktuell als Deutschlehrerin beim Goethe-Sprachlernzentrum. Sie lebt in Nanjing, China.

Diese Situation könnte in jedem Land passieren. Der kritische Moment ist: Wang will das Dokument abholen, aber Gordon darf es ihm ohne Vollmacht nicht geben. Es kommt zu einem Konflikt. Das könnten die Gründe dafür sein:

1. Wangs Freundin hat die E-Mail von der Agentur für Arbeit nicht richtig gelesen. Man bekommt vor dem Termin eine Nachricht, in der erklärt wird, welche Unterlagen man für die Abholung mitbringen muss – auch für den Fall, dass man nicht persönlich kommen kann.

2. Beide haben schlechte Fremdsprachenkenntnisse: Wang in Deutsch, Gordon in Englisch. Wenn ein Chinese in Deutschland studiert oder arbeitet, muss er in der Regel entweder sehr gut Englisch oder Deutsch sprechen, sonst hätte er kein Visum bekommen. Ich vermute, dass Wang sehr gut in Englisch kommunizieren kann, aber sein

Deutsch eher schlecht ist. Gordons Muttersprache ist wohl Deutsch, und die nutzt er in der Beratung. Englisch spricht er nicht gut genug, um juristische Begriffe wie „Vollmacht“ zu erklären. Gordon hat zwar alles ausführlich erläutert, aber bei Wang ist nur wenig angekommen. Darum weist er ständig



darauf hin, dass seine Freundin einverstanden ist und ihn beauftragt hat. Es gibt zwischen beiden keine effektive Kommunikation.

3. Wang erwartet, dass Gordon mehr Flexibilität im Umgang mit der Regel zeigt, wenn er beweisen kann, dass seine Freundin ihn mit dem Abholen beauftragt hat. Vielleicht muss es nicht unbedingt eine schriftliche Vollmacht sein. Aber Gordon erkennt nur diese schriftliche Vollmacht an. Das hat mit der Toleranz im Umgang mit Regeln in der jeweiligen Kultur zu tun: In der deutschen Kultur erlauben die Vorschriften kaum Flexibilität, in China ist es ein bisschen anders. Normalerweise kann Wang auch dort das Dokument nicht ohne Vollmacht abholen, aber wenn es um einen Notfall geht, gibt es alternative Lösungen. Dabei sind die Prozeduren meistens kompliziert, aber es gibt Alternativen.

Empfehlung von Jin Yang

Die Lösung ist: Kommunikation mit allen Mitteln. Für Menschen wie Wang: Bitte fragen Sie immer weiter oder bitten Sie um eine schriftliche Erklärung. Gehen Sie nicht einfach wortlos weg. Für Menschen wie Gordon: Bitten Sie Ihre (chinesischen) Kollegen um Hilfe.

Fun Fact

Meine deutschen Freunde haben mir den Kosenamen „Miss Frage“ gegeben. Daran erkennt man, wie gerne ich frage – und warum ich mich so frei in der deutschen Gesellschaft bewegen kann.

Yin Lin

stammt aus China. Sie hat in Deutschland studiert und arbeitet als Projektkoordinatorin „Internationales“ im Studierendenwerk Freiburg. Zurzeit lebt sie in Freiburg im Breisgau.

Es ist ungewöhnlich, dass Herr Wang und Frau Lu nicht an die Vollmacht gedacht haben.

Nach meiner Erfahrung muss man auch in China eine Vollmacht haben, wenn man Dokumente für jemanden abholen will. Aber je nachdem, auf welcher Ebene die Behörden sind und ob man „Vitamin B“ hat, können die Regeln auch eher locker gehandhabt werden. Hinter dem Konflikt mit der Bürokratie verbirgt sich ein anderer Aspekt: die Strukturen innerhalb einer Partnerschaft. Herr Wang sagt, dass seine Freundin ihn geschickt hat, weil sie ihm vertraut. Hier wird ein Unterschied zwischen der deutschen und der chinesischen Kultur deutlich: Während die Partner eines deutschen Paares oft viel Privatsphäre haben, sind sie bei einem chinesischen Paar viel abhängiger voneinander und teilen sehr intime Daten. Außerdem scheint es so, als ob Herr Wang Frau Lus Vertrauen verlieren würde, wenn er das Dokument nicht bekommt. Vielleicht lebt Frau Lu bereits längere Zeit in Deutschland oder sie ist beruflich sehr erfolgreich – dann könnte Herr Wang sich in der Beziehung in einer schwächeren Position befinden. Dass er schlecht Deutsch spricht, könnte sein Selbstvertrauen negativ beeinflussen. Vielleicht ist er wegen seiner Freundin erst vor Kurzem nach Deutschland gekommen. Es könnte also sein, dass Herr Wang eine Bestätigung für seine Position in der Beziehung braucht. Eine chinesische Partnerschaft ist für Männer streng. Nach der Vorstellung ihrer (zukünftigen) Schwiegereltern sollen sie durch einen guten Job die Verantwortung für die Familie tragen. Herr Gordon hat seine Arbeit richtig gemacht. Der Fall ist auch ein Indiz dafür, dass die beiden Partner immer noch zwei selbstständige Individuen sind.



Michael Junge

hat Arbeitsmarktmanagement (Bachelor) und Human Resource Management (Master) studiert. Er war neun Jahre lang bei der Bundesagentur für Arbeit beschäftigt, anschließend beim Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Aktuell arbeitet er als Referent bei der Krankenversicherung IKK. Er lebt in Schwerin.

Meistens herrscht in einer Behörde eine klare Rollenverteilung. Der Bürger hat ein Anliegen und bittet um Klärung. Dabei besteht ein gewisses Unterordnungsverhältnis. Das können viele nur schwer auflösen – unabhängig von sprachlichen oder kulturellen Barrieren. Herr Gordon setzt seine Professionalität ein, um das Anliegen von Herrn Wang zu ergründen. In dieser Situation gibt es offensichtlich eine Informationsasymmetrie. Herr Gordon kennt die rechtlichen Hintergründe. Herr Wang bittet um die Lösung seines Anliegens. Beide kommunizieren dabei auf der Sachebene und versuchen, eine rationale Lösung herbeizuführen. Für Herrn Gordon ist klar, dass eine schriftliche Vollmacht nötig ist. Herr Wang hingegen scheint auf der Beziehungsebene noch einen weiteren Aspekt wahrzunehmen: Mein Gesprächspartner vertraut mir nicht. Aus seiner Sicht ist es zweifelsfrei, dass er im Auftrag seiner Freundin berechtigt ist, das Dokument abzuholen. Er fühlt sich in seiner Glaubwürdigkeit verletzt und verlässt



Empfehlung von Michael Junge

Ein kollegialer Austausch, vor allem mit denen, die selbst Erfahrungen mit unterschiedlichen Kulturen haben, hilft, sich auf verschiedene Perspektiven einzulassen. Empathie, aktives Zuhören und Eingehen auf die besonderen Bedürfnisse können helfen, Missverständnisse zu vermeiden und Vertrauen zu bilden.

wortlos das Gebäude. Ab einem gewissen Zeitpunkt hat das sachliche Gespräch eine weitere Ebene bekommen: eine emotionale. Herr Gordon scheint dabei die Verunsicherung von Herrn Wang nicht wahrzunehmen. Er kann sich nicht vorstellen, dass man die Notwendigkeit einer Vollmacht falsch verstehen kann. Andere Kulturen haben teilweise andere Werte. Im Alltag zu erkennen, wann diese Unterschiede wichtig werden und eine Reaktion erfordern, ist nicht leicht. Die Mitarbeiter in der Agentur für Arbeit treffen täglich viele Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Sie haben oft besondere Bedürfnisse und die Mitarbeiter sind dann als interkulturelle Experten gefragt.

Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Der Ordner



DER FALL

*Pia Groth** arbeitet als Beraterin in der Agentur für Arbeit. Für ihren ägyptischen Kunden *Besim Saady** ist es nicht leicht, zu akzeptieren, dass er von einer Frau Informationen oder Hilfe bekommt. In den Gesprächen versucht er jedes Mal, ihre Erläuterungen infrage zu stellen. Er fragt permanent „Warum?“, was arrogant auf Groth wirkt. Als Groth ein Dokument benötigt, sucht sie den entsprechenden Ordner. Dieser steht im Regal neben Saady. Er nimmt ihn – und Groth denkt, er möchte ihr helfen. Doch stattdessen öffnet er den Ordner und beginnt, wahllos darin zu blättern. Groth ist irritiert und empört. Sie weist ihn resolut zurecht: „Was tun Sie? Lassen Sie mich das machen, das ist meine Aufgabe!“ Schließlich gibt Saady ihr den Ordner. Groth hat das Gefühl, dass er nicht beabsichtigt hat, ihr zu helfen, sondern vielmehr demonstrieren wollte, dass er als Mann besser in der Lage ist, die Sache zu erledigen.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Akram Elborashi

stammt aus Ägypten. Er studiert Medizin und lebt derzeit in Magdeburg.

In diesem Fall führen die unterschiedlichen Perspektiven und das Fehlen eines angemessenen Gesprächs zu großen Konflikten. In Ägypten arbeiten auch viele Frauen als Beraterinnen, deshalb vermute ich, dass es hier weniger um das Geschlecht der Beraterin geht. Ich frage mich, wie die Beraterin auf die Idee kommt, dass das Verhalten des Kunden ihr gegenüber sexistisch war? Er hat gar nichts Sexistisches gesagt oder getan! Anderes als in Deutschland legt man in Ägypten leider nicht viel Wert auf den Schutz von sensiblen Daten. In dem Ordner zu blättern, ist respektlos und inakzeptabel, aber dass der Kunde genau diesen Ordner genommen hat, weist darauf hin, dass die Beraterin wohl darauf gezeitigt hat, denn sonst hätte er nicht wissen können, welcher benötigt wird. Dementsprechend muss er sie falsch verstanden haben. Dass er wiederholt mit „Warum“ nach den Gründen fragt, kann eine Verständnisfrage sein. Wenn man eine Fremdsprache nicht gut beherrscht, hat man eben nur einen begrenzten Wortschatz. Ich kann mich gut an meine ersten Monate in Deutschland erinnern: Ich habe nur die beiden Worte „Nein“ und „Warum“ für Contra-Argumente und nur den Ausdruck „Ja, stimmt“ für Pro-Argumente benutzt. Mehr konnte ich nicht. In dem geschilderten Fall ist das gegenseitige Vertrauen verlorengegangen: Einerseits

hatte die Beraterin schon Vorurteile, dass der Kunde ihre Kompetenz bezweifelt, weil sie eine Frau ist – obwohl er ihr Geschlecht gar nicht erwähnt. Andererseits hat der Kunde den Datenschutz nicht respektiert.

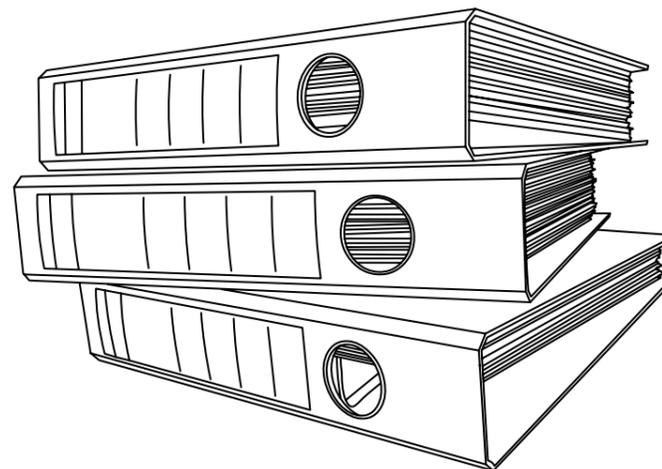
Empfehlung von Akram Elborashi

Um solche Konflikte zu vermeiden, sollte man die Büros so einrichten, dass nur die Berater Zugriff auf die Ordner haben. Außerdem sollte man Verständnis dafür haben, dass nicht alle Ausländer die deutsche Sprache beherrschen – und eventuell einen Dolmetscher suchen. Für den Kunden muss deutlich sein, dass er außer seinem eigenen keine anderen Ordner ansehen darf und dass er dem Berater vertrauen kann.

**Ahmed Samy Khadr**

stammt aus Ägypten. Er ist Meisterschüler und lebt zurzeit in Jena.

Der Fall ist sehr schwierig. Ich schätze ihn aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen mit dem täglichen Rassismus ein. Die häufigste Ursache für derartige Missverständnisse ist die mangelhafte Kenntnis vieler Kulturen und Religionstraditionen. Die meisten eurozentrischen Kulturen sind mit diesem Problem konfrontiert, und leider gibt es nicht genug guten kulturellen Austausch. Es existiert eine strukturelle Diskriminierung, weil man nicht deutsch ist oder kein Deutsch spricht. Oft basiert Rassismus auf falschen Stereotypen oder einfach nur auf Hass auf bestimmte Rassen und Religionen. Zur Lösung des Problems könnten folgende Maßnahmen beitragen: Die Aufklärung der Menschen, die Verabschiedung von Gesetzen gegen strukturelle Diskriminierung und gegen die Erstellung von Polizeiprofilen. Ich habe oft Profiling erlebt: Aufgrund meiner Nationalität weigert sich die Bank, für mich ein Konto zu eröffnen; die Vermieter weigern sich, an mich zu vermieten, weil ich kein Deutscher bin; wegen meiner Hautfarbe oder meiner Sprache erfahre ich gelegentlich Rassismus auf der Straße, an der Straßenbahnhaltestelle oder im Stadtzentrum.

**Julia Hünemörder**

ist Deutsche. Sie hat Erwachsenenbildung (Master) studiert und in diversen Projekten gearbeitet, u.a. „Bildung integriert“ (gefördert vom Europäischen Sozialfonds). Sie lebt zurzeit in Badow, Mecklenburg-Vorpommern.

Wie ich hörte, sind Frauenrechte in Ägypten quasi inexistent. Dort arbeiten nur die Männer, die Frauen sind für den Haushalt verantwortlich und dürfen ihre Meinung weder äußern noch vertreten. Das spiegelt dieser Fall wider: Die Beraterin hat dem ägyptischen Kunden Saady geholfen und ihm Informationen gegeben, aber er stellt ihre Erläuterungen infrage. Außerdem zeigt er ein übergriffiges Verhalten, indem er den Ordner aus dem Regal nimmt und wahllos darin blättert – ohne auf die Beraterin zu achten. In Ägypten gelten strenge kulturelle Regeln. Frauen haben wenig bis gar nichts zu sagen und müssen sich den Männern unterordnen. Dass in Deutschland freiere Regeln – wie Gleichberechtigung – gelten, daran müssen sich Personen aus anderen kulturellen Kontexten erst gewöhnen. Eventuell stellt Saady deshalb die Erläuterungen infrage, es ist möglicherweise eine Art Machtdemonstration: Er will zeigen, dass er dem vermeintlich stärkeren Geschlecht angehört und sich von einer Frau nichts sagen lassen muss. Es kann sein, dass er das typische Rollenklischee bedient und denkt, dass Frauen nur für den Haushalt und das Gebären zuständig sind. Soweit ich weiß ist es in Ägypten typisch, dass Frauen in Gesprächen ignoriert werden und nur die Männer miteinander kommunizieren. Vielleicht fühlt Saady sich unwohl, weil ihn eine Frau anspricht und er ihren Anweisungen folgen soll. Zudem kann es sein, dass er verunsichert ist, da Deutsch nicht seine Muttersprache ist. Seinen Unmut zeigt er dadurch, dass er den Ordner nimmt, blättert und so tut, als ob er den Inhalt versteht – oder eben alles infrage stellt.

Empfehlung von Julia Hünemörder

Um sprachliche Irritationen zu vermeiden, sollte bei den Gesprächen ein Dolmetscher anwesend sein. Aufgrund der kulturellen Unterschiede könnte man eine weitere Person hinzuziehen, um für die Sicherheit der Beraterin zu sorgen. Zudem sollte man den Kunden darauf hinweisen, dass in Deutschland andere Regeln gelten als in Ägypten – dass hier Mann und Frau gleichberechtigt sind.



Critical Incidents – Beratung in der Agentur für Arbeit und im Jobcenter

Die unpassende Vertretung



DER FALL

Martina Meyer* ist Sachbearbeiterin in der Agentur für Arbeit. Vornehmlich berät sie Kunden, die allgemeinen Rat suchen, sie ist aber auch für Empfänger von Arbeitslosengeld zuständig. Ihr Kollege Christian Schultze* sitzt im Büro nebenan. Die Aufgabenbereiche der beiden sind sehr ähnlich, aber Schultze arbeitet enger mit den Betrieben zusammen. Er hat einen Termin mit Mohammed Al Sayed* aus Syrien vereinbart, um mit ihm über die Gründe seiner Arbeitslosigkeit zu sprechen. Morgens fühlt sich Schultze aber so krank, dass er nach Hause gehen muss. Vorher bittet er Meyer, den Termin mit Al Sayed zu übernehmen, da es nach einer Absage sehr lange dauern würde, bis er einen neuen bekommt. Meyer stimmt zu. Als Al Sayed nachmittags am Empfang eintrifft, wird er in das Büro von Meyer geschickt. Sobald er ihr in die Augen schaut, verlässt er wutentbrannt den Raum. Meyer hat so etwas noch nie erlebt und reagiert überrascht, irritiert und geschockt.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

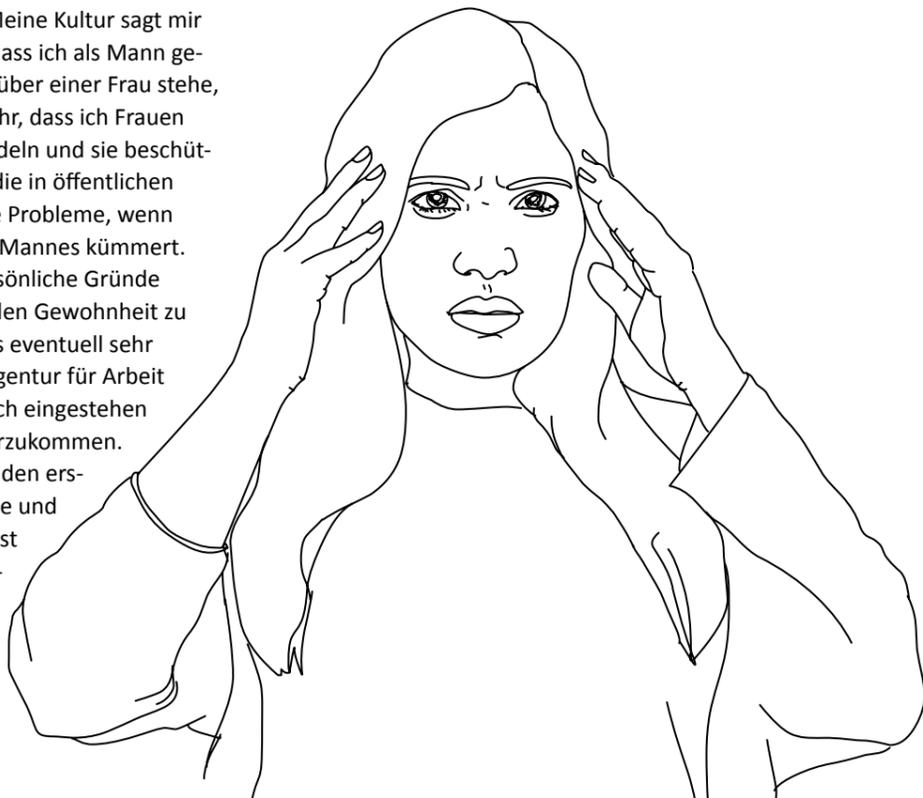
Ramy Al-Basri

ist Bauingenieur und lebt zurzeit in Rostock.



Ich glaube, hier in Deutschland würde man die Situation oft so interpretieren: Mohammed Al Sayed fühlt sich mächtiger als eine Frau und denkt, dass sie nicht in der Lage ist bzw. nicht das Recht hat, ihm zu helfen. Meine Kultur sagt mir aber nicht, dass ich als Mann gesellschaftlich über einer Frau stehe, sondern vielmehr, dass ich Frauen mit Respekt behandeln und sie beschützen soll. Im Irak gibt es viele Frauen, die in öffentlichen Behörden arbeiten. Dort gibt es keine Probleme, wenn eine Frau sich um das Anliegen eines Mannes kümmert. Al Sayeds Ablehnung muss daher persönliche Gründe haben und ist nicht mit einer kulturellen Gewohnheit zu erklären. Ich denke, für Al Sayed ist es eventuell sehr schwierig, nach Hilfe zu fragen. Zur Agentur für Arbeit zu gehen, bedeutet für ihn, dass er sich eingestehen muss, nicht mehr selbstständig weiterzukommen. Grundsätzlich kommt mir der Fall auf den ersten Blick sehr seltsam vor. Die extreme und respektlose Reaktion von Al Sayed lässt mich vermuten, dass er Martina Meyer persönlich kennt. Er wird wütend, sobald er ihr in die Augen schaut.

Hatten sie in der Vergangenheit eine private Beziehung, die im Streit endete? Dagegen würde allerdings sprechen, dass Frau Meyer ihn nicht an seinem Namen erkannt hat und dass sie von seinem Verhalten überrascht war. War Frau Meyer bereits vorher als Beraterin für Al Sayed tätig und hat er schlechte Erfahrungen mit ihr gemacht?



Mohamad Ammoura

studiert Wirtschaftsinformatik und ist Wohnheimtutor an der Technischen Universität Ilmenau. Zudem arbeitet er als Krankenpfleger. Aktuell lebt er in Ilmenau.

In diesem Fall hat sich Herr Al Sayed seltsam verhalten. Seine Reaktion war für Frau Meyer schockierend. Den Hintergrund für sein Handeln könnte die Gesellschaft bilden, aus der er stammt. Diese Situation könnte entstanden sein, weil er nach Regeln handelt, die durch eine Vermischung von Bräuchen und Traditionen mit religiösem Gedankengut entstanden sind. Allerdings könnten auch persönliche, psychologische oder rationale Gründe der Auslöser sein. Leider gibt es einige Männer, die nicht mit Frauen sprechen möchten, wenn sie in keiner verwandtschaftlichen oder rechtlichen Beziehung zu ihnen stehen. Meiner Meinung nach müssen wir als Ausländer die Bräuche und Traditionen unseres Gastlands respektieren. Das bezieht sich nicht nur auf Männer, sondern auch auf Frauen. Ich habe in Deutschland folgende Situation erlebt: Eine Kommilitonin hat auf verschiedene Weise versucht, nicht mit mir sprechen zu müssen und mich nicht ansehen zu müssen, obwohl wir an der Universität zusammen an einem Projekt gearbeitet haben. Sie hat gesagt, dass es aus ihrer Sicht nicht erlaubt ist. Im Fall von Herrn Al Sayed ist es aber auch möglich, dass er eine vertrauensvolle Beziehung zu Herrn Schultze aufgebaut hatte, und er an diesem Tag einige persönliche Angelegenheiten mit ihm besprechen wollte, die er normalerweise mit niemandem teilt. Als er dann Frau Meyer vor sich sah, dachte er, dass Herr Schultze sich nicht mehr um ihn kümmern will oder dass er ihm egal ist. Deshalb war er wütend und ist gegangen.



Empfehlung von Mohamad Ammoura

Herr Schultze sollte seinen Klienten nach dem Grund für seine Reaktion fragen. Falls sich herausstellt, dass Herr Al Sayed aufgrund seiner Bräuche und Traditionen gehandelt hat, sollte Herr Schultze ihm erklären, dass er sich an die neue Gesellschaft anpassen muss. Das ist für beide Seiten von Vorteil.

Benjamin Günther

hat Arbeitsmarktmanagement an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Schwerin studiert. Anschließend war er Arbeitsvermittler in Berlin, vor allem für Asylsuchende und Geflüchtete. Aktuell lebt er in Wismar und ist in einem Karrierecenter der Bundeswehr tätig.



Schlüsselfaktor ist hier offenbar, dass Herr Al Sayed einen männlichen Kollegen erwartet hat und nicht mit einer Frau sprechen will. Frau Meyer reagiert auf die ihr entgegenschlagende Wut geschockt, offenbar verlaufen Vertretungsgespräche in der Regel nicht so. Herr Al Sayed ist es aus Syrien wahrscheinlich nicht gewohnt, in einer unangenehmen Situation – wie die Erörterung seiner Arbeitslosigkeit – mit einer Frau zu sprechen. Dazu kommt, dass das Verhältnis von Bürger zu Behörde durch ein Hierarchiegefälle gekennzeichnet ist und der Empfang von Arbeitslosengeld an Bedingungen geknüpft ist, die Herr Al Sayed nur wenig beeinflussen kann. Eine Frau scheint ihm in dieser Position nicht angebracht zu sein. Frau Meyer hingegen berät in ihrer täglichen Arbeit Männer und Frauen gleichermaßen. Vielleicht hat sie erwartet, dass Herr Al Sayed froh darüber ist, dass sein Termin trotz der Erkrankung von Herrn Schultze stattfinden kann. Die offenbare Ablehnung ihrer Person aufgrund ihres Geschlechts kränkt sie. So eine Situation habe ich in der Beratung nicht erlebt. Sicher liegt das auch daran, dass ich ein Mann bin und die Mehrheit unserer Kunden männlich war. Einmal weigerte sich eine Kundin aus Afghanistan zu Beginn unseres Gesprächs, mir die Hand zu geben. Sie wollte Bäckerfachverkäuferin werden. Ich habe ihr erklärt, dass ihr Verhalten in diesem Job zu großen Schwierigkeiten führen kann. Das Verhalten von Herrn Al Sayed sollte nicht toleriert werden. Ihn zukünftig nicht mehr mit weiblichen Arbeitsvermittlern sprechen zu lassen, wäre meiner Meinung nach das falsche Signal.

Empfehlung von Benjamin Günther

Herr Schultze sollte den Vorfall im nächsten Gespräch deutlich thematisieren, aber nicht „von oben herab“. Er könnte sagen: „Meine Kollegin hat mir berichtet, dass Sie nicht mit ihr sprechen wollten. Woran lag das?“ Wenn als Antwort das Geschlecht der Kollegin genannt wird, könnte Herr Schultze erwidern: „Ich kann mir vorstellen, dass Sie es aus Ihrer Heimat nicht kennen, von einer Frau beraten zu werden, aber bei uns ist das Alltag.“

Critical Incidents – Irritationen am Arbeitsplatz

Der kaputte Beamer



DER FALL

Das Unternehmen, in dem der Vietnamese *Trung Khoa Le** als Trainee arbeitet, meldet seinen Unmut bei der Agentur für Arbeit: Khoa Le ist unzuverlässig, man kann ihm nicht einmal die einfachsten Aufgaben übertragen. Konkret hat ihm ein Kollege einen kaputten Beamer zur Reparatur gegeben. Einige Wochen später wird das Gerät für ein Meeting gebraucht und der Kollege fragt Khoa Le, ob es wieder einsatzfähig ist. Dieser versichert, dass alles in Ordnung ist. Aber dann scheitert die Präsentation an dem noch immer defekten Beamer. Von seinem entsetzten Berater aus der Agentur für Arbeit zu Rede gestellt, gibt der Trainee zu, er habe sich nicht getraut, das Gerät zu öffnen. Wegen der Befürchtung, ein so teures Gerät könnte seinerwegen kaputtgehen, hat er die Finger davongelassen. Auf die Frage, warum er weder diese Angst angesprochen noch dem Kollegen auf dessen Nachfrage die Wahrheit gesagt hat, antwortet Khoa Le nicht. Er lächelt nur verlegen. Alle Verantwortlichen sind verzweifelt.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Mai Thy Hinz

stammt aus Vietnam und ist 2011 zum Studium nach Deutschland gekommen. Zurzeit studiert sie Wirtschaftsmathematik und bietet nebenbei Kochkurse an. Sie lebt in Berlin.

Die Situation ist kritisch – sowohl für Khoa Le als auch für die Verantwortlichen in der Firma. Das Problem beginnt mit der Unsicherheit von Khoa Le und setzt sich mit den Missverständnissen mit seinen Kollegen fort. Der Kollege erwartet von Khoa Le eine ehrliche Antwort, er rechnet nicht damit, dass dieser aus Angst eine „falsche“ gibt. Für Khoa Le als Vietnamesen ist es schwer, die eigene Unsicherheit zuzugeben. Man lächelt, wenn man nicht weiterweiß. Man will seinen Stolz bewahren: Wenn man gefragt wird, antwortet man mit „Ja, ich weiß“, obwohl man keine Ahnung hat. Man vermeidet alle kritischen Fragen, Konfrontationen und Diskussionen. In Vietnam gibt es in (fast) jeder Institution eine Hierarchie. Man soll den Chef und den älteren Kollegen respektieren. Man sagt nicht oft seine Meinung. In einer Situation, wie Khoa Le sie erlebt hat, sollte man am besten vorher mit den Kollegen klären, was die eigenen Aufgaben sind und was genau erwartet wird. Teambuilding-Events können sehr hilfreich sein, weil man seine Kollegen besser kennenlernt. Als Welcome-Tutorin für das Studierendenwerk Hamburg habe ich zusammen mit anderen Tutoren viele Kochkurse und Events organisiert. Wenn ich gefragt habe,



ob sie alle To-dos auf der Checkliste abgehakt haben, waren die meisten Antworten „Ja“ – leider hatten sie die Aufgaben noch nicht erledigt. Daraus habe ich gelernt, dass ich meinen Kollegen immer genau erklären muss, was ich erwarte. Ich frage auch, ob meine Kollegen Schwierigkeiten mit der Kommunikation haben und ob ich bezüglich ihrer Kultur oder Persönlichkeit etwas beachten muss.

Minh Anh Pham

ist in Deutschland geboren und aufgewachsen. Ihre Eltern stammen aus Vietnam und in ihrer Kindheit haben sie das Land oft besucht. Sie hat Chemie- und Pharmatechnik studiert (Bachelor). Zurzeit lebt sie in Hannover, Vietnam, und studiert dort Wasser, Umwelt und Ozeanografie (Master).

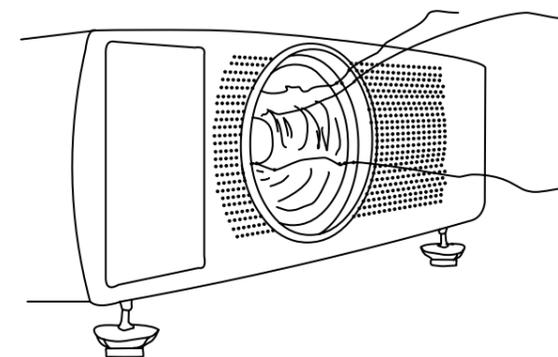
In diesem Fall gibt es Kommunikationsprobleme auf verschiedenen Ebenen. Aufgrund seines Verhaltens liegt es nahe, dass Khoa Le nicht in Deutschland aufgewachsen ist. Für ihn beginnt alles mit dem Auftrag, einen kaputten Beamer zu reparieren. Dabei stellen sich verschiedene Fragen: Ist er technisch ausgebildet? In welcher Situation wurde es ihm aufgetragen? Die Formulierung „nicht einmal die einfachsten Aufgaben“ zeigt den Umgang des Unternehmens

mit seinem Trainee. Die Kollegen wirken sehr gestresst (dazu etwas herablassend) und haben deshalb wohl auf einen Testlauf mit dem Beamer vor der Veranstaltung verzichtet. Sie suchen die Schuld für das misslungene Meeting bei Khoa Le, der damit eigentlich nichts zu tun hatte. Man fragt sich, ob sie auf das Versagen eines anderen Kollegen genauso reagiert hätten. Khoa Les Verhalten deutet auf eine Sprachbarriere und einen fehlenden technischen Hintergrund hin. Das Lächeln in schwierigen Situationen ist eine Angewohnheit. Die traditionelle vietnamesische Erziehung zielt darauf ab, Älteren oder höhergestellten Personen (vor allem im Beruf) uneingeschränkten Respekt zu zollen. Das wirkt sich auf das Verhalten vieler Menschen aus – sie werden mundtot gemacht. Zu zeigen, dass man sich schlecht fühlt, würde Schwäche signalisieren. Also lächelt man, anstelle von konstruktiver Kritik oder emotionaler Kommunikation. In Deutschland hingegen wird sehr direkt in Worten kommuniziert, aber auch hier fehlt oft die emotionale Komponente. Während in Deutschland im Beruf Wert auf Fähigkeiten und Effizienz gelegt wird, ist es in Vietnam wichtiger, das eigene Gesicht und das der Familie zu wahren. Verbale Höflichkeit und Anstand sind wichtige Werte, sie lassen jedoch viel Raum für Interpretation.



Empfehlung von Minh Anh Pham

Wenn man eine derartige Situation sieht, sollte man immer eingreifen und Hilfsbereitschaft zeigen. Das nimmt anderen die Angst, sich in einem neuen Land, mit neuer Sprache und komplett konträren Verhaltensweisen zu integrieren. Aus Erfahrung kann ich sagen, dass man bei der Zusammenarbeit mit Vietnamesen aufmerksam sein muss, da sie sich aufgrund ihres lockeren Zeitverständnisses oft nicht an Termine halten.



Thanh Thuy Nguyen

ist Deutsche vietnamesischer Abstammung. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Berlin am Institut für Erziehungswissenschaft.

Ich denke, dass es in diesem Fall mehrere kritische Momente gibt. Khoa Le wird ein Beamer zur Reparatur übergeben. Ist er technisch so versiert? Das hätte man vorab klären können. Die Frage, „Kannst du ihn reparieren? Falls nicht, können wir auch jemand anderen fragen.“, wäre hilfreich gewesen. Als Trainee hat er unter Umständen nicht zugegeben, dass er es nicht kann, weil er denkt, dass er es können muss, wenn ihm die Aufgabe zugeteilt wird. Die Option, dass man einen Kollegen bittet, hätte Khoa Le vielleicht geholfen. Später wird er gefragt, ob der Beamer wieder funktioniert. Er versichert es, obwohl es nicht stimmt. Khoa Le hat aus deutscher Sicht gelogen, denkt aber vielleicht, dass die Kollegen es sicher noch einmal prüfen, wenn es so wichtig ist. Als Trainee glaubt er wahrscheinlich, dass er für wichtige Dinge nicht alleine verantwortlich ist. Als sein Betreuer ihn zur Rede stellt, gibt er zwar zu, dass er Angst hatte, aber er kann sein Verhalten nicht begründen. Gut möglich, dass es für ihn schwierig ist, sich verbal auszudrücken, falls Deutsch nicht seine Muttersprache ist. Oder vielleicht ist Khoa Le jemand, dem es generell schwerfällt, über seine Gefühle zu sprechen. Ich kann mir auch vorstellen, dass er nicht zugeben wollte, dass er etwas nicht kann, obwohl es von ihm erwartet wird. Auch die Angst, dass er das Gerät ersetzen muss, wenn er etwas falsch macht, könnte eine Rolle gespielt haben. Eine weitere Erklärung für Khoa Les Verhalten könnte sein, dass er durch die vietnamesische Kultur ein eher hierarchisches Rollenverständnis hat. Als Trainee hat er zwar Aufgaben zu erledigen, aber die Verantwortung muss er nicht übernehmen.

Empfehlung von Thanh Thuy Nguyen

Ähnliche Situationen können vermieden werden, wenn die Verantwortlichen dem Trainee nicht nur Aufgaben geben, sondern ihm auch direkt Hilfe anbieten. Sie können ihm erklären, dass es richtig ist, sich Hilfe zu holen, wenn er etwas nicht kann oder nicht versteht. So steht der Trainee nicht unter Druck, etwas alleine erledigen zu müssen.



Critical Incidents – Irritationen am Arbeitsplatz

Die „alte Schachtel“



DER FALL

Mechthild Krause* ist eine ältere Kollegin in der Arbeitsvermittlung. Sie arbeitet bereits seit über 25 Jahren in der Agentur für Arbeit. Dementsprechend besitzt sie sehr viel Berufserfahrung und fühlt sich in ihrem Fachbereich sicher. Nach den Sommerferien kommt eine neue Kollegin in ihr Team: Mian Li* stammt aus China und lebt seit ihrer Kindheit in Deutschland. Sie ist Berufsanfängerin und deutlich jünger als Krause. Diese freut sich zunächst über Lis höfliche Art. Sie bringt ihr jeden Morgen die Post mit und fragt nachmittags, ob sie ihr noch etwas helfen kann. Nach drei Wochen sagt Krause zu Li, dass sie von ihr nicht wie eine „alte Schachtel“ behandelt werden möchte. Krause bittet sie, nicht mehr so überfürsorglich zu sein, immerhin arbeitet sie schon sehr lange in ihrem Beruf und ist nicht gebrechlich. Li hat mit dieser Reaktion nicht gerechnet und ist irritiert.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Jinyan Wang

stammt aus Shanghai, China. Sie hat Deutsch als Fremd- und Zweitsprache (Master) an der Universität Kassel studiert und dort als Dozentin im Internationalen Studienzentrum gearbeitet. Zurzeit lebt sie in Berlin und ist Referentin in der Verwaltung der Universität Potsdam.



Möglicherweise ist Li durch eine chinesische Erziehung geprägt. Ihren scheinbar ungewöhnlichen Hilfsangeboten liegt wahrscheinlich die chinesische Tugend zugrunde, dass ein Glücksgefühl erzeugt wird, wenn man anderen Menschen Unterstützung anbietet (Sprichwort: zhù rén wéi lè). Das bezieht sich nicht nur auf Hilfsangebote an eine bestimmte Altersgruppe. Als Neue möchte Li bei den Kollegen einen guten Eindruck machen – als fleißige und nette Kollegin. Ihr Verhalten sollte nicht als Missachtung oder Geringschätzung der langjährigen Berufserfahrung von Krause interpretiert werden. Im Gegenteil, in China haben jüngere Kollegen großen Respekt vor älteren, diese werden manchmal sogar als Lehrer bezeichnet. Aus der Sicht von Krause kann ich gut nachvollziehen, dass sie das Verhalten von Li als ungewöhnlich oder überfürsorglich empfindet, da sie Wert auf ihr selbstständiges Arbeiten legt und keine Hilfe benötigt. Meiner Ansicht nach wird der kritische Moment erst erreicht, als Li Krause ihre Unterstützung „aus Ver-

sehen“ noch einmal anbietet. Es wäre ebenfalls möglich, dass Li mit ihrer eigenen Arbeit ein wenig unterfordert ist. Wenn die Aufgaben von Li und Krause ähnlich sind, könnte ich mir auch vorstellen, dass Li sich damit vertraut machen möchte, indem sie Krause unterstützt. Im interkulturellen Arbeitsumfeld ist es essentiell, mit den Kollegen langfristig ein gutes Verhältnis aufzubauen, sich bei Missverständnissen in die Lage der anderen hineinzuversetzen und klar miteinander zu kommunizieren.

Empfehlung von Jinyan Wang

An Krauses Stelle würde ich versuchen, die Hilfsangebote von Li auf eine dankende bzw. indirekte Weise abzulehnen. An Lis Stelle würde ich Krause erklären, welche Ursachen mein Verhalten hat – z.B. in einer gemeinsamen Mittagspause.

Jing Su

stammt aus China und hat in China und Deutschland studiert. Sie war Fellow der Alexander von Humboldt-Stiftung. Aktuell arbeitet sie als Initiatorin von und Beraterin für Kultur-, Kunst- und Bildungsprojekte sowie als Trainerin für interkulturelle Kompetenz. Zudem ist sie Schriftstellerin. Sie lebt in Berlin und Shanghai, China.

Der kritische Moment entsteht, weil Frau Krause denkt, ihre junge Kollegin, Frau Li, behandelt sie überfürsorglich – wie eine „alte Schachtel“. Das führt zu Irritationen bei Frau Li. Hier sind zwei Aspekte wichtig: Kulturunterschiede und verschiedene Persönlichkeiten. Frau Li stammt aus China und ist von traditionellen Werten beeinflusst. In ihrer Kultur erweist man älteren Menschen Respekt, vor allem in der Arbeitswelt. Meistens helfen jüngere Kollegen den älteren gerne. Zudem übernimmt die nachfolgende Generation oft mehr Aufgaben als die ältere. Da Chinesen sehr viel Wert auf Beziehungen legen, möchte Frau Li durch ihre Hilfsbereitschaft eine gute Verbindung zu den neuen Kollegen aufbauen. Ihr Verhalten lässt sich auch mit ihrer Persönlichkeit erklären. Vielleicht hilft sie im Alltag oft anderen Menschen, ohne vorher zu fragen – und überträgt diese Gewohnheit jetzt unreflektiert auf die Arbeitswelt, aber hier gelten andere Regeln. In der deutschen Kultur sind Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung sehr wichtig. Frau Krause arbeitet seit über 25 Jahren in der Agentur für Arbeit und erledigt ihren Job selbstständig. Wenn Frau Li ihr die Post mitbringt und fragt, ob sie ihr helfen kann, löst das bei Frau Krause negative Gefühle aus. Andere Kollegen könnten vielleicht meinen, sie schafft ihre Arbeit nicht mehr alleine. Außerdem ist in der deutschen Arbeitswelt die Aufgabenverteilung meistens genau definiert – und Frau Li übernimmt Tätigkeiten, für die sie nicht zuständig ist. In Deutschland achtet man stärker auf die Privatsphäre. Wenn Frau Li die Post mitbringt, stellt das für Frau Krause womöglich eine Grenzüberschreitung dar. Nicht zuletzt möchten in Deutschland ältere Menschen nicht anders als jüngere behandelt werden.

Empfehlung von Jing Su

Durch rechtzeitige Kommunikation kann man die eigene Meinung ausdrücken und die der anderen erfahren. Zudem können so Probleme antizipiert und Lösungen gefunden werden. Die Kenntnis des Kulturhintergrunds von Kollegen verbessert die Arbeitsatmosphäre. Und man sollte seine Kollegen immer zuerst fragen, ob sie Hilfe benötigen.



Janine Indeche

ist in Deutschland geboren und aufgewachsen. Sie hat Arbeitsmarktorientierte Beratung (Master) studiert. Zurzeit lebt sie in Düsseldorf.

Mit der Bitte von Mechthild Krause, dass sie von Mian Li nicht wie eine „alte Schachtel“ behandelt werden möchte, wird ein Konflikt zwischen den Kolleginnen deutlich, der vermeidbar war. Am ersten Arbeitstag von Frau Li beginnt der Beziehungsaufbau zwischen den Kolleginnen. Beide sollten Zeit investieren – um sich kennenzulernen und um sich über ihre Erwartungen auszutauschen. Sie könnten sich erzählen, in welchem kulturellen Umfeld sie aufgewachsen sind und welche beruflichen Erfahrungen sie mitbringen. Dann könnten sie reflektieren, welche Rollenverständnisse und Gewohnheiten sich daraus ergeben und ob diese sich auf ihre Zusammenarbeit auswirken. Denkbar ist z.B., dass es für Mian Li aufgrund ihrer Erziehung selbstverständlich ist, dienstälteren Kollegen ihre Unterstützung anzubieten. Wiederum ist es Mechthild Krause, aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen, vielleicht nicht gewohnt, dass jüngere Kollegen ihr stets höflich und hilfsbereit begegnen. Die unterschiedliche kulturelle Erziehung und berufliche Sozialisation könnten zu Distanzen zwischen den Kolleginnen führen. Distanzen können überwunden werden, wenn sie den Beteiligten bewusst sind und in der Interaktion miteinander berücksichtigt werden. Am Beginn der Zusammenarbeit sollte man vor allem über die Erwartungen hinsichtlich des Miteinanders auf der kollegialen Ebene sprechen. Frau Krause könnte signalisieren, dass sie es nicht wünscht, täglich Unterstützung angeboten zu bekommen. Frau Li könnte ihre Kollegin bitten, sie frühzeitig auf Missverständnisse aufmerksam zu machen. Die in der Anfangszeit ausgetauschten Informationen und getroffenen Vereinbarungen legen den Grundstein für ein gutes Arbeitsklima.

Empfehlung von Janine Indeche

Die beiden Kolleginnen sollten Unklarheiten im Verhalten der jeweils anderen direkt ansprechen und nicht etwas aus der eigenen Perspektive hineininterpretieren. In einem Gespräch könnten sie die Hintergründe für ihr Handeln erläutern und Verständnisfragen beantworten.



Critical Incidents – Irritationen am Arbeitsplatz

Merkwürdige Kopfbewegung



DER FALL

Zainab Paracha* aus Pakistan arbeitet seit ein paar Tagen in einem neuen Unternehmen. Zur Einarbeitung ist sie in die Zentrale nach Deutschland gekommen. Eine ältere Kollegin, Renate Müller*, hat die Aufgabe übernommen, sie den Mitarbeitern vorzustellen, ihr das Firmengelände zu zeigen und sie in die Arbeit an den Maschinen einzuführen. Beide machen einen Rundgang. Während der Gespräche wackelt Paracha oft mit dem Kopf, in einer schrägen, leicht horizontalen Bewegung. Müller kann diese Kopfbewegung nicht zuordnen und ist irritiert. Als sie nachfragt, ob Paracha alles verstanden hat, schüttelt diese den Kopf. Müller beginnt ihre Erklärungen von Neuem und Paracha wirkt verunsichert.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Usama Ahmed

stammt aus Pakistan. Er arbeitet als Software Developer and Software Architect und lebt zurzeit in Deutschland.

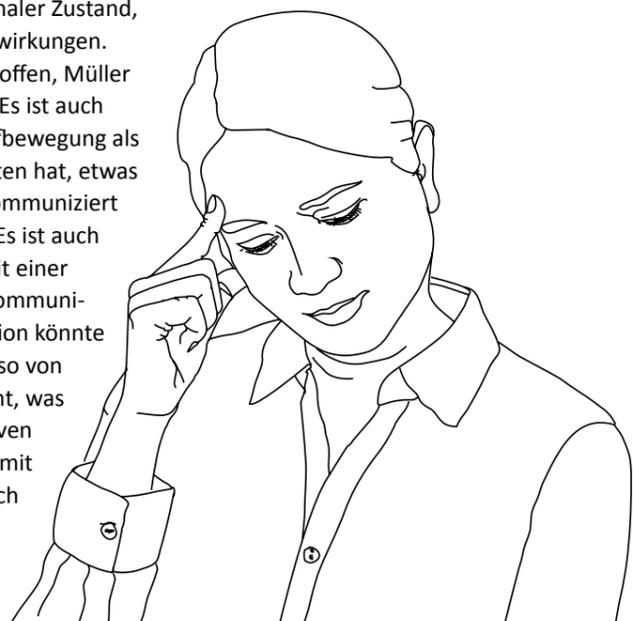
Von außen betrachtet gibt es in dieser Situation eine scheinbar undurchlässige Kommunikationsbarriere. Beide Personen spüren sie zwar, können sie aber nicht genau benennen. Der Grund für Parachas Geste kann ihr Kontakt mit dem fremden Umfeld sein: die neue Sprache, die fremde Umgebung und die anderen kulturellen Werte. Sie ist verunsichert und reagiert mit der nonverbalen Methode, d.h. mit der horizontalen Kopfbewegung. Für Müller ist diese Geste unverständlich. Dafür kann es mehrere Gründe geben, z.B. ihre Unerfahrenheit auf diesem Gebiet, eine negative Assoziation oder einfach die Verwirrung um sie herum. Die Kommunikation von Paracha kann durch folgende Faktoren beeinflusst sein: emotionaler Zustand, Ängste und Erwartungen sowie soziale Auswirkungen. Grundsätzlich ist ihre Kommunikation aber offen, Müller kann sie auf verschiedene Weise auslegen. Es ist auch möglich, dass Paracha ihre horizontale Kopfbewegung als Antwort verwendet, wenn sie Schwierigkeiten hat, etwas zu verstehen. Das kennt Müller nicht, sie kommuniziert wahrscheinlich mehr verbal als nonverbal. Es ist auch möglich, dass es Müllers erste Erfahrung mit einer ausländischen Kollegin ist. Durch verbale Kommunikation und das Nachdenken über die Situation könnte Paracha reaktionsfähiger werden, und sich so von ihren Ängsten lösen. Wenn sie nicht versteht, was Müller sagt, könnte sie nach einer alternativen Erklärung fragen. Müller wiederum könnte mit Paracha geduldiger sein. Sie könnte sich auch

für ihre neue Kollegin und deren Geschichte interessieren. Vor allem muss sie ihr dabei helfen, sich wohlfühlen, damit sie sich nicht missverstanden und allein fühlt.



Empfehlung von Usama Ahmed

Um diese Barrieren in der Kommunikation abzuschwächen, ist es wichtig, dass beide Personen sich gegenseitig mehr Raum geben – was ihre kulturellen, sozialen und sprachlichen Unterschiede betrifft.



Imran Khan

kam mit einem Studierenden-Visum nach Deutschland. Er arbeitet als Sozialarbeiter und lebt zurzeit in Freiburg.

In Bezug auf den Umgang mit dem Chef, mit Untergebenen oder mit männlichen Kollegen ist das Arbeitsumfeld für Frauen in Pakistan und Deutschland sehr unterschiedlich. Ihr Verhalten und ihre Interpretation der Situation hängen aber nicht primär vom Geschlecht des Gegenübers ab, vielmehr ist die Körpersprache von allen Beteiligten sehr wichtig. In diesem Fall, da Zainab Paracha neu in Deutschland ist und sich in einer fremden Arbeitsumgebung befindet, handelt sie auf der Grundlage ihrer kulturellen Normen, Werte und ihrer Familienkultur. Darüber hinaus könnte es sein, was wahrscheinlicher ist, dass sie nervös ist und sich in außergewöhnlichen Situationen, z.B. an einem neuen Arbeitsplatz, nicht gut verständigen kann. Sie bewegt den Kopf leicht hin und her, um das Gesagte zu bestätigen oder die Situation anzuerkennen.



Empfehlung von Imran Khan

Sprache, Akzent und Machtdynamik können die Kommunikation beeinflussen. Sie können die Stimme und die Körpersprache bestimmen oder die Sichtweise einer Angelegenheit vorgeben. In verschiedenen Kulturen kann Kopfnicken Zustimmung oder Ablehnung bzw. Unverständnis ausdrücken. In Südindien z.B. nicken die Menschen im Gespräch sehr oft vertikal und horizontal mit dem Kopf, um eine bestimmte Bedeutung zu vermitteln. In Albanien hingegen würde eine ähnliche Art von Kopfnicken eine Verneinung bedeuten. In Deutschland habe ich einige Südländer getroffen, die sehr oft mit dem Kopf nicken, aber gleichzeitig entspannt wirken, für sie war es eine normale Geste. Gehen Sie also davon aus, dass es normal ist, recherchieren Sie vorher die kulturellen Unterschiede und die Körpersprache. Wenn möglich, lassen Sie sich von einer dritten Person begleiten, die aus der gleichen Kultur stammt wie Ihr Gegenüber.

Abuzar Ghaffari

hat Natural Hazards and Risks in Structural Engineering (M.Sc.) an der Bauhaus-Universität Weimar studiert. Er ist Bauingenieur und arbeitet bei der Deutschen Bahn als Projektleiter. Zurzeit lebt er in Lahr.

In dieser Situation erklärt eine erfahrene Mitarbeiterin einer neuen Kollegin die Arbeitsabläufe in der Firma. Beide sind zwar Frauen, aber es gibt Unterschiede: Für Zainab Paracha ist es eine neue Stelle und sie möchte ihre Arbeit gut machen, damit sie die Probezeit besteht. Renate Müller hingegen ist eine langjährige Mitarbeiterin. Es ist zwar ihr Anliegen, die Arbeitsabläufe verständlich zu erklären, aber sie steht nicht unter Druck. Den Druck hat Paracha. Müller ist schon lange in der Firma und hat eine höhere Position. Paracha ist jünger und beginnt gerade, deshalb muss sie Müller gegenüber Respekt zeigen. Während des Rundgangs kann Müller die horizontale Kopfbewegung nicht einordnen. Ich kann mir vorstellen, dass sie eine Demuthaltung signalisieren soll und Paracha damit versucht, ihre untergeordnete Position körperlich auszudrücken. Vielleicht ist Paracha größer als Müller, dann ist es für sie umso wichtiger, ihre Stellung in der Hierarchie durch ihre Körperhaltung zu zeigen. Diese Rollen und Machtverhältnisse gäbe es auch bei deutschen Mitarbeitern, aber hier kommen die kulturellen Unterschiede noch hinzu. Auf die Frage von Müller, ob sie alles verstanden hat, schüttelt Paracha den Kopf. Dieses Kopfschütteln deutet Müller als Verneinung. In Pakistan kann Kopfschütteln jedoch beides bedeuten: Verneinung und Bejahung. In diesem Falle meine ich, dass Paracha ausdrücken wollte, dass sie alles verstanden hat. Außerdem wäre es Müller gegenüber unhöflich, zu sagen, dass sie etwas nicht verstanden hat, weil sie es als indirekte Kritik an ihren Erklärungen auffassen könnte. Ich meine, auch eine neue deutsche Mitarbeiterin wäre vorsichtig und würde zunächst so tun, als ob sie alles verstanden hat.



Empfehlung von Abuzar Ghaffari

Es ist wichtig, dass der erfahrene Mitarbeiter weiß, dass die Situation für den neuen Stress bedeutet. Deshalb ist es hilfreich, das erste Gespräch nicht zu überfrachten, sondern den neuen Mitarbeiter erst einmal willkommen zu heißen. Die Erklärung der Arbeitsabläufe sollte vielleicht auf mehrere Tage verteilt werden und es sollte die Möglichkeit zum Nachfragen geben. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es Übung braucht, um in einer neuen Sprache die Dinge so auszudrücken, dass das Gegenüber den Respekt und die Höflichkeit spürt, die man ihm entgegenbringen möchte.

Critical Incidents – Irritationen am Arbeitsplatz

Eine Frau an der Spitze



DER FALL

*Camille Janssen** ist eine junge Abteilungsleiterin in einem Büro in Frankfurt am Main. Sie arbeitet dort bereits seit vielen Jahren. Als in ihrem Team ein Platz frei wird, stellt sie den 50-jährigen *Muhamed Mabrouk** ein – weil sie weiß, wie schwierig es für ältere Menschen ist, einen Job zu finden. Mabrouk stammt aus Tunesien, hat aber lange in Frankreich gelebt, bevor er nach Deutschland kam. An seinem ersten Arbeitstag ist er sehr aufgeregt, doch seine Begeisterung nimmt schlagartig ab, als er erfährt, dass die junge Janssen seine Vorgesetzte ist. Diese ist sehr überrascht von seiner Reaktion. Den Kollegen erklärt Mabrouk, dass er eine Frau an der Spitze der Hierarchie nicht akzeptieren kann. In seiner Kultur besetzen Männer die Führungspositionen. Nach einiger Zeit fühlt sich Janssen von Mabrouk erniedrigt: Statt mit dem offiziellen „Sie“ spricht er sie immer mit dem informellen „Du“ an. Außerdem bittet er sie mehrmals, ihm ein Sandwich aus ihrer Mittagspause mitzubringen. Janssen ist sehr irritiert und kann Mabrouks Absicht nicht erkennen. Sein Verhalten führt schließlich dazu, dass sie ihm kündigt.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Ghada Khamassi

stammt aus Tunesien und hat an der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover Maschinenbau studiert. Sie lebt aktuell in Hannover und arbeitet bei der Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr GmbH (IAV) in Gifhorn.

Aus der Perspektive von Frau Janssen kann das Verhalten des neuen Mitarbeiters also nicht akzeptiert werden, da sie es als Respektlosigkeit und Unhöflichkeit ihr gegenüber empfindet.

Empfehlung von Ghada Khamassi

In ähnlichen Situationen sollten die Unannehmlichkeiten offen kommuniziert werden. Dann überdenkt jeder sein Verhalten und es könnte ein Kompromiss gefunden werden. Außerdem muss die Vorgesetzte ihre Regeln klar kommunizieren, erst dann kann sie entsprechende Maßnahmen gegen den Mitarbeiter ergreifen. Die beiden sollten sich bewusst machen, dass sie aus unterschiedlichen Kulturen stammen und deshalb das Ereignis aus verschiedenen Perspektiven betrachten.



Meiner Meinung nach sind die Missverständnisse in diesem Fall auf die kulturellen Unterschiede zwischen Tunesien und Deutschland zurückzuführen. Eigentlich ist das Verhalten von Herrn Mabrouk veraltet und bei der jüngeren Generation in Tunesien nur noch selten zu sehen. Wahrscheinlich war es bisher in seiner engeren Umgebung nicht üblich, dass eine Frau an der Spitze steht, aber heutzutage ist es sehr verbreitet. Außerdem denke ich, dass die Anreden „Sie“ und „Du“ im Deutschen sehr verwirrend sind. Während meiner ersten Jahre in Deutschland habe ich beide oft verwechselt. Darüber hinaus ist in Tunesien die Hierarchie am Arbeitsplatz flacher als in Deutschland. Das bedeutet, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter Freunde werden können. Wenn Herr Mabrouk seine Vorgesetzte bittet, ihm ein Sandwich aus ihrer Mittagspause mitzubringen, wollte er sich meiner Meinung nach nicht respektlos verhalten. Das gehört in Tunesien zum Alltag. In Deutschland sieht man das als unhöflich an.

Oussama Zenkri

stammt aus Tunesien. Er studiert Elektro- und Informationstechnik (Master) in Deutschland. Zurzeit lebt er in Karlsruhe.



Die Situation soll zwar real sein, aber es fällt mir schwer, mir einen solchen Fall in Tunesien vorzustellen. Die allgemeine tunesische Mentalität mag vor 70 Jahren viel sexistischer gewesen sein, aber seit der Unabhängigkeit im Jahr 1956 hat sich viel geändert. Inzwischen

ist es normal, eine Frau als Chefin zu haben. Unter dem Aspekt des Altersfaktors kann ich die Situation besser verstehen. Selbst bei einem jungen männlichen Vorgesetzten wäre das Verhalten von Herrn Mabrouk nicht viel anders, denn in Tunesien hat die Altershierarchie große Bedeutung. Je älter eine Person ist, desto mehr Respekt verdient sie und desto bedeutender ist ihre Rolle. Ältere Menschen haben höhere Priorität und größere Macht. In einem Unternehmen erwartet man eine gewisse Korrelation zwischen der Verantwortung und der Altershierarchie. Selbst wenn ein jüngerer Arbeitnehmer eine höhere Position innehat, genießen die älteren untergeordneten Arbeitnehmer einen Sonderstatus. In Tunesien würden die jüngeren Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Position – nicht warten, bis sie von den älteren gefragt werden, sondern gleich zu Beginn selber fragen, ob sie ihnen ein Sandwich mitbringen sollen. Die Tatsache, dass Herr Mabrouk Frau Janssen nicht siezen kann, könnte einen anderen Grund als den der Unhöflichkeit haben: Auf Arabisch gibt es kein Konzept für formelle und informelle Ansprechformen. Alle werden, wie im Englischen, einfach mit einer Form angesprochen. Das Problem mit dem Siezen habe ich bei vielen Ausländern beobachtet, v.a. bei älteren Menschen. Andererseits kann ich das Verhalten von Frau Janssen verstehen, obwohl ich denke, dass die Entscheidung zur Kündigung übereilt war.

Empfehlung von Oussama Zenkri

Informationen zu beiden Kulturen hätten das Verhalten von Herrn Mabrouk erklärt und ihn auf die Standards der deutschen Kultur aufmerksam gemacht. In einer offenen Diskussion könnte Herr Mabrouk die Motive seines Verhaltens erläutern – dann könnte Frau Janssen sein Duzen tolerieren. Frau Janssen sollte äußern, wie wichtig es für sie ist, gesiezt zu werden.

Wiebke B.

arbeitet als Integrationsfachkraft im Jobcenter. Sie lebt zurzeit in Schleswig-Holstein.

Zunächst scheint die Situation weitestgehend normal. Ein neuer Mitarbeiter wird benötigt. Die Abteilungsleiterin, Frau Janssen, bedenkt die schwierige Lage für ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt und fokussiert daher die Suche in diesem Bereich. Als geeigneter neuer Mitarbeiter stellt sich der 50-jährige Herr Mabrouk heraus. Er stammt ursprünglich aus dem muslimisch geprägten Tunesien, hat aber auch in Frankreich gelebt. Frankreich ist ein sehr international geprägtes Land, in dem gegenüber der Geschlechterrolle im Berufsleben viel Toleranz besteht. Jedoch ist im muslimischen Raum die Geschlechterrolle sehr vorherrschend. Der kritische Moment liegt in dem Augenblick, in dem Herr Mabrouk erfährt, dass die weitaus jüngere Frau Janssen seine Vorgesetzte ist. In der muslimischen Kultur werden ältere Menschen überaus geschätzt. Demnach kann es umgekehrt für ältere Menschen aus dieser Kultur schwierig sein, sich weitaus jüngeren Personen unterzuordnen. Es ist wahrscheinlich, dass sie noch nicht so viel Lebenserfahrung besitzen. Außerdem erklärt Herr Mabrouk, dass er eine Frau in der Führungsposition nicht akzeptieren kann. Daher duzt er Frau Janssen weiterhin. Eventuell ist Herr Mabrouk mit diesem Denken aufgewachsen und es scheint in Tunesien als normal angesehen zu werden. Demnach gilt dort eine Frau in einer Führungsposition als ungewöhnlich.



Empfehlung von Wiebke B.

Man sollte Herrn Mabrouk erklären, dass es keinen Unterschied zwischen der Arbeit von Männern und Frauen gibt. Außerdem müsste er über die in Deutschland üblichen Werte und Normen aufgeklärt werden, damit es ihm leichter fällt, sich einzufinden. Zur Vermeidung von solchen kritischen Situationen könnten alle Informationen über die zukünftige Tätigkeit, den Arbeitsort und das Team so früh wie möglich offengelegt werden, damit die Bewerber die hierarchische Konstellation kennen.

Critical Incidents – Irritationen am Arbeitsplatz

Unverbindliche Zustimmung



DER FALL

Joaquin Rodríguez* stammt aus Costa Rica. Er studiert an der Universität und arbeitet dort seit einigen Wochen auch als Hilfwissenschaftler. Sein Vorgesetzter ist der Fachbereichsleiter *Dr. Rolf-Dieter Kranz**. Kranz schätzt zwar das Engagement seines Studenten, gleichzeitig ärgert er sich darüber, dass er ihn immer wieder in den Wahnsinn treibt. Wenn sie seine Aufgaben besprechen, antwortet Rodríguez immer mit einem breiten Lächeln und den Worten: „Ja“, „Natürlich“, „Perfekt“, „Selbstverständlich“ – aber er erledigt gar nichts. Kranz versteht sein Verhalten nicht. Rodríguez ist sich keiner Schuld bewusst, weil er meint, dass er ja noch keine konkreten Anweisungen oder Abgabetermine bekommen hat.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

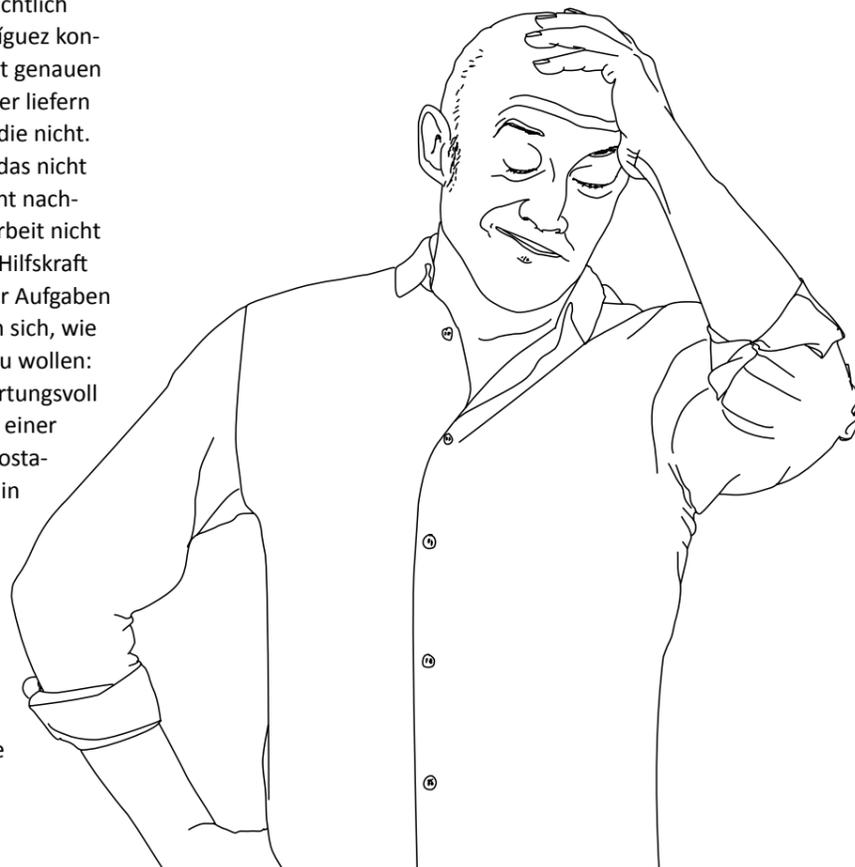
Alexander Grimm

stammt aus Costa Rica und lebt seit 27 Jahren in Deutschland. Er ist Leiter des Lektorats Spanisch der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und lebt in Berlin.



Der kritische Moment liegt meiner Meinung nach im Mangel an direkter Kommunikation. Offensichtlich bräuhete Joaquín Rodríguez konkrete Anweisungen mit genauen Datenangaben, damit er liefern kann. Leider erhält er die nicht. Natürlich entschuldigt das nicht die Tatsache, dass er nicht nachfragt – und dass er seine Arbeit nicht erledigt. Als wissenschaftliche Hilfskraft

von Dr. Rolf-Dieter Kranz sollte er wissen, dass er Aufgaben zu erfüllen hat. Wenn er das nicht tut, fragt man sich, wie er seine Stelle versteht. Ohne ihm nahe treten zu wollen: Für mich scheint Rodríguez nicht sehr verantwortungsvoll zu sein. Allerdings hat diese Situation nichts mit einer kulturellen Eigenschaft oder einer „typischen“ costaricanischen Art zu tun. Ich sehe sein Benehmen in einer persönlichen Eigenschaft begründet und nicht als etwas, das man auf einer kulturellen Ebene erklären kann. Interessant wäre es, herauszufinden, mit welcher Motivation Rodríguez diesen Job bei Kranz angefangen hat. Als Hilfskraft eines Fachbereichsleiters an der Universität kann er viel lernen und Erfahrungen sammeln. Zudem bringt es ein gewisses Prestige



mit sich. Was möchte Rodríguez tatsächlich: seinen wissenschaftlichen Horizont erweitern oder nur sein Ego pflegen? Kranz sollte direkt mit Rodríguez sprechen. Als Vorgesetzter ist es seine Aufgabe, Probleme bzw. Missverständnisse während der Arbeit zu thematisieren und zu klären. Vielleicht gibt es auch eine Sprachbarriere. Immerhin ist Deutsch nicht die Muttersprache von Rodríguez. Allerdings kann diese Barriere nicht sehr groß sein. Wenn ein Costaricaner in Deutschland studiert und als Hilfskraft eines Dozenten arbeitet, dann sollten seine Sprachkenntnisse so gut sein, dass dieses Missverständnis nicht mit einer sprachlichen Barriere zu erklären ist.

Ulrike Weigel

hat Arbeitsmarktmanagement studiert und u.a. an einer archäologischen Ausgrabung in der Türkei teilgenommen. Aktuell arbeitet sie im Bereich Orientierung/Vermittlung und wohnt in Kiel.

Die Situation erweckt zunächst den Eindruck einer erfolgreichen Integration des Studenten Joaquín Rodríguez. Er ist während des Studiums in Deutschland als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Dr. Rolf-Dieter Kranz tätig. Jedoch ist Kranz mit der Arbeitsweise seines Mitarbeiters nicht vollkommen zufrieden. Seines Erachtens ist er engagiert, aber er erledigt seine Aufgaben nicht, obwohl er bei den Besprechungen immer zustimmend reagiert. Der kritische Moment liegt darin, dass Kranz die Zustimmung des Studenten als Annahme der Arbeitsaufgabe versteht. In Deutschland gelten Tätigkeitsbesprechungen grundsätzlich als Arbeitsanweisungen. Wenn Rodríguez also nicht nachfragt, geht Kranz davon aus, dass der Student die Arbeitsanweisung verstanden hat und sie erledigen wird. Die Zustimmung durch verbale Äußerungen, wie „Ja“, „Natürlich“, „Perfekt“ und „Selbstverständlich“ untermauern diese Annahme. In der Kultur, der Rodríguez entstammt, gilt es hingegen, feste Termine und direkte Absprachen zu treffen. Im Gegensatz zur deutschen Vorgehensweise leben Costaricaner nach der Devise „Pura Vida“ (nichts als Leben). Getreu diesem Motto genießen sie die wichtigen Dinge des Lebens – und Arbeit nimmt bei ihnen nicht diesen hohen Stellenwert ein. Deshalb ist es unabdinglich, beide kulturellen Hintergründe zu berücksichtigen, um eine gute Zusammenarbeit zwischen Rodríguez und Kranz zu erreichen. Der Vorgesetzte sollte mit seinem Mitarbeiter offen über die Faktoren sprechen, die ihn stören, dann kann dieser die Arbeitsaufträge auch als solche erkennen.



Luis Mendoza

stammt aus Panama. Er arbeitet als Schlepper-Kapitän und ist mit einer Deutschen verheiratet. Panama ist ein Nachbarland von Costa Rica, die Kulturen ähneln sich.

Ich vermute, dass es sich in diesem Fall um ein Missverständnis handelt, weil es an klarer Kommunikation mangelt – sowohl bei Dr. Rolf-Dieter Kranz als auch bei seinem Studenten. Dr. Kranz versäumt es, konkrete Anweisungen zu geben, er sagt nicht genau, was er getan haben möchte. Wahrscheinlich geht er davon aus, dass Joaquín Rodríguez wissen sollte, wie die besprochenen Aufgaben auszuführen sind. Auch Rodríguez kommuniziert nicht eindeutig. Vielleicht traut er sich aufgrund von Scham oder Schüchternheit nicht, Fragen an den Fachbereichsleiter zu stellen. Außerdem ergreift er keine Maßnahmen und seine einzige Reaktion besteht darin, höflich zu sein, indem er lächelt und Ja sagt. Es mag zwar sprachliche und interkulturelle Barrieren geben, aber ich glaube, die Hauptbarriere ist der Mangel an Kommunikation. Diese sollte prägnant und präzise sein und keinen Platz für Missverständnisse lassen. Bei einer klaren Kommunikation gibt es keinen Raum dafür, dass etwas erraten werden muss. Und Dr. Kranz könnte nicht enttäuscht werden, weil er seine Erwartungen ja genannt hat. Vielmehr gibt es nur eine klare Aufgabe, die erfüllt werden muss. Dabei sollte auch deutlich eine Frist angegeben werden, falls nötig. Ich bin Seemann und in meinem Alltag ist die Sprachbarriere meistens sehr groß, daher müssen alle Beteiligten klare Anweisungen geben – oft auch mit anderen Mitteln als mit Worten, weil diese vielleicht nicht immer gut verstanden werden.



Critical Incidents – Integration in den Arbeitsmarkt

Der verschmähte Job



DER FALL

Die Journalistin *Uschi Huber** ist in Elternzeit. Sie engagiert sich ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe. Dabei unterstützt sie vor allem *Biba Alamir**, die mit ihrem Ehemann und drei Kindern aus Syrien geflohen ist. Zunächst besorgt sie der Familie eine Unterkunft und die nötigsten Dinge für den Alltag. Dann überwindet sie alle bürokratischen Hindernisse und überzeugt den Personalleiter in ihrem Unternehmen, dass er ihrer neuen syrischen Freundin einen Job anbietet. Huber ist sehr zufrieden und teilt Alamir die gute Nachricht sofort mit. Doch diese lehnt das Angebot überraschend ab – mit folgender Begründung: Ihr Mann hat noch keine Arbeit und es wäre es für ihn eine Schande, wenn sie vor ihm einen Job bekommen würde. Sie schlägt Huber vor, dass diese zuerst für ihren Mann einen geeigneten Job finden soll. Danach könnte Alamir ihn fragen, ob sie das Angebot für sich in Erwägung ziehen darf. Als Huber diese Antwort hört, denkt sie, dass ihre Bemühungen nicht gewürdigt werden. Sie stellt ihre Unterstützung sofort ein. Alamir versteht nicht, warum Huber ihr plötzlich nicht mehr hilft.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Alkhder Hamza

ist Fachangestellter für Arbeitsmarkt-Dienstleistungen und lebt zurzeit in Karlsruhe.



Obwohl in Syrien die Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen geringer sind als für Männer, konkurrieren sie mit ihnen auf dem Arbeitsmarkt. Indem sie arbeiten, nehmen sie ihr Recht wahr, ohne dass sie dabei auf gesellschaftliche Hindernisse stoßen. In Syrien wird Frauenarbeit an sich nicht als soziales Problem betrachtet, aber es existiert eine gesellschaftliche Problematik: Wenn

der Ehemann arbeitslos ist, ist die Ehefrau gezwungen, arbeiten zu gehen. Weil es keine Sozialhilfe, kein Hartz IV und kein Kindergeld gibt, muss sie die finanzielle Last der Familie tragen – was eigentlich als grundlegende Pflicht des Ehemanns gilt. Und nach Feierabend erledigt sie zusätzlich ihre Tätigkeiten im Haus und betreut die Kinder. Aufgrund der Traditionen und der in Syrien (wie auch im gesamten Nahen Osten) vorherrschenden Kultur wird dieser Lebenskampf der Ehefrau inner- und außerhalb des Hauses als eine Schande für den Ehemann betrachtet. In diesem Fall wird er – als gesellschaftliche Rüge – mit Verachtung angesehen, es sei denn, er ist ständig krank oder behindert.

Empfehlung von Alkhder Hamza

Frau Huber sollte das Thema aus dem von mir beschriebenen Blickwinkel sehen. Die Reaktion von Frau Alamir ist nicht persönlich gemeint. Es geht nicht darum, ihre Bemühungen zu missachten, sondern nur um den kulturellen Unterschied.

Yaman Halloum

stammt aus Syrien und lebt seit 2017 in Deutschland. Er studiert International Business Administration (Bachelor) und wohnt zurzeit in Frankfurt (Oder).

Als Alamir das Jobangebot ablehnt, tut sie das, was sie gewohnt ist, zu tun – ihr Mann kommt für sie immer zuerst. Andererseits hat sie nicht bedacht, dass sie jetzt in einer anderen Kultur lebt. Sie geht mit der Situation so um, als ob sie noch in ihrer Nachbarschaft in Syrien wäre. Hubers Reaktion auf die Ablehnung hat denselben Grund: Sie ist ein bestimmtes Verhalten gewohnt, daher ist sie von Alamirs Reaktion



schockiert. Beide haben die Unterschiede in den Denkweisen nicht berücksichtigt. Sie gehen mit der Situation so um, als ob jeder von ihnen es mit jemandem aus seiner eigenen Kultur zu tun hätte. Ich vermute, dass Alamir aus einer sehr ländlichen Gegend in Syrien stammt, denn dort herrscht eine sehr strenge Kultur. Ich lebe seit drei Jahren in Deutschland, und meiner persönlichen Erfahrung nach kommen die meisten syrischen Geflüchteten aus ländlichen Gebieten. Das macht es für sie noch schwieriger, sich zu integrieren, da diese Gemeinden ziemlich isoliert sind. Selbst als Syrer bin ich mit Alamirs Reaktion nicht einverstanden, denn so unterstützt sie die Herabwürdigung der Frauenrechte. Wir können nicht verlangen, dass die Deutschen tolerant sind, während die Syrer nichts tun, um sich zu integrieren. Ich denke, dass die Syrer sich sehr um Integration bemühen sollen. Beide Seiten sollten versuchen, kulturelle Unterschiede zu verstehen – aber: Sind die Syrer bereit, das zu akzeptieren und zu respektieren, was ihnen in der westlichen Kultur als „falsch“ erscheint? Wir können von den Deutschen nicht verlangen, dass sie sich übermäßig anstrengen, denn sie sind nicht diejenigen, die neu hinzukamen. Ich denke, dass sich vor allem die Syrer anstrengen sollten, da sie diejenigen sind, die das Zuhause der Einheimischen zu ihrem machen wollen.



Elisa Schieb

leitet die Berufsberatung und lebt aktuell mit ihrer Familie in Nuthetal.

Die syrische Familie hat Glück, dass sie Hilfe bekommt und sie weiß das zu schätzen. Frau Huber findet neben ihrer Arbeit noch Zeit, zeigt sich solidarisch und leistet Großartiges. Darauf kann sie stolz sein. Auf beiden Seiten kippt diese positive Situation leider, weil sich die Gefühle aufgrund von kulturellen Erwartungen ändern. Die Reaktion von Frau Huber ist im ersten Moment nachvollziehbar, da die angebotene Hilfe nicht angenommen wird. Ihr gutes Gefühl verlässt sie und Unverständnis kommt auf. Ein schneller Ausweg aus dieser unangenehmen Situation ist für sie die Beendigung der Hilfe. Dadurch verpasst sie es, die Hintergründe der syrischen Familie zu ergründen und die Situation aufzuklären. Die Familie treibt ebenso Unverständnis um, da sie ihrer Ansicht nach nachvollziehbar gehandelt hat. Frau Huber kennt die Werte und die damit verbundenen Rollen in der syrischen Familie nicht. Sie kennt auch die Auswirkungen nicht, die die Annahme ihres gut gemeinten Arbeitsangebots für die Familie, vor allem für den Ehemann, bedeutet hätte. Ihre Erfahrungen hat sie in Deutschland gesammelt. Sie sind von flexiblen Rollenbildern geprägt – ohne starre intrafamiliäre Hierarchien. In Syrien ist das Familienbild eher traditionell hierarchisch geprägt. Kontinuierliche Werte, wie Traditionsbewusstsein und Familienzusammenhalt, setzen andere Prioritäten. Die unterschiedliche Entwicklung der Werte in beiden Ländern ist nicht ausschließlich religiöser Natur, sondern auch verschiedenen politischen und infrastrukturellen Handlungsspielräumen geschuldet. Vor ihrem jeweiligen kulturellen Hintergrund sind die Reaktionen der beiden Frauen verständlich.

Empfehlung von Elisa Schieb

Um die Beweggründe anderer Personen zu verstehen, sollte man ihre kulturellen Hintergründe kennen. In Institutionen sind deswegen interkulturelle Schulungen und Empathie bei den Mitarbeitern unabdingbar. Außerdem sollte man die Reaktionen des Gegenübers nicht persönlich nehmen und ihm keine bösen Absichten unterstellen. Der Konflikt hätte durch ein Gespräch über die Gründe für die Entscheidungen geheilt werden können.



Critical Incidents – Integration in den Arbeitsmarkt

Der erfahrene Elektriker



DER FALL

In der Agentur für Arbeit ist die Beraterin *Jule Maas** mit ihrem syrischen Kunden *Hakim Sabia** zu einem Erstgespräch verabredet. Dabei geht es vor allem um seine Fähigkeiten, Kenntnisse und bisher erworbenen Qualifikationen. Maas interessiert, ob er einen Beruf erlernt hat. Der Kunde berichtet, dass er in Syrien eine technische Schule und anschließend für zwei Jahre eine Universität besucht hat. Nebenbei war er in der Firma seines Onkels als Elektriker beschäftigt, insgesamt fünf Jahre lang. Die Beraterin ist verwirrt und fragt nach, ob er eine Ausbildung als Elektriker abgeschlossen hat. Sabia gibt an, dass er die Ausbildung an der Universität beendet hat, aber aufgrund seiner Flucht kein Zertifikat vorweisen kann. Unsicher verlangt Maas – ohne Erklärungen –, dass er einen fünfständigen „My Skills“-Test für den Beruf des Elektrikers in der Agentur durchführen soll. Die Unterlagen dazu händigt sie ihm aus. Sabia blickt irritiert und verärgert auf die Papiere, er weiß nicht, wozu das alles notwendig ist.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Hazem Darwish

stammt aus Syrien und studiert Maschinenbau an der Universität Duisburg-Essen. Nebenbei arbeitet er als Tutor und als Kassierer. Er lebt zurzeit in Duisburg.

In diesem Fall gibt es einen Konflikt zwischen der deutschen Bürokratie und dem syrischen System des Vertrauens. Anforderungen vs. Erwartungen – hier liegt der kritische Moment. Die Beraterin arbeitet korrekt: Wenn kein Zertifikat vorhanden ist, macht man den Test. Bei unterschiedlichen



Kulturen braucht man jedoch oft kleine Anpassungen, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Die zweijährige technische Schulausbildung in Syrien (Alternative zum Abitur, wenn die Noten nicht ausreichen) ist der deutschen Berufsausbildung sehr ähnlich, aber es geht vorwiegend um Grundlagen und Praxiserfahrungen. Die drei besten Schüler aus diesen Schulen bekommen ein Stipendium für die Universität. Dort werden sie sonst nicht angenommen, da sie nicht genügend theoretisches Wissen (z.B. Mathe und Physik) haben. Diese Studierenden haben an der Universität oft Schwierigkeiten, da sie schlechter vorbereitet sind als die Abiturienten. In Syrien sind Zertifikate auch wichtig,

aber meistens nur für Behörden. Wenn man als Elektrischer Fachmann arbeiten will, braucht man nur Erfahrung. Die Menschen haben Vertrauen, stellen auf Basis von persönlichen Empfehlungen ein. Nachdem Sabia erfahren hat, dass seine Aussage nicht ausreicht, fühlt er sich nicht respektiert. Als die Beraterin den Test erwähnt, bemerkt er, dass er ihn nicht schaffen kann – wegen seiner Ausbildung, die eher auf die Praxis ausgerichtet ist, und weil er nicht vorbereitet ist. In diesem Moment ist er enttäuscht. Seine Erwartungen, einfach eine Stelle zu bekommen, sind zerstört. Er erlebt viele Emotionen: Stress, Ärger, Enttäuschung, Fremdheit und Hoffnungslosigkeit. So stehen beide Seiten unter Schock und kommen nicht weiter.

Empfehlung von Hazem Darwish

Statt Sabia die Unterlagen sofort „ohne Erklärungen“ in die Hand zu drücken, könnte die Beraterin ihm freundlich sagen, dass er einen kleinen Test machen kann und dass es reicht, wenn er ihn besteht. Sabia wiederum sollte lernen, dass die Regeln aus Syrien hier nicht gelten. Man muss sich anpassen und sein Bestes geben!

Ahmad Aljaseem

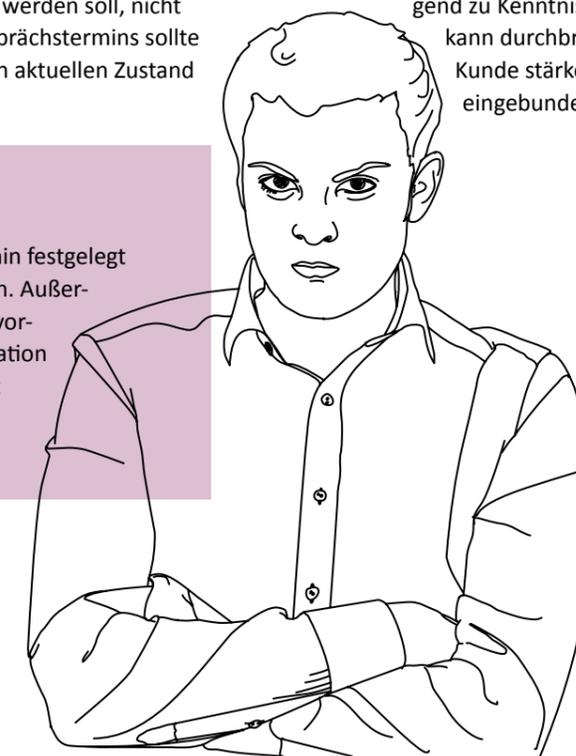
stammt aus Syrien. Er hat Biomedizinische Technik an der Technischen Universität Ilmenau studiert und lebt zurzeit in Erfurt.



Sabia kann keine abgeschlossene Ausbildung zum Elektriker nachweisen. Maas ist irritiert – zum einen, weil sie kein Zertifikat vorgelegt bekommt, was für deutsche Behörden sehr wichtig ist, zum anderen, weil sie nicht sicher ist, ob Sabia den Beruf wirklich in einer Schule, an der Universität oder in der Firma seines Onkels gelernt hat. Sabia verhält sich unsicher gegenüber Maas, da er nichts beweisen kann und nicht weiß, wie seine Qualifikation im fremden Land eingeschätzt wird. Ich glaube, Sabia war überrascht, denn er hat nicht damit gerechnet, dass er schon beim ersten Gesprächstermin einen Test machen soll. In solchen Situationen haben die kulturellen Unterschiede einen großen Einfluss auf den Verlauf des Gesprächs. Es könnte sein, dass Sabia nicht daran gewöhnt ist, nach seiner Qualifikation gefragt zu werden. Außerdem fand er die Idee von einem Test vielleicht seltsam, da die Dinge in Syrien anders laufen. Hinzu kommt, dass Sabia noch keine Vorstellung vom deutschen Arbeitsmarkt hat. Wie er erwähnt, hat er in seiner Heimat sein ganzes Leben lang gearbeitet. Er ist noch nicht lange in Deutschland und muss die Sprache erst lernen. Somit kennt er auch die Fachsprache in seinem Bereich nicht. Vielleicht hat er deshalb Angst, dass er die Aufgaben im Test nicht versteht. Aus diesen Gründen ist er ohne Vorbereitung nicht zu einem Test bereit. Ich finde die Entscheidung der Beraterin, dass Sabia geprüft werden soll, nicht angemessen. Während des ersten Gesprächstermins sollte nur über seine Qualifikation und seinen aktuellen Zustand gesprochen werden.

Empfehlung von Ahmad Aljaseem

Für Sabias Test sollte ein späterer Termin festgelegt werden, damit er sich vorbereiten kann. Außerdem sollte ihm die Agentur für Arbeit vorher Zeit geben, damit er seine Qualifikation doch noch nachweisen kann. Vielleicht kann er in seiner Heimat eine Kopie seines Zertifikats anfordern.



Kim K.

hat an der Bundesagentur für Arbeit studiert und lebt zurzeit in Berlin.



Die Konversation kippt, als Frau Maas die Abläufe nicht mehr mit dem Kunden bespricht. Hätte sie den Test und die damit verbundene Steigerung der Integrationschancen erläutert, wäre Herr Sabia vermutlich zufrieden aus dem Gespräch gegangen. Zudem hätte sie ihm die Bedeutung von schriftlichen Nachweisen in Deutschland genauer erklären müssen. Bei erfolgreicher Teilnahme am Test könnte sogar der syrische Berufsabschluss anerkannt werden. Auch hat Maas ihm die ungeschriebenen kulturellen Gewohnheiten in Deutschland nicht vorgestellt. Sabia reagiert mit Trotz und Verärgerung, da die genannten Aspekte in seinem kulturellen Hintergrund für die Integration in Arbeit kaum Bedeutung haben. Da Maas Sabias kulturellen Hintergrund nicht kennt, kann sie seinen Bildungsstand kaum in das deutsche Bildungssystem einordnen. Das im Hintergrund stehende „Eisbergmodell“ symbolisiert, dass Maas auf die sichtbaren und auf die unsichtbaren Gegebenheiten achten muss, um einem interkulturellen Konflikt vorzubeugen. Für die Beraterin ist es eine Alltagssituation, also erklärt sie wichtige Aspekte nicht, obwohl sie sich der Unwissenheit des Kunden bewusst ist. Für Sabia hingegen ist es eine ungewohnte Situation, in der er auf die Informationen angewiesen ist. Für ihn ist es ebenfalls neu, dass eine Frau die Entscheidung trifft. In seiner Kultur tun das vornehmlich die Männer oder die Eltern. Es kann sein, dass Sabia aufgrund des Machtverhältnisses zwischen beiden keine Fragen stellt und die Prozedur stillschweigend zu Kenntnis nimmt. Dieses Verhalten kann durchbrochen werden, indem der Kunde stärker in den Beratungsprozess eingebunden wird.

Critical Incidents – Integration in den Arbeitsmarkt

Verspätung mit Absicht



DER FALL

*Kwabena Osei** stammt aus Ghana und lebt bereits seit einigen Jahren in Deutschland. Er hat sich schon mehrfach erfolglos um verschiedene Arbeitsstellen beworben. Bisher hat Osei noch kein formales Bewerbungsgespräch geführt und weiß auch nicht, wie man sich korrekt verhält. Als Osei endlich zu einem Gespräch eingeladen ist, erscheint er absichtlich 30 Minuten zu spät, denn in seinem Heimatland wird Unpünktlichkeit bewusst als Mittel eingesetzt, um Autorität zu demonstrieren und den eigenen Status zu betonen. Das führt meist zu mehrstündigen Verspätungen. Zudem erhält man in Ghana eine Arbeitsstelle oft nicht aufgrund der Qualifikation oder der Berufserfahrung, sondern auf Basis von persönlichen Empfehlungen und dem Bekanntschaftsgrad. Es überrascht ihn daher sehr, dass der Personalleiter *Boris Meyer** über seine Verspätung so sehr verärgert ist. Er kann dessen Reaktion nicht nachvollziehen.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Sarah Akwei-Marfo

stammt aus Ghana und hat immer dort gelebt – bis auf vier Jahre, in denen sie in Deutschland an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg studiert hat (Master). Zurzeit arbeitet sie als Research Consultant in Accra, Ghana.



Nach einem längeren Aufenthalt in einem anderen Land sollte man sich etwas integriert haben. Das geschieht jedoch nicht automatisch. Kulturelle Integration erfordert eine Veränderung des Denkens und des Handelns – besonders, wenn sich die Kultur des neuen Lands deutlich von der eigenen unterscheidet. Osei lebt seit einigen Jahren in Deutschland, hat es aber nicht geschafft, sich an die deutsche Lebensweise anzupassen – vor allem nicht an das Zeitmanagement. In Ghana wird Zuspätkommen nicht geschätzt, aber auch nicht sanktioniert. Deshalb sorgen sich die Menschen oft weniger um Pünktlichkeit. Außerdem denke ich, dass Verspätung wenig mit Autorität zu tun hat, obwohl Osei vielleicht dachte, dass sein frühes Erscheinen als Zeichen der Verzweiflung gedeutet werden könnte. Ich glaube, dass Pünktlichkeit auch eine persönliche Disziplin ist, unabhängig von der Kultur, denn ich habe Ghanaer kennengelernt, die sehr pünktlich sind, ohne Kontakt zu anderen Kulturen. Ebenso habe ich Deutsche erlebt, die sich entgegen dem Verhalten, was hier

als gesellschaftliche Norm der Pünktlichkeit gilt. Um solche Missverständnisse zu vermeiden, könnten Personalverantwortliche den Hintergrund der Bewerber berücksichtigen, um ihr Verhalten besser zu verstehen. Es gibt inhärente kulturelle Barrieren, die erkannt werden müssen, damit in einer multikulturellen Umgebung maximale Produktivität erreicht werden kann. Als Migranten sollten wir uns an die Kultur und die Normen unserer neuen Heimat anpassen, wenn wir eine Chance bekommen wollen.

Michael Lieber Cobb

geboren in Nandom, Ghana. Er hat u.a. Religion und Philosophie (Bachelor) an der University of Ghana; Theologie (Bachelor) an der Päpstlichen Universität Urbaniana, Italien, sowie Conflict, Peace and Security (Master) am Kofi Annan International Peacekeeping Training Center, Ghana, studiert. Zurzeit ist er römisch-katholischer Priester in der Diözese Yendi, Ghana. Zudem ist er Doktorand am Arnold-Bergstraesser-Institut für kulturwissenschaftliche Forschung in Freiburg.

Ich finde die Einstellung von Kwabena Osei zur Pünktlichkeit peinlich. Das Konzept von Zeit und Pünktlichkeit wird im westlichen und im ghanaischen Kulturkreis unter-



schiedlich verstanden, aber in beiden wird Verspätung als Respektlosigkeit angesehen. Im ghanaischen Kontext wird die Bitte von einer älteren Person oder von offizieller Seite mit großer Aufmerksamkeit behandelt. Für den Ghanaer ist die Zeit fließend. Manches wird auf einen späteren Zeitpunkt verschoben – in dem Glauben, dass es dann erledigt werden kann. Wenn das nicht gut gehandhabt wird, kommt es zur Unpünktlichkeit. Außerdem sind in der traditionellen ghanaischen Gesellschaft gemeinschaftliche oder familiäre Belange eine Herausforderung für das Zeitmanagement, da Werte der Planung und Terminierung möglicherweise ein Defizit darstellen. Das trifft jedoch nicht für die gebildeten ghanaischen Eliten und Institutionen zu. In unserem kulturellen Kontext wird aus Respekt vor älteren Menschen oder Vorgesetzten Wert auf Pünktlichkeit gelegt. Besonders in einer Gesellschaft, in der Arbeitsmöglichkeiten selten sind, wird die Scharade, die sich im Fall von Osei abgespielt hat, als respektlos gegenüber denen angesehen, die ihn zu dem Vorstellungsgespräch eingeladen haben. Osei hat seine Arbeitslosigkeit in diesem Fall selbst verschuldet. Dieser Fall ist die Verallgemeinerung einer Erfahrung, die auf eine Nation mit unterschiedlichen Kulturen, Konzepten und Gruppierungen angewendet wird.

Fafali Roy Ziga-Abortta

geboren in Ghana. Er lebt seit 2017 in Deutschland und hat Environmental Governance (Master) an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg studiert. Während seines Studiums war er Tutor im Studierendenwerk Freiburg. Zurzeit ist er Doktorand in Policy and Participatory governance of Flood Disaster Risk Management an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Ich glaube, dass Boris Meyer auf vielen Ebenen besser positioniert ist, und so seine Unzufriedenheit über Oseis Verspätung deutlich ausdrücken kann. Ich denke, dass „einige Jahre“ ausreichen, um zu erkennen, wie wichtig Pünktlichkeit in Deutschland ist. Aus meiner Erfahrung in Ghana weiß ich, dass die Menschen dort zu gesellschaftlichen Anlässen oft zu spät erscheinen – aber bei Vorstellungsgesprächen ist es wahrscheinlich, dass sie pünktlich sind. Von Osei wird berichtet, dass er absichtlich 30 Minuten zu spät gekommen ist. Die Absicht dahinter verstehe ich nicht. Soweit ich weiß, entschuldigt sich in Ghana normalerweise jeder, wenn er zu einem offiziellen Termin zu spät kommt. Oft wird versucht, Gründe zu finden, z.B. eine schwierige Verkehrssituation. Die Behauptung, dass „Unpünktlichkeit bewusst als Mittel eingesetzt wird, um Autorität zu demonstrieren und den Status zu betonen“, ist altnormales und repräsentiert die ghanaische Gesellschaft kaum. Alle gehen zuneh-



mend mit gutem Beispiel voran, besonders im Büro. Auch Arbeitssuchende versuchen, bei Vorstellungsgesprächen durch Pünktlichkeit ihre Kompetenz zu zeigen oder einen guten ersten Eindruck zu vermitteln. Frühes Erscheinen kann vielleicht Zweifel ausräumen und zeigen, dass man sich den Job verdient hat und ihn nicht nur einem Bekannten zu verdanken hat. Meiner Meinung nach handelt Osei aus einer fehlerhaften Position heraus. Gründe dafür können z.B. seine Persönlichkeit oder seine Sozialisation sein.

Dr. Annika Hampel

lebt in Freiburg im Breisgau. Bis 2020 hat sie als Kontaktperson zwischen der University of Ghana in Accra, der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg sowie weiteren europäischen und afrikanischen Partnern fungiert – u.a. beim Aufbau des Maria Sybilla Merian Institute for Advanced Studies in Africa (MIASA) an der University of Ghana. Zurzeit arbeitet sie als Geschäftsführerin des Africa Centre for Transregional Research (ACT) an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Der kritische Moment ist in diesem Fall das Zuspätkommen von Kwabena Osei, das Boris Meyer verärgert. Ich habe andere Erfahrungen gemacht: Ich arbeite seit über zehn Jahren mit ghanaischen Kollegen zusammen und habe ghanaische Freunde – in Ghana und in Deutschland. Termine werden von beiden Seiten pünktlich wahrgenommen. Eher ist es mir und meinen deutschen Kollegen passiert, dass wir uns verspätet haben, weil wir den Verkehr in Accra unterschätzt hatten. Was würde Geert Hofstede, der berühmte niederländische Sozialpsychologe, zu dem Fall sagen? Er hat sechs Dimensionen entwickelt, anhand derer man Nationalkulturen vergleichen kann. Eine davon ist „Unsicherheitsvermeidung“, sie beinhaltet auch den Umgang mit Zeit. Hinsichtlich dieser Dimension erreichen die deutsche und die ghanaische Kultur je 65%. Das bedeutet, beide Länder bevorzugen es, Unsicherheiten zu vermeiden. Und so verhält sich auch Boris Meyer: Für ihn signalisiert Oseis Zuspätkommen Respektlosigkeit ihm gegenüber. Ich denke, dass es sich hier um einen Einzelfall handelt, der nicht verallgemeinert werden kann. Hinsichtlich der Dimension „Individualismus“ ist der Unterschied zwischen Deutschland und Ghana jedoch groß. Das erklärt die möglichen unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Job-Vergabe. In Ghana ist die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung moralisch geprägt (familiär), in Deutschland ist sie rein vertraglich definiert. Aber auch in Deutschland braucht man Netzwerke, um von offenen Stellen zu erfahren, denn die meisten werden informell vergeben. Also sehe ich auch hier Parallelen zwischen der deutschen und der ghanaischen Kultur.



Critical Incidents – Studien- und Berufsberatung

Die stille Schülerin



DER FALL

Aya Tanaka* aus Japan kommt in Begleitung ihrer Mutter in die Agentur für Arbeit. Sie hat einen Termin bei der Berufsberaterin *Sophia Floh**, um sich über Ausbildungsmöglichkeiten nach ihrem mittleren Schulabschluss zu informieren. Das Beratungsgespräch wird auf Deutsch geführt. Zu Beginn formuliert die Schülerin ihr Anliegen selbstständig. Sie spricht mit leiser, aber fester Stimme und ist gut auf die Fragen der Beraterin vorbereitet. Später beteiligt sich auch die Mutter am Gespräch und stellt zusätzliche Fragen. Als Floh sich wieder an die Schülerin wendet und Augenkontakt sucht, senkt diese den Kopf. Auch als ihre Mutter sie ermutigt, zu antworten, bleibt Tanaka stumm. Während Floh gemeinsam mit der Mutter den Ausbildungsplan erstellt, nickt die Schülerin gelegentlich zustimmend, bleibt aber weiter stumm. Am Ende ist Floh irritiert. Sie fragt sich, warum Tanaka sich nicht mehr am Gespräch beteiligt hat und ob es erfolgreich verlaufen ist. Sie ist unsicher, ob die geplante berufliche Zukunft auch im Interesse der Schülerin ist.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Asuka Kujawa-Kan

geboren und aufgewachsen in Ehime, Japan. Sie unterrichtet japanische Sprache und lebt zurzeit in Berlin.



Ich glaube, dass Aya Tanaka und ihre Mutter einen sehr traditionellen japanischen Hintergrund haben. Vielleicht glaubt man, dass Aya nicht sprechen durfte oder dass sie kein Recht hatte, ihre Meinung vor ihrer Mutter zu äußern. Ich denke, dass sie das Recht schon hatte, aber dass sie vielleicht gar keine eigene Meinung besitzt. Vor dem Hintergrund unserer Tradition vermute ich, dass Aya ihre Mutter vor dem Termin gefragt hat, was sie sagen soll. Deshalb konnte sie am Anfang mit der Beraterin fließend sprechen, als diese dann aber weitere, neue Fragen stellte, konnte Aya darauf nicht mehr antworten. In der traditionellen japanischen Gesellschaft wurde sehr lange gesagt: „Die Kinder sollen den Eltern zuhören. Die Kinder sollen es genauso machen, wie die Eltern es wünschen.“ Deshalb sind japanische Jugendliche oft sehr passiv. Aber dafür bieten japanische Eltern ihren Kindern viel Unterstützung: Wenn die Kinder sich den Wünschen der Eltern gemäß verhalten, bekommen sie meistens finanzielle Hilfe. Nicht nur als Minderjährige, sondern auch bis zu ihrem 24. oder 26. Lebensjahr. Deshalb brauchen

japanische Kinder länger als deutsche, um selbstständig zu werden. Seit Kurzem gibt es in modernen japanischen Familien eine sog. Eltern-Kind-Freundschaft (tomodachi-oyako). Mit dieser Methode soll die Dominanz der Eltern gegenüber den Kindern gebrochen werden. Aber dabei gibt es ein Problem: Auch zu viel Freiheit und Zustimmung der Eltern können den Kindern ihren Weg in die Selbstständigkeit erschweren.

Mirai Matsuura

stammt aus Japan und ist zurzeit Studentin. Sie lebt in Gutach im Breisgau.

Im Fall von Aya sehe ich keinen spezifisch kulturellen Hintergrund. Da ich als Nachhilfelehrerin in Japan diese Situation schon oft erlebt habe, glaube ich, dass das Mädchen ein Problem damit hat, vor ihrer Mutter zu sprechen. Man kann, meiner Meinung nach, solche irritierenden Fälle nur vermeiden, wenn man das Gespräch mit der Person alleine führt. Das bezieht sich aber nicht nur auf die japanische Kultur und diese Situation ist dort auch nicht typisch. Es ist eher umgekehrt: Zu Beginn wäre Aya komplett stumm



und erst mit der Hilfe ihrer Mutter könnte sie antworten. Das wäre typisch, weil Schüler/innen in Japan nicht lernen, wie man seine eigene Meinung ausdrückt bzw. dass man sie ausdrücken soll. In Japan ist das Prinzip „zusammenarbeiten“ viel beliebter – und auch wichtiger – als die Idee „jeder tut etwas für sich“. Deshalb verpassen viele Jugendliche die Gelegenheit, sich Zeit für sich selbst zu nehmen, um darüber nachzudenken, welcher Weg der beste und passendste wäre. Es gab in der Nachhilfeschule, in der ich gearbeitet habe, sehr viele Schüler/innen, die ohne ihre Eltern kaum formulieren konnten, was sie künftig im Leben tun möchten. Der Beraterin von Aya empfehle ich, dass sie mit viel Geduld herausfinden sollte, was ihre Klientin gerne tun möchte (und nicht direkt die Frage stellt: „Welche Ausbildung möchten Sie absolvieren?“). Wahrscheinlich dauert eine solche Beratung viel länger und erreicht nicht unmittelbar das Ziel – aber ich denke, das ist der effektivste Weg.

Ryo Kato

geboren und aufgewachsen in Japan, lebt seit 1998 in Deutschland. Er ist Künstler und wohnt in Berlin. www.ryokato.de

Der Fall von Aya ist ein typisches Beispiel dafür, dass die Mutter dominant ist und ihre Tochter ein wenig manipuliert hat. Obwohl Aya im Mittelpunkt steht, antwortet ihre Mutter für sie. Die Tochter weiß, dass sie sich nicht widersetzen darf – und so nickt sie. Das ist ein kritischer Moment. Wenn die Eltern anwesend sind, ist dieses Verhalten typisch. Generell haben japanische Eltern einen starken Einfluss auf ihre Kinder, sie möchten bestimmen, wie deren Leben später aussieht: was sie studieren oder welchen Beruf sie ergreifen. Die Kinder haben oft keine Wahl und so entsteht ein Konflikt. Wenn die Eltern mit den Plänen ihrer Kinder nicht einverstanden sind, kann es sein, dass sie sie finanziell nicht unterstützen. Das ist schlimm, denn ein Studium ist in Japan sehr teuer. Andererseits sind die Kinder durch die finanzielle Hilfe lange von ihnen abhängig. Es gibt auch Eltern, die ihre Kinder dabei unterstützen, eigene Wege zu gehen. Vor allem ist es ihnen aber wichtig, dass sie einen guten und sicheren Job finden. In Japan geht es auch immer um die Ehre der Familie. Wenn die Kinder einen wenig angesehenen Job wählen – z.B. ein Kind aus einer Arzt-Familie wird Bauarbeiter – dann schämen sich die Eltern. Und in Japan ist die Scham sehr groß, da es für viele entscheidend ist, wie andere über sie denken. Im Fall von Aya hätte Frau Floh vielleicht darauf bestehen sollen, dass sie die Antworten von der Tochter bekommt. Vielleicht hätte



sie die Mutter auch bitten sollen, den Raum zu verlassen, damit ein Gespräch mit der Tochter möglich ist. Denn es ist ja die Aufgabe der Beraterin, herauszufinden, was Aya möchte, damit sie ihr eine passende Ausbildung vermitteln kann.

Nozomi Tanabe

lebt seit 2012 in Deutschland: zunächst in Berlin, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg – jetzt in Bayern. Sie arbeitet als Verkäuferin.

Ich gehe davon aus, dass die Schülerin gut Deutsch spricht, weil sie kurz vor dem mittleren Schulabschluss steht. Ich vermute, dass sie eine andere Meinung hat als ihre Mutter, denn ihr Verhalten ändert sich, nachdem die Beraterin mit der Mutter gesprochen hat. Es könnte sein, dass sie ein Problem mit dem Wunsch ihrer Mutter hat. Trotzdem will sie sich nicht verletzen. Dieses Dilemma bringt die Schülerin dazu, nur zu nicken. Es kann aber auch eine Höflichkeit sein, um zu zeigen, dass sie niemanden ignoriert. Die Beraterin ist von diesem Verhalten irritiert, das wäre sie auch, wenn der Fall in Japan passiert wäre. In Deutschland lernt man Individualität schon in der Kindheit. Viele Japaner hingegen denken, dass es wichtiger ist, sich der Meinung der Mehrheit anzupassen. Man sagt, dass Japaner die Luft (= Stimmung) lesen können. Ich kenne japanische Kinder, die in Deutschland geboren wurden und trotzdem einen starken japanischen Charakter haben. Sie möchten oft vermeiden, dass ihretwegen etwas gestört wird. Die Schülerin möchte vielleicht nicht, dass die Beraterin ihretwegen den Plan ändern muss. Es gibt verschiedene Gründe, warum sie im Gespräch nicht gut reagiert. Vor allem ist das Dilemma zwischen ihrem Wunsch, dem ihrer Mutter und dem der Beraterin einfach zu groß. Sie will weder lügen noch widersprechen. Am Ende wird ihr Verhalten als Unhöflichkeit wahrgenommen. Ich habe in Deutschland gelernt, dass es sehr wichtig ist, direkt und klar zu sagen, was ich meine. In der japanischen Kultur ist es sehr wichtig, auf die Gefühle von anderen Rücksicht zu nehmen, aber wenn man im Ausland lebt, sollte man manchmal auch andere Aspekte berücksichtigen.



Critical Incidents – Studien- und Berufsberatung

Der vehemente Vater



DER FALL

Der Berufsberater *Timm Jacobs** hat die Schülerin *Necmiye Kaya** zu einem Folgetermin eingeladen. Kaya, eine junge Muslima, erscheint pünktlich – in Begleitung ihres Vaters. Vorab hatte Kaya Jacobs erzählt, dass ihr Vater zwar ein religiöser, aber doch ein moderner Vater sei. Jacobs bemerkt, dass sich Kaya deutlich zurückhaltender verhält als in den vorangegangenen Gesprächen, in denen sie sich offen und kommunikativ zeigte. Er fragt Kaya, ob sie seinen Vorschlag, eine Ausbildung zur Physiotherapeutin zu absolvieren, annehmen möchte. Der Vater antwortet an ihrer Stelle, dass diese Ausbildung nicht infrage kommt. Er begründet es aber auf Nachfrage nicht. Der Berater erklärt dem Vater die Ausbildung noch einmal, dieser lehnt wieder vehement ab. Währenddessen sitzt Kaya mit gesenktem Kopf auf ihrem Stuhl und äußert sich nicht. Jacobs, sonst sehr souverän, ist zunehmend irritiert. Er bittet beide, nochmals über das Thema Ausbildung nachzudenken und vereinbart einen neuen Termin. Der Vater bestätigt das knapp und schiebt seine Tochter vor sich aus dem Raum. Jacobs ist nun deutlich verärgert. Er versteht nicht, was gegen die Ausbildung spricht und nimmt sich vor, noch einmal alleine mit Kaya zu sprechen, die im Vorfeld von der Ausbildung begeistert schien. Den Vater findet er unhöflich und hält ihn für konservativ.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Ahmet Cakoglu

ist als Kind türkischer Eltern in Deutschland geboren und aufgewachsen. Nach seiner Ausbildung zum Industriemechaniker bei der Ruhrkohle AG (RAG) hat er eine Weiterbildung als Certifying Staff absolviert. Zurzeit lebt er in Bottrop.



Necmiye hat scheinbar nicht viel Erfahrung mit dem Arbeitsalltag. Vielleicht nimmt sie deshalb ihren Vater zum Beratungstermin mit. Er ist jedoch bereits vor dem Gespräch mit der vorgeschlagenen Ausbildung nicht einverstanden. Das könnte daran liegen, dass der Beruf mit seiner Religion kollidiert. Der Beruf des Physiotherapeuten ist mit engem Körperkontakt mit den Patienten verbunden. Es ist wahrscheinlich, dass seine Tochter Kontakt mit vielen Männern haben wird. Eine andere Vermutung ist, dass der Vater sich für Necmiye einen gesellschaft-



lich anerkannteren Beruf wünscht, z.B. Krankenschwester. Allerdings gibt es auch dort Körperkontakt. Als der Berater ihn nach dem Grund für seine Ablehnung fragt, ist dem Vater bewusst, dass er mit seiner Antwort auf Unverständnis stoßen wird. Außerdem ist es üblich – und das stimmt mit meinen Erfahrungen überein – dass sich zugewanderte Eltern für ihre Kinder ein besseres Leben wünschen als das, was sie in ihren klassischen Rollen als Arbeiter und Hausfrauen haben. Necmiye defensive Haltung interpretiere ich so, dass sie dem Vater aufgrund des Respekts gegenüber Erwachsenen in der Öffentlichkeit nicht widersprechen kann. Dieses Verhalten wird in

unserer Kultur von beiden Geschlechtern praktiziert. Ein Problem ist, dass sich Jacobs, möglicherweise aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Wertvorstellungen, nicht in die Perspektive des Vaters versetzen kann. Und er bietet auch keine Alternative an, da Necmiye ja bereits zugestimmt hatte. Es ist aber deutlich, dass dem Vater die Zukunft seiner Tochter wichtig ist, da er einem Folgetermin zustimmt. Vater und Tochter sollten sich vor dem nächsten Termin absprechen und eine Alternative finden, die beide zufriedenstellt.

Selin Güngör

ist in der Türkei geboren und in Deutschland aufgewachsen – mit der türkischen und der deutschen Kultur. Sie hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim studiert (Bachelor) und lebt zurzeit in Mannheim.

Auf den ersten Blick scheint Kayas Vater seine Tochter zu unterdrücken – allerdings spielen dabei kulturelle, religiöse und familiäre Gründe eine große Rolle. Der Moment, in dem der Vater anstelle von seiner Tochter antwortet, birgt großes Konfliktpotenzial. Hier werden der kulturelle Graben sowie die unterschiedlichen Erwartungen des Beraters und des Vaters sichtbar: Da Jacobs die Gründe für die Ablehnung der Ausbildung nicht nachvollziehen kann, ist er irritiert und fühlt sich brüskiert. Kaya widerspricht ihrem Vater nicht, da das in ihrer Kultur als respektlos interpretiert werden könnte. Jacobs stempelt den Vater daraufhin als konservativ und unhöflich ab, was meiner Meinung nach voreilig geschieht. Obwohl das Verhalten des Vaters als traditionell angesehen werden kann und auf Unverständnis stoßen könnte, stecken vermutlich ernste Über-

**Empfehlung von Selin Güngör**

Hier können Geduld und Interesse an den Ursachen der Ablehnung helfen. Jacobs hat versucht, die Gründe zu erfahren und wurde enttäuscht. Trotzdem wäre mehr Verständnis für Kayas Situation gut, da ihre Zukunft im Vordergrund steht. Falls sie noch minderjährig ist und ihr Vater der rechtliche Vormund, sollte ihr auf jeden Fall eine andere Ausbildung angeboten werden, mit der auch der Vater einverstanden ist. So kann zu ihrer künftigen Selbstständigkeit beigetragen werden, da eine andere Ausbildung besser ist als keine. Falls Kaya volljährig ist und die Zustimmung ihres Vaters rechtlich nicht nötig ist, sollte sie die gewünschte Ausbildung beginnen. Sie sollte ein klärendes Gespräch mit ihrem Vater führen, um den familiären Frieden zu wahren.

legungen dahinter, die stark von seiner erlebten Kultur geprägt sind. Vielleicht möchte der Vater die Tochter vor unangenehmen Situationen mit körperlichen Berührungen Männern gegenüber schützen, die er selbst für unangebracht hält. Diese Mentalität könnte die Ausübung des Berufs beeinträchtigen, da körperliche Berührungen zwischen Frauen und Männern nicht als selbstverständlich angesehen werden und sogar unerwünscht sein können. Allerdings sollte der Fokus auf der physiotherapeutischen Behandlung liegen, daher erscheinen die möglichen Einwände des Vaters in diesem Kontext eher unpassend.

Asli Isci

ist in Deutschland geboren und aufgewachsen. Sie studiert Soziologie an der Universität Mannheim. Zurzeit lebt sie in Eppelheim.



Es ist schade, zu lesen, dass junge Frauen sich nicht unabhängig entscheiden dürfen und unter dem Einfluss des Vaters leiden. Aus diesem Fall lese ich heraus, dass das Mädchen seine Wunschausbildung nicht beginnen darf, weil ihr Vater dagegen ist. Meines Erachtens liegt der kritische Moment genau an dieser Stelle. Es kann sein, dass der Vater bereits Zukunftspläne für seine Tochter hat und diese Ausbildung ablehnt, weil sie nicht in seine Pläne passt. Vielleicht möchte er aber auch grundsätzlich nicht, dass seine Tochter eine Ausbildung absolviert. Oder ihm gefällt der Beruf der Physiotherapeutin nicht, weil er nicht möchte, dass seine Tochter Körperkontakt zu Patienten hat. Denkbare ist auch, dass der Vater in der Familie bisher der Einzige ist, der Geld verdient. Er könnte deshalb Macht empfinden und sich erlauben, über alles zu bestimmen. Vielleicht möchte er sogar verhindern, dass in seiner Familie zusätzlich zu ihm jemand Geld verdient, damit er seine Macht mit niemandem teilen muss.

Empfehlung von Asli Isci

Der Berufsberater sollte Einzeltermine vereinbaren, so kann er verhindern, dass eine dritte Person (z.B. der Vater) das Gespräch beeinflusst. Der jungen Frau sollte man Mut zusprechen, dass sie den gewünschten Weg trotzdem geht, obwohl ihr Vater sie wohl nicht unterstützen wird.

Critical Incidents – Studien- und Berufsberatung

Das ungleiche Paar



DER FALL

Das Paar *Joscelin Tan** und *Arumugam Balakrishnan** ist aus Singapur nach Deutschland gekommen. Beide wurden für ein Landesstipendium ausgewählt und studieren in München. Außerdem besuchen beide einen Deutschkurs. Balakrishnan arbeitet zusätzlich als Trainee in einem Unternehmen. Nach einiger Zeit zeigen sich seine mangelnden Leistungen, die nach wiederholten Prüfungsversuchen und Gesprächen schließlich zu seiner Exmatrikulation und Entlassung führen. Zu den Beratungsterminen in der Agentur für Arbeit bringt Balakrishnan immer seine Freundin mit. Im Gegensatz zu ihm ist sie eine sehr gute Studentin. Balakrishnan ist oft wütend und aggressiv. Er schleppt Tan zu jedem Streitgespräch mit und spricht von seinen Problemen immer in der Mehrzahl. Die Freundin nimmt zusehends ab, ihr fallen die Haare aus, aber sie traut sich nicht zu sagen, dass sie ihre Prüfungen bestanden hat. Die Berater nehmen sie in Schutz: Sie trennen sie von ihrem Freund, führen Gespräche mit ihr alleine, machen sie auf ihre Chancen aufmerksam. Alles vergebens, sie sagt nichts. Langsam wird deutlich: Sie kommt aus bescheidenen Verhältnissen, ihr Freund ist sehr gut situiert. Daher kann sie unmöglich ihren eigenen Weg gehen, erst recht nicht, weil sie erfolgreicher ist als er. Ja, sie kann es vor ihrer Familie nicht einmal verantworten, diese gute Partie aufzugeben – eher ihre Karriere. Nach einigen Monaten geben die Berater auf. Tan ist selbst schuld, wenn sie diese überholten Vorstellungen akzeptiert. Das Paar verlässt Deutschland.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Englui Lee

ist gebürtiger Chinese, hat in Malaysia und Singapur gelebt. Er hat Enterprise Innovation (Master) an der Swinburne University of Technology, Australien, studiert. Zurzeit arbeitet er als Berater und Trainer in Singapur.

Joscelin möchte Arumugam in einer extrem schwierigen Phase unterstützen. Ihre Art, ihm zu helfen, indem sie seine negativen Emotionen erträgt, ist Selbstaufopferung – keine Geschlechtsabhängigkeit. Es ist ein Fall von Liebe, aber es ist töricht, weil sie sich selbst Schaden zufügt. Der kritische Moment war der Zeitpunkt, als Arumugam seine Prüfung nicht bestanden hat. Sowohl Joscelin als auch Arumugam müssen gute Schüler sein, da sie sich für ein Stipendium qualifiziert haben. Man kann sagen, dass Joscelin nach ihrem Abschluss wahrscheinlich Karriere machen wird. Dazu kann sie eigentlich nicht an Arumugam „dranbleiben“ – sie muss es aber tun, um ein sicheres Leben zu haben, da Arumugams Familie gut situiert ist. Wir können also von einer Abhängigkeit ausgehen, bei der Joscelin auf Arumugam angewiesen



ist, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Arumugam hat Ärger, weil er seine Prüfung nicht bestanden hat und von der Universität exmatrikuliert wurde. Sein Scheitern liegt vielleicht nicht unbedingt daran, dass er nicht intelligent ist, es könnte auch daran liegen, dass er keine ausreichenden sprachlichen Fähigkeiten besitzt. Er weiß, dass er Schande über seine Familie bringen wird. Seine Frustration überträgt er auf Joscelin, indem er sich unfreundlich und überheblich verhält. Es könnte auch sein, dass Arumugam sich aufgrund seines Versagens von allen zurückgezogen hat, so dass er emotional von Joscelin abhängig ist. Nun hat er Angst, sie zu verlieren, und versucht deshalb, sie zu kontrollieren. Seine Angst zeigt sich deutlich, wenn er im Plural spricht, um ihre Einheit zu bekräftigen. Er will die Situation als eine gemeinsame Notlage des Paares darstellen.

Royston Anthony Lin

stammt aus Singapur. Er hat in Freiburg studiert (Master) und anschließend als Manager beim National Heritage Board in Singapur gearbeitet. Aktuell ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Für mich klingt das nach einer missbräuchlichen Beziehung mit Machtgefälle. Arumugam Balakrishnan hat durch seinen guten finanziellen Status seine Freundin manipuliert, damit sie mit ihm in der ungesunden Beziehung bleibt. Er weiß, dass Joscelin Tan in ihrem Studium viel



erfolgreicher ist als er und dass sie eine strahlende Zukunft in Deutschland haben kann – aber genau das will er nicht. Balakrishnan wirkt wie ein neidischer Mann, der sein Gesicht nicht verlieren will. Wahrscheinlich ist es für ihn beschämend, in der Beziehung die untergeordnete Rolle zu spielen, das ist gegen seine Definition von „Männlichkeit“. Solche Denkweise stammt von einem patriarchalischen Diskurs, den es in verschiedenen traditionellen asiatischen Kulturen gibt. Dort dürfen die Frauen in einer „gelungenen“ Beziehung nur eine Nebenrolle spielen. Andererseits ist es merkwürdig, dass Tan sich so verhält. Die Situation in der Agentur für Arbeit war bestimmt nicht der erste Konflikt des Paares. Meiner Meinung nach hätte sie sofort Schluss machen sollen, als Balakrishnan zum ersten Mal beleidigend war. Aber vielleicht hat Tan kein vertrautes Verhältnis zu ihrer Familie oder sie hat sehr wenige Freunde, dann könnte es sein, dass Balakrishnan ihre wichtigste – wenn nicht sogar ihre einzige – finanzielle und (ironischerweise) emotionale Unterstützung ist. Tan hat schon zu viel in die Beziehung investiert, deswegen will sie Balakrishnan nicht verlieren. Oder er hat sie so oft schlechtgemacht und einer Gehirnwäsche unterzogen, dass sie glaubt, ohne ihn wäre sie nichts.

Empfehlung von Royston Anthony Lin

Um solche Situationen zu vermeiden, sollte man ein gutes Verhältnis zu seiner Familie und seinen Freunden aufbauen. Mit ihnen sollte man Kontakt halten, auch wenn man im Ausland ist. Von diesem vertrauten sozialen Kreis kann man wertvolle Ratschläge bekommen. Außerdem kann man sich an Berater, Supportgruppen oder das Sozialamt wenden – sie können schutzlosen Menschen wie Tan helfen.

Reema Fattohi

hat Soziologie, Psychologie und Pädagogik studiert. Sie arbeitet als Lehrkraft für Beratungswissenschaften und lebt zurzeit in Rastatt.

Arumugam Balakrishnan hatte sich seine Zeit in Deutschland und die gemeinsame Zukunft mit seiner Partnerin, Joscelin Tan, anders vorgestellt. Er hatte gehofft, mit der geförderten Auslandsexpertise in seinem Heimatland große Chancen zu haben. Nun zerplatzt dieser Traum, der wohl auch mit großen Entbehrungen verbunden war. Vielleicht trägt er Tan nach, dass sie sich auf ihr Studium und den Deutschkurs konzentriert hat, während er zusätzlich als Trainee in einem Unternehmen gearbeitet hat – in einer fremden Kultur, ohne Unterstützung und ohne zu wissen, welche Erwartungen er erfüllen muss. Beide haben es sehr weit gebracht. Ich vermute, es fiel ihm schwerer als seiner Partnerin, sich im deutschen Hochschulsystem und im Berufsalltag zurechtzufinden. Womöglich schämt sich Balakrishnan, dass er die erwartete Leistung nicht zeigen konnte, während es seiner Partnerin gelingt. Hier spielen verletzte Gefühle, Scham und Trauer über ein scheinbares Versagen eine Rolle – die Wut, die er immer wieder in den Gesprächen zeigt, ist eher ein Ventil, denn das eigentliche Gefühl. Womöglich gelang es Tan eher, sich einzuleben, da sie sich in ihrer Vergangenheit – aus bescheidenen Verhältnissen stammend – bereits häufiger anpassen musste. Beide wurden von ihren Familien mit großen Erwartungen „auf die Reise geschickt“. Und beide kehren nun ratlos zurück. Gleichzeitig scheint das Paar sich in dieser extremen Belastungssituation nicht ausreichend auszutauschen. Das Verbalisieren der Gefühle scheint keinen Raum zu haben. Wobei ich bemerkenswert finde, dass sich das Paar nicht trennt. Das könnte an einer Abhängigkeit liegen, es kann aber auch andere Gründe haben.



Empfehlung von Reema Fattohi

Die kulturelle Prägung, ihren Erfolg nicht auszuleben und nicht über eine Zukunft (ohne ihren Partner) in Deutschland nachzudenken, wiegt für Tan schwer. Das zu thematisieren ist wichtig. Gleichzeitig sollte man ihr ihre Autonomie nicht nehmen und sie keinesfalls belehren. In der Beratung kann es letztlich hilfreich sein, sich darauf zu fokussieren, wer der Ratsuchende ist und welche Schritte zu einer Lösung führen können.

Die Urlaubsvertretung



DER FALL

*Funda Ergün**, eine türkische Biologin, soll für drei Jahre in einem deutschen Unternehmen arbeiten. Nach ihrer Ankunft in Deutschland wendet sie sich an die Agentur für Arbeit, um einige Formalitäten zu erledigen. *Britta Kluge**, eine von zwei Mitarbeiterinnen in der zuständigen Abteilung, berät Ergün und bereitet alle Formulare vor. Es fehlt ein Dokument aus der Türkei, das nachgereicht werden muss. Einige Tage später schickt Ergün dieses Dokument und bittet um Prüfung – während des Urlaubs von Kluge. Da Ergün an die allgemeine, nicht personalisierte E-Mail-Adresse der Abteilung geschrieben hat, antwortet Kluges Kollegin *Clara Solvatzki**. Sie bestätigt die Richtigkeit des Dokuments. Im Glauben, dass Kluge inzwischen aus dem Urlaub zurückgekehrt ist, schreibt Ergün erneut eine E-Mail und berichtet von der Korrespondenz mit Solvatzki. Im letzten Absatz äußert Ergün, dass sie das Dokument von Kluge nochmals überprüfen lassen möchte. Solvatzki liest diese E-Mail und ist empört, weil ihre Beurteilung infrage gestellt wird. Sie antwortet Ergün und merkt an, dass sie die Leiterin der Abteilung ist und Kluge eingearbeitet hat. Somit kann man ihrer Beurteilung glauben. Ergün ist dieser Vorfall sehr unangenehm. Sie entschuldigt sich sofort bei Solvatzki.

* Namen geändert

DIE PERSPEKTIVEN

Deniz Erengül

stammt aus der Türkei. Sie studiert Literaturwissenschaft, Ästhetik und Philosophie (Master) und lebt zurzeit in Frankfurt (Oder).



Die Kultur im Mittelmeerraum ist geprägt von Differenzen und Ähnlichkeiten – v.a. in der Sprache, der Religion und in den historisch-soziopolitischen Aspekten. Funda bringt ihre Kultur in die für sie fremde Arbeitswelt ein. Ich glaube, bei ihr geht es nicht darum, dass sie Frau Solvatzki nicht vertraut, sondern es handelt sich um das Respektieren des Status' ihrer primären Ansprechpartnerin, Frau Kluge. Ich ahne, wie wichtig es für sie ist, dass der Level ihrer Kommunikation und des gemeinsam erarbeiteten Kontakts erhalten bleibt. Denn diese beiden Aspekte sind ein wichtiger Motor in der türkischen Arbeitswelt. Es wird als höflich angesehen und es wird erwartet, dass man eine Brücke zwischen der Bürokratie- und der persönlichen Ebene baut. Diese wird durch eine loyale, präzise und kommunikative Kollegialität generiert bzw. gepflegt. Meiner Meinung nach hat in der türkischen Arbeitswelt vor

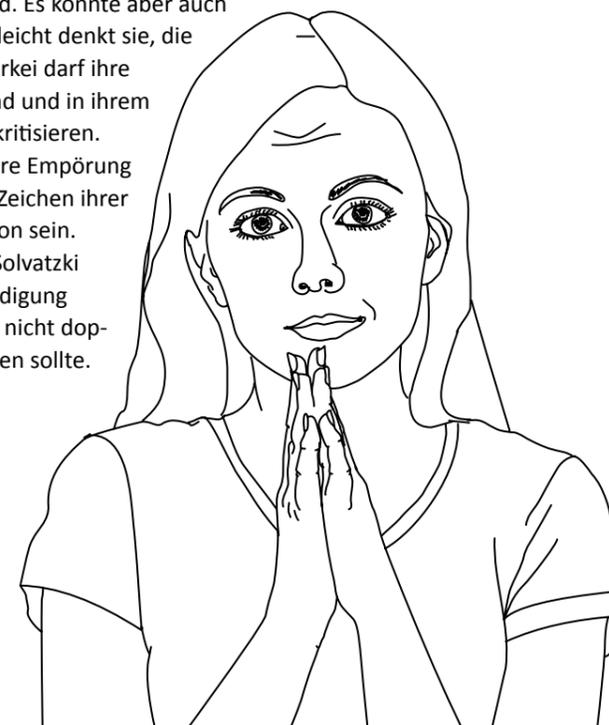
allem die Phase des Kennenlernens hohe Priorität. In dieser Zeit werden die Status-bedingten Verhältnisse definiert. Ich kann die unangenehme Situation von Funda sehr gut nachvollziehen, denn ich selbst würde mich auch schämen, wenn ich mich meinem Ansprechpartner in einer Behörde nicht angemessen widmen könnte. Man sollte in solchen Situationen ein freundliches Auftreten zeigen: höflich, harmonisierend, Hierarchie-aner kennend, Respekt-zeigend, loyal. Wenn man das nicht tut, kann man sehr leicht sein Gesicht verlieren. Die Kommunikation bestimmt die Art des Arbeitsverhältnisses. Wir brauchen in der Arbeitswelt mehr Anerkennung für eine andere Art des Kommunizierens und auch mehr Vertrauen in eine fremde Art des Agierens.

Mine Albasan

hat Islamwissenschaft an der Freien Universität Berlin studiert. Sie bietet Beratungen, Seminare und Workshops zu den Themen Migration, Identität, Interkulturalität, Sinn- und Glaubensfragen, Sufismus, Sufistische und Islamische Psychologie an.



Die türkische Biologin, Funda Ergün, und die deutsche Beraterin, Clara Solvatzki, möchten ihre Arbeit besonders gut machen. Mit ihrer zweiten E-Mail will Ergün sich vergewissern, dass alles richtig abgelaufen ist. Die Anerkennung eines offiziellen Dokuments des Heimatlands ist im Gastland oft sehr kompliziert und zeitaufwendig: Beschaffung, Übersetzung, Beglaubigung und Apostille. Ohne das Dokument könnte sich Ergüns Arbeitsbeginn verzögern, was nicht nur nervenaufreibend wäre, sondern vielleicht auch existentiell. Ergüns Verhalten kann aber auch mit ihrem Ankommen im fremden Land und der damit verbundenen Unsicherheit erklärt werden – oder mit einem türkischen Sprichwort: „Ein gemeinsam getrunkenen Kaffee bedeutet 40 Jahre Respekt füreinander.“ Das Kaffeetrinken steht hier für den Austausch, nach dem man mit der Person in Dankbarkeit verbunden bleibt. In diesem Sinne wendet sich Ergün an Kluge. Sie hat die Beraterin als die für ihre Angelegenheit zuständige Person registriert. Trotzdem will sie die Kompetenz von Solvatzki keinesfalls anzweifeln, deshalb entschuldigt sie sich sofort bei ihr. Solvatzki ist sich ihrer Leistung sicher und möchte nicht von einer fremden Person aus einem anderen Land infrage gestellt werden – schon gar nicht, weil sie die Chefin von Kluge ist und diese eingearbeitet hat. Ihre Aussage zur Einarbeitung deutet auf ihre Betroffenheit hin, sie glaubt, dass ihre Arbeit nicht geschätzt wird. Es könnte aber auch Arroganz sein: Vielleicht denkt sie, die Biologin aus der Türkei darf ihre Arbeit in ihrem Land und in ihrem Fachbereich nicht kritisieren. Der Hinweis und ihre Empörung können aber auch Zeichen ihrer Machtdemonstration sein. Letztlich ist es für Solvatzki vermutlich die Erledigung einer Formalie, die nicht doppelt gemacht werden sollte.



Merve Kazokoğlu

ist Musikerin und Dozentin an der Hochschule für Musik Detmold und lebt zurzeit in Detmold.

Der Vorfall hätte verhindert werden können, wenn Frau Kluge Frau Ergün mitgeteilt hätte, dass sie ein paar Tage Urlaub hat und falls das Dokument in ihrer Abwesenheit ankommt, Frau Solvatzki, ihre Abteilungsleiterin, sich darum kümmern wird. Wenn man neu im Ausland ist, spielt in Behörden die erste Kontaktperson eine wichtige Rolle für das Sicherheitsempfinden. Man kennt die Bürokratie und die Arbeitsmoral des fremden Landes noch nicht. Vielleicht weiß man aus seiner Heimat, wieviel Macht Beamte haben können und dass ein Fehler von ihnen Konsequenzen für die eigene Angelegenheit haben kann. Ergün ist neu in Deutschland. Sie wurde von Kluge beraten, diese ist ihre Vertrauensperson. Solvatzki kennt sie nicht. Es überrascht sie, von einer Unbekannten die Antwort auf ihre E-Mail zu bekommen. So schnell kann sie kein Vertrauensverhältnis zu ihr aufbauen. Sie möchte sicher sein, dass das Dokument richtig ist – und sie möchte es von ihrer Vertrauensperson hören. Vielleicht denkt Ergün auch, dass es Kluge verärgert, dass sie das Dokument nicht an sie, sondern an die nicht personalisierte E-Mail-Adresse geschickt hat. Vielleicht fühlt sich Ergün Kluge gegenüber verpflichtet, sie über die Korrespondenz mit Solvatzki zu informieren. Solvatzkis Reaktion ist unangemessen. Sie wäre nicht empört, hätte sie sich in Ergün hineinversetzt. Sie hätte verständnisvoll reagieren, sich freundlich vorstellen und Ergün beruhigen können, indem sie ihr versichert, dass sie ihre Angelegenheit kennt und daher weiß, dass das Dokument richtig ist. Ergün hätte es verstanden, denke ich. Dass sie sich entschuldigt und das Thema abschließt, finde ich dennoch richtig.



Arbeitsblatt 1

Methode zum Einsatz der Critical Incidents (CI) in interkulturellen Trainings

Fall- und Perspektivenanalyse per Gruppenpuzzle

In aller Kürze: Die Gruppe wird zeiteffizient durch die Analyse mehrerer Fallbeispiele geführt. Ansatzpunkt ist dabei einerseits, dass nach dem Prinzip Think-Pair-Share (allein denken, im Team besprechen, im Plenum teilen) sowohl eigenes Wissen als auch Vorerfahrungen der Gruppe einbezogen werden. Andererseits erproben die Teilnehmenden (TN) auf kooperative Weise den stetigen Perspektivwechsel und entwickeln gemeinsam verschiedene Handlungsoptionen.

Zeitraumen: ca. 2 Stunden, inkl. Anmoderation und Debriefing.
Durchführung: idealerweise mit 12 bis 16 TN (bei 3 bis 5 Personen pro Gruppe können 3 bis 5 Fallbeispiele besprochen werden, d.h. 3x4, 4x3, 3x5, 5x3 oder 4x4)

Offline im Seminarraum

- Mit Flipchart, Handouts und Gruppenbereichen
- Aufteilung der CIs/Gruppen nach Interesse unkompliziert und spontan möglich

In der Online-Umgebung

- Mit Powerpoint-Folien, Downloads oder Padlets und Break-out-Sessions
- Aufteilung der CIs/Gruppen sollte vorab von der Trainingsleitung vorgenommen und als Orientierung auf einer Folie angezeigt werden
- Je nach Videokonferenz-Tool kann man die TN bitten, sich je nach Nummer des Fallbeispiels, im Anzeigefenster umzubenennen, z.B. 1_Ulrike, 2_Sabine und 3_Katharina etc., so dass sich die Gruppenaufteilung sowie die Besprechung der Fälle einfacher gestaltet

Vorbereitung:

Wählen Sie für die Zielgruppe relevante Fallbeispiele aus dieser Publikation, aus dem ersten Band „Eine Frage der Perspektive – Critical Incidents aus Studentenwerken und Hochschulverwaltung“ oder anderen Quellen aus. Für je 3 bis 5 Personen sollten Sie ein Fallbeispiel vorbereiten. Überlegen Sie dabei, welche Konstellation Ihnen genügend Flexibilität lässt, falls ein/e TN spontan ausfallen sollte.

Sie benötigen:

- Die Aufgabenstellungen – je nach Phase (für alle gleich)
- Alle eingesetzten Fallbeispiele ohne die Perspektiven (Schritt 1) – offline als Handout bzw. online als Download bereitstellen
- Das KPSI-Modell: Kultur – Person – Situation – Institution (siehe Arbeitsblatt 2)
- Alle eingesetzten Fallbeispiele mit den Perspektiven (Schritt 2b) – offline als Handout bzw. online als Download bereitstellen
- Link zur Publikation

- Online empfiehlt es sich, eine Übersicht über die Aufteilung der TN auf die Gruppen zu entwerfen

Beispiel:

Exemplarische Gruppenaufteilung in Phase 2 bei 16 TN (Spalten = Räume)

Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Lin	Aylin	Guillermo	Mustafa
Robert	Sabine	Katharina	Kim
Ulrike	Simon	Ahmet	Max
Juliana	Kay	Stephen	Rong
Raum 1	Raum 2	Raum 3	Raum 4

Exemplarische Gruppenaufteilung in Phase 3 bei 16 TN (Zeilen = Räume)

Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	
Lin	Aylin	Guillermo	Mustafa	Raum 1
Robert	Sabine	Katharina	Kim	Raum 2
Ulrike	Simon	Ahmet	Max	Raum 3
Juliana	Kay	Stephen	Rong	Raum 4

Phase 0: Plenum

Erläutern Sie den Kontext der CI-Methode in aller Kürze. Sie können sich dabei auf die Einleitung im ersten Band bzw. die Einleitungen in diesem Band beziehen.

Kündigen Sie die Gruppenarbeit an, in der die Aufgabenstellungen Schritt für Schritt angesagt werden. Umreißen Sie in je einem Satz, worum es in den ausgewählten Fallbeispielen geht, bestenfalls nach folgendem Schema

- Person A kommt zu Person B ins Büro und ärgert sich darüber, dass ... (nicht).
- Person X trifft auf einer Party auf Person Y und wundert sich darüber, dass ... (nicht) ...

Geben Sie eine Übersicht über den zeitlichen Ablauf der verschiedenen Phasen (siehe Abbildung 1).

1. Phase: Einzelarbeit

(ca. 10 Minuten) Alle TN bleiben im Hauptraum.

Aufgabe: Lesen Sie sich das Fallbeispiel durch. Versuchen Sie die Situation aus Sicht der beiden Beteiligten zu betrachten. Stellen Sie Vermutungen zu den folgenden Fragen an. Machen Sie sich dazu Notizen (Stichpunkte genügen).

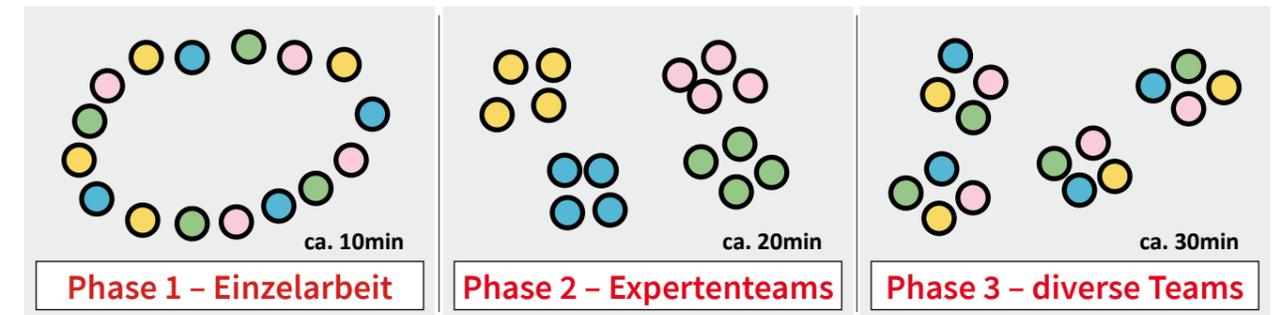


Abbildung 1: Übersicht zeitlicher Ablauf des Gruppenpuzzles in 3 Phasen

- Wo liegt in diesem Fall der kritische, irritierende Moment?
- Worum ging es den Protagonisten?
- Welche Werte mögen hinter dem Verhalten stecken?

2. Phase: Expertenteams

(ca. 20 Minuten, je nach TN-Zahl in der Gruppe ggf. erhöhen)

Als Impuls für diese Phase stellen Sie der Gruppe im Plenum das KPSI-Modell mit den Impulsfragen (Anlage 2) vor. Erläutern Sie die Aufgabe für Phase 2.

Dann werden die TN in die Gruppenarbeit geschickt: Alle mit demselben Fallbeispiel kommen in einer Gruppe zusammen.

2a) Gedankenaustausch

Aufgabe: Tauschen Sie Ihre Ideen und Gedanken aus Phase 1 aus. Denken Sie im Anschluss daran zusammen über folgende Aspekte nach:

- Was hat die Situation beeinflusst?
- War es ausschließlich der Faktor Kultur?
- Was hätte man tun können, um die Irritation zu verhindern?

2b) Nachreichen der Perspektiven in die Expertenteams

(nach ca. 10 Minuten Gruppenarbeit)

Trainerin besucht die Gruppen einzeln und übergibt/übersendet ihnen das zweite Handout mit den Perspektiven als Impuls für eine vertiefte Diskussion.

Aufgabe: Lesen Sie sich nun zusammen die zum Fallbeispiel abgedruckten Perspektiven durch.

- Welche der genannten Aspekte erscheinen Ihnen plausibel?
- Welche evt. nicht? Woran mag das liegen?

3. Phase: Diverse Teams

(ca. 30 Minuten)

TN werden in Gruppenarbeit geschickt: In jeder Gruppe sollen alle Fallbeispiele vertreten sein. Jede Person wird somit zum Botschafter für ihren Fall.

Aufgabe: Besprechen Sie in Ihrer Gruppe zusammen nach einander alle Fallbeispiele. Achten Sie darauf, dass jede/r ausreichend Raum bekommt.

- Worum geht es in der Situation?
- Wo liegt der kritische, seltsame, überraschende Moment?
- Erläutern Sie die gesammelten Perspektiven!
- Was würden Sie selbst in einen solchen Fall oder in ähnliche Situationen mitbringen?

4. Phase: Zusammenfassung im Plenum

(ca. 30 Minuten, je nach Menge der Fallbeispiele)

Geben Sie den TN Gelegenheit, nach Bedarf ihre Ergebnisse im Plenum vorzustellen und mit den anderen Gruppen noch einmal zu diskutieren.

Für den (seltenen) Fall, dass sich niemand von selbst meldet, können Sie folgende Impulsfragen hineingeben:

- Welche Einsichten haben Sie während der Gruppenarbeit gewonnen?
- Was hat Sie überrascht?
- Blieben noch Fragen offen?
- Haben Sie etwas Ähnliches schon einmal erlebt, von dem Sie uns berichten möchten?

Im Anschluss daran können Sie zusammen mit der Gruppe sammeln, welche Ratschläge Sie für schwierige oder komplexe – oder eben für interkulturelle Situationen festhalten möchten.

- Welche Einstellungen und Haltungen sind im interkulturellen Dialog förderlich?
- Wie hätten Sie selbst diese Situation(en) versucht zu vermeiden oder zu lösen?
- Was empfehlen Sie anderen im Umgang mit kultureller Vielfalt?

Je nach Zeithorizont Ihrer Trainingsmaßnahme können Sie den TN an dieser Stelle noch die Aufgabe geben, eigene Fälle zu erheben und zu reflektieren sowie ggf. in einer weiteren Sitzung zu besprechen. In Arbeitsblatt 3 finden Sie eine entsprechende Anleitung dazu.

Arbeitsblatt 2

KPSI-Modell mit Impulsfragen

KPSI = Kultur – Person – Situation – Institution

Es gilt, in alle Richtungen zu denken und nicht nur den Faktor K (wie Kultur) in Erwägung zu ziehen. Mögliche Einflussfaktoren auf Kommunikation und Verhalten können sein:

Faktor Kultur (K)

- Welche unausgesprochenen **Vorannahmen** sind im Spiel?
- Entspricht das Verhalten der eigenen Gewohnheit? Wie gestalten sich die Vorstellungen darüber, was „normal“ bzw. „akzeptabel“ ist?
- Welche **Tabus** werden hier möglicherweise berührt?
- Welche **Rituale** werden erwartet? Welche Höflichkeitsstandards gelten?
- Was gehört sich im Zuge von Gastfreundschaft?
- Ist das Signal überhaupt relevant? Wird es überhaupt wahrgenommen? Hat dasselbe Signal in einem anderen kulturellen Kontext eine andere **Bedeutung**?
- Welche Kommunikationsstile treffen hier zusammen? Soll offen und direkt die Meinung gesagt werden oder ist eine höfliche, indirekte Antwort angemessen?
- Spielt „Gesicht wahren“ möglicherweise eine Rolle?
- Wie verbindlich sind Zusagen?
- Ist evt. davon auszugehen, dass unterschiedliche Geschlechterrollen und Verständnisse von Zeit, Alter, Respekt, Schicksal etc. relevant sind?

Faktor Situation (S)

- Stehen die Handelnden unter **Zeitdruck**? Sind sie gestresst oder entspannt?
- Findet das Gespräch Montagmorgen oder Freitagabend statt – oder kurz vor der Mittagspause etc.? Was war davor, was kommt danach?
- Gibt es **Zuschauer**, die die Situation beobachten?
- Wer ist in der **Mehrheit**, wer in der Minderheit? Wie groß ist der Druck, sich anzupassen bzw. der Wunsch, nicht aufzufallen?
- Welche Geräuschkulisse herrscht? Wird die Situation durch **Störungen**, wie Lärm bzw. Unruhe beeinflusst oder ist es still?
- Wie ist das Wetter? Wie wirken sich die Temperatur und die Lichtsituation aus? Welche **Gerüche** liegen in der Luft?

Faktor Person (P)

- Wie gestaltet sich die individuelle Biografie der Beteiligten, welche Lebenserfahrung bringen sie mit?
- Welche persönlichen Netzwerke beeinflussen die Person und welche Werte teilt sie mit ihnen?
- In welcher Rolle sind die Beteiligten unterwegs: als Bittstellende, Neuankommende oder als Helfende, Entscheidende?
- Wie sind die Sympathien verteilt?
- Wie steht es um **Vorurteile** auf Seiten der Beteiligten?
- Wie ist die aktuelle **Stimmung** der Personen? Ist es ein schlechter oder guter Tag für sie?
- Welche Erwartungen, Gedanken, Sorgen und Befürchtungen bringen die Beteiligten mit ein?
- Haben sich Frustration oder Ärger angestaut (in diesem Zusammenhang oder in anderen Zusammenhängen)?
- Ist die Person gewohnt, alles selbstständig zu regeln und fühlt sich deshalb „bemuttert“ – oder ist sie auf Hilfe angewiesen und freut sich, dass sich jemand **kümmert**? Möchte sie nicht zur Last fallen? Fühlt sie sich bemitleidet?
- Welche sonstigen Emotionen beeinflussen die Situation?
- Welche Erinnerungen werden möglicherweise **getriggert**?
- Schüchtern oder extrovertiert? Welche Persönlichkeiten und **Charaktere** treffen zusammen?
- Wie sind die gesundheitliche Verfassung und das Befinden der Beteiligten? Quälen sie Schmerzen?
- Wie ist es um die Sprachkenntnisse der Beteiligten bestellt? Wird auch das Fachvokabular beherrscht und verstanden?

Faktor Institution (I)

- Welche **Vorschriften**, Gesetze und Regeln gelten hier? Wie komplex und zugänglich sind diese?
- Welche Gepflogenheiten sind hier üblich? Woher wissen Außenstehende das?
- Wie viel hängt vom Gespräch, der Beratung oder der Entscheidung ab?
- Wie klar sind die Zuständigkeiten geregelt?
- Hat die entscheidende Person einen **Handlungsspielraum**?
- Welchen **Status** haben die Beteiligten? Mit welchen Vollmachten und Privilegien sind sie (bewusst oder unbewusst) ausgestattet?
- Welche alternativen **Anlaufstellen** gibt es für das Anliegen? Herrscht Knappheit oder ein Überangebot?
- Was kostet es, Widerspruch einzulegen?

Mögliche Einflussfaktoren auf Kommunikationssituationen (Auswahl)

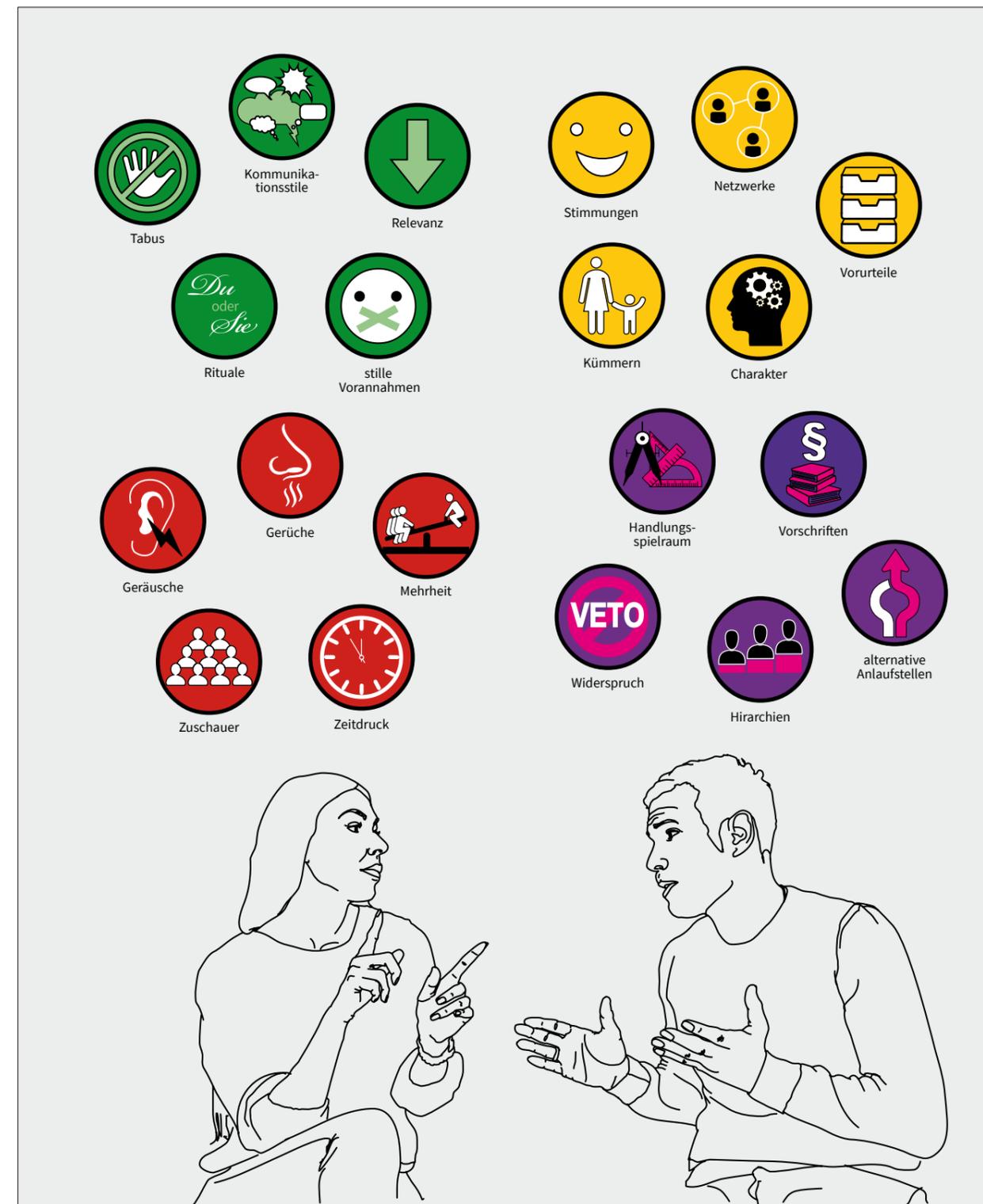


Abbildung eigene Darstellung auf Basis des K-PS-I-Modells

Arbeitsblatt 3

Vorgehen bei der Konstruktion eines Critical Incidents

Schritt 1: Ideen finden

Anknüpfungspunkte für CIs:

- ▶ Eigener Wissens- und Erfahrungsschatz
- ▶ Erfahrungsberichte von anderen
- ▶ Medienreportagen, Dokumentationen, Filme, Werbung usw.

Anforderungen an CIs:

- ▶ Praxis- und realitätsnah
- ▶ Dicht am Berufsfeld der Zielgruppe
- ▶ Durch Beobachtung/Expertengespräche gewonnen
- ▶ Bringen migrationspezifische Themen zur Sprache, die grundlegend und relevant für viele Interaktionen sind

Schritt 2: Thema/Problem formulieren

Wahl des Formats/Art der Fallbeschreibung (Kombinationen möglich)

1. Kulturdialog: Ereignisse in wörtlicher Rede
2. Kurze Fallbeschreibungen/Situationsskizzen
3. Konfliktszenario: Wiedergabe eines Konflikts
4. Weiteres Material: Aktenvermerk, Zeitungsausschnitt usw.

Beschreibung der Situation und Formulierung des Titels.

Schritt 3 bis 6: Personen, Kontext und Handlungen beschreiben

Schritt 3: Titel formulieren

- ▶ Überschrift finden, die einen gewissen Erinnerungswert hat, z.B. in Form eines Zitats

Schritt 4: Handelnde Personen festlegen

- ▶ Wer war anwesend?
- ▶ Eigennamen sind zu anonymisieren.
- ▶ Max. 3 bis 4 Personen, Alter, Beruf, Rollen, Geschlecht, Hintergrund, Namen
- ▶ Ohne Bewertungen!

Schritt 5: Kontext beschreiben

- ▶ Ort und Zeitpunkt
- ▶ Ggf. Angaben über Ereignisse, die dem Ereignis vorausgingen
- ▶ Wie wurde die Situation eröffnet?
- ▶ Worin bestand das kritische Ereignis?
- ▶ Wie wurde die Situation abgeschlossen?
- ▶ Ggf. weitere Informationen, z.B. über Folgen und Wirkungen des Ereignisses oder über das, was hinterher geschah

Schritt 6: Handlungen beschreiben

- ▶ Was sagen und tun die beteiligten Personen?
- ▶ Kurz halten und auf ein Missverständnis konzentriert, keine Begründungen
- ▶ Nach Möglichkeit chronologisch strukturiert

Schritt 7: Fragestellungen formulieren

A. Überprüfung der Geschehnisse

- ▶ Was genau ist passiert? Was ist das Problem? Wie ist (z.B. die Aussage...) zu verstehen?
- ▶ Wie lässt sich der Kontext, in dem sich die Situation ereignet hat, beschreiben?

B. Eigenes Erleben und eigene Sichtweisen

- ▶ Was sind meine ersten Gedanken? Habe ich schon einmal eine ähnliche Situation beobachtet oder selbst erlebt?
- ▶ Was empfinde ich (z.B. Angst, Ekel, Empörung, Ablehnung)? Was genau verunsichert, befremdet, schockt, irritiert oder stört mich?
- ▶ Welche meiner Werte, Grundsätze und Vorstellungen sind erschüttert worden?
- ▶ Welche eigenkulturellen Standards sind berührt?

C. Entwicklung von Interpretationen

- ▶ Was denkt und fühlt Person XY? Oder: Was meinen Sie, welche Gefühle in der Person XY ausgelöst wurden?
- ▶ Was weiß ich von der anderen Person? Was ist ihr Bezugssystem?
- ▶ Wie sieht die Person sich selbst?
- ▶ Welche Gründe kann Person XY haben, so zu handeln?
 - Hypothesenbildung
- ▶ Welche Einflussfaktoren sind an der Entstehung der Situation bzw. des Konflikts beteiligt?
 - Versuchen Sie, mehrere Interpretationsmöglichkeiten zu finden: kulturell, personenspezifisch, sozial, kontextbezogen, institutionell, migrationspezifisch etc.

D. Perspektivwechsel und Empathie

- ▶ Was vermute ich, wie die andere Person die Situation erlebt hat?
- ▶ Wenn ich Person XY wäre, wie würde ich reagieren?
- ▶ Welcher Handlungsspielraum steht Person XY zur Verfügung?
- ▶ Was verstehe ich nicht?

E. Entwicklung von Handlungsstrategien

- ▶ Was will ich erreichen?
- ▶ Welche Fragen möchte ich stellen?
- ▶ Was kann eine neue Form sein, ein gemeinsames Feld („Zwischenraum“), in dem jeder seine Identität bewahrt und gleichzeitig den Weg des anderen betritt?
- ▶ Was sind konkrete Schritte? Was würde ich Person XY empfehlen?

F. Reflexion aus Sicht der Profession

- ▶ Inwieweit handelt es sich in dem kritischen Ereignis um ein Grundproblem der Berufspraxis?

Basiert auf: Bettina Franzke und Vitalia Shvaikovska: Interkulturelles Training in einer Einwanderungsgesellschaft. 55 Critical Incidents für die Arbeitsfelder Job-center, Kommunalverwaltung, Kunst und Polizei. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2016, Seite 38 f.

Checkliste zur Auswahl von interkulturellen Critical Incidents

- Beruht der Fall auf realen interkulturellen Situationen oder Konflikten?
- Ist der Fall für die Funktion oder Rolle relevant, die die TN in einer interkulturellen Situation haben werden?
- Wird der Fall eher beschrieben als analysiert?
- Beinhaltet der Fall Konflikte um Wertvorstellungen, Wahrnehmungen und/oder Interpretationen?
- Sind die unterschiedlichen kulturellen Perspektiven der Handelnden in dem Fall so beschrieben, dass der Leser die Logik versteht, die hinter deren Verhalten steht?
- Enthält der Fall hinreichend Spannung und Dramatik, um das Interesse der TN während der Lektüre und der Diskussion des Falls aufrechtzuerhalten?
- Bietet der Fall mehrere Lösungen an?
- Verlangt die Lösung des Falls, dass zwei oder mehrere kulturelle Perspektiven in Erwägung gezogen werden?
- Enthält die Fallbeschreibung genügend Details oder Information, so dass die Lernenden mögliche Lösungen identifizieren und analysieren können?

Nach Flechsig 2005 bzw. Lacey & Trowbridge 1995

Literatur

Einleitung Zillmer-Tantan

Bosse, Elke (2011):
Qualifizierung für interkulturelle Kommunikation: Trainingskonzeption und -evaluation. München: Iudicum.

Deutsches Studentenwerk (Hg.) (2016):
Eine Frage der Perspektive. Critical Incidents aus Studentenwerken und Hochschulverwaltung. 30 Fallbeispiele aus der Praxis mit 93 interkulturellen Einschätzungen von Studierenden und Mitarbeitenden. Berlin.

Dobelli, Rolf (2011):
Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen. München: Carl Hanser Verlag.

Ellingboe, Brenda J. (2015):
Three Interactive Activities that Focus on Intercultural Awareness. MELED Conference, Bloomington, Minnesota, November 2015. <https://www.slideshare.net/MELEDConference/ellingboe-3-interactiveactivitieshandout>, zuletzt abgerufen am 22.6.2021.

Franzke, Bettina (2017):
Interkulturelle Kompetenz und verantwortungsvolles Handeln in der Flüchtlingshilfe. Ein Praxisbuch für ehrenamtlich Engagierte. Mannheim: Wellhöfer Verlag.

Hofert, Svenja (2019):
Mindshift: Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Kumbier, Dagmar & Schulz von Thun, Friedemann (2006):
Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch; 9. Edition.

Scheitza, Alexander (2002):
Kulturelle Unterschiede im Arbeitsleben. Studienbrief 2-010-0502-4 des postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengangs „Europäisches Verwaltungsmanagement“. 4. Auflage. Berlin: Fernstudienagentur des Fernstudienverbundes der Länder (FVL), S. 17-18.

Einleitung Hiller

Becker-Mrotzcek, Michael (2001):
Gespräche in Ämtern und Behörden. In: Brinker, Klaus/Antos, Gerd/Heinemann, Wolfgang/Sager, Sven F. Berlin, New York: De Gruyter Mouton, 2001, S. 1505-1525.

Bromme, Rainer/Jucks, Regina/Rambow, Riklef (2004):
Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hrsg.). Der Mensch im Wissensmanagement: Psychologische Konzepte zum besseren Verständnis und Umgang mit Wissen. Göttingen: Hogrefe, 2004, S. 176-188.

Ehlich, Konrad/Becker-Mrotzek, Michael/Fickermann, Ingeborg (1989):
Gesprächsfibel. Ein Leitfaden für Angehörige kommunikativer Berufe in Verwaltungsinstitutionen. Hinweise und Tipps zur professionellen Gesprächsführung. In Bürger-Verwaltungs-Gesprächen. Dortmund: Institut für deutsche Sprache und Literatur der Universität Dortmund (Xerographie), 1989.

Hinnenkamp, Volker (1985):
Zwangskommunikative Interaktion zwischen Gastarbeitern und deutscher Behörde. In: Rehbein, Jochen, (Hg.), Interkulturelle Kommunikation. Tübingen: Narr, 1985 (= 1985a), S. 276-299.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1997):
Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Frieberthäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München, S. 483-484.

Porila, Astrid/Thije, Jan D. Ten (2009):
Ämter und Behörden. In: Straub, Jürgen/Weidemann, Arne/Weidemann, Doris (Hg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. Stuttgart/Weimar: Metzler, 2009 (= 2009b), S. 687-699.

Rosenberg, Katharina (2014):
Interkulturelle Behördenkommunikation. Eine sprachanalytische Untersuchung zu Verständigungsproblemen zwischen Migranten und Behördenmitarbeitern in Berlin und Buenos Aires. Beihefte zur Zeitschrift für romanische Philologie, Berlin: De Gruyter, 2014.

Weiterführende Literatur

Interkulturelle Kommunikation allgemein

Bolten, Jürgen (2007):
Interkulturelle Kompetenz. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen.

Broszinsky-Schwabe, Edith (2011):
Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse – Verständigung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1. Auflage.

Erll, Astrid/Gymnich, Marion (2010):
Interkulturelle Kompetenzen: Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett Lerntraining GmbH.

Heringer, Hans Jürgen (2012):
Interkulturelle Kompetenz: Ein Arbeitsbuch mit interaktiver CD und Lösungsvorschlägen. Tübingen und Basel: A. Francke Verlag.

Holliday, Adrian/ Kullman, John / Hyde, Martin (2016):
Intercultural communication. Routledge; 3rd edition.

Kumbier, Dagmar/ Schulz von Thun, Friedemann (Hg.) (2006):
Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.

Meyer, Erin (2016):
The Culture Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures. PublicAffairs; 9. Edition.

Roth, Juliana/ Köck, Christoph et al. (Hg.) (2011):
Interkulturelle Kompetenz. Culture communication skills. Handbuch für die Erwachsenenbildung. EduMedia GmbH 2. Auflage.

Interkulturelle Trainings/interkulturelles Lernen

Berardo, Kate/ Deardoff, Darla K. (2012):
Building Cultural Competence. Innovative Activities and Models. Stylus Publishing Sterling Virginia.

Berninghausen, Jutta/ Hecht-El Minshawi, Béatrice (2009):
Interkulturelle Kompetenz. Managing Cultural Diversity. Trainings-Handbuch. Kellner; 2. Auflage.

Bosse, Elke (2011):
Qualifizierung für interkulturelle Kommunikation: Trainingskonzeption und -evaluation. München: Iudicum.

Grosch, Harald/Gross, Andreas/Leenen, Wolf Rainer (2000):
Methoden interkulturellen Lehrens und Lernens. In: ASKO Europa-Stiftung: AES Methoden für interkulturelle Bildung. Saarbrücken: ASKO Europa-Stiftung.

Hiller, Gundula Gwenn/Vogler-Lipp, Stefanie (Hg.) (2010):
Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz an Hochschulen: Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden: VS Verlag.

Kumbruck, Christel/Derboven, Wibke (2009):
Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenz in der Arbeit. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2.ö erweiterte und überarbeitete Auflage.

Leenen, W.R. (2019):
Handbuch Methoden Interkultureller Weiterbildung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

Mayer, Claude-Hélène (2019):
Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung: Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb. Waxmann; 3., aktualisierte Aufl.

Müller-Jacquier, Bernd (2000):
Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, Jürgen (Hg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Leipzig, S. 20-49.

Nazarkiewicz, Kirsten (2010):
Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Thiagarajan, S./ van den Bergh, S. (2014):
Interaktive Trainingsmethoden: Thiagis Aktivitäten für berufliches, interkulturelles und politisches Lernen in Gruppen. Wochenschau Verlag.

Zur Arbeit mit Fallbeispielen

Deutsches Studentenwerk (Hg.) (2016):
Eine Frage der Perspektive. Critical Incidents aus Studentenwerken und Hochschulverwaltung. 30 Fallbeispiele aus der Praxis mit 93 interkulturellen Einschätzungen von Studierenden und Mitarbeitenden. Berlin.

Fiedler, Fred E./Mitchell, Terence/Triandis, Harry C. (1971):
The culture assimilator. An approach to cross-cultural training. Journal of Applied Psychology: 55(2), S. 95-102.

Flechsig, Karl-Heinz (1998):
Methoden interkultureller Trainings. Internes Arbeitspapier des Instituts für Allgemeine und Interkulturelle Didaktik, Göttingen.

Franzke, Bettina (2017):
Interkulturelle Kompetenz und verantwortungsvolles Handeln in der Flüchtlingshilfe. Ein Praxisbuch für ehrenamtlich Engagierte. Mannheim: Wellhöfer Verlag.

Hiller, Gundula Gwenn (2009):
Der Einsatz der „Erweiterten Critical Incident Analyse“ in der kulturkontrastiven Forschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung 10(1), Art. 45, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901453>.

Schumann, Adelheid (2012):
Interkulturelle Kommunikation in der Hochschule: Zur Integration internationaler Studierender und Förderung Interkultureller Kompetenz. Bielefeld: transcript Verlag.

Thomas, Alexander (2003):
Kultur und Kulturstandards. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19-31.

Wight, Albert R. (1995):
The critical incident as a training tool. In: Fowler, Sandra M./Mumford, Monica G. (Hg.): Intercultural sourcebook: Cross-cultural training methods, Yarmouth: Intercultural Press, S. 127-140

Impressum

Eine Frage der Perspektive 2

Critical Incidents aus den Bereichen arbeitsmarktbezogene Beratung, Vermittlung und Integration

23 Fallbeispiele aus der Praxis mit 72 interkulturellen Einschätzungen

Für Selbststudium und als Trainingstool

Herausgeber

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)

Seckenheimer Landstraße 16

68163 Mannheim

Tel.: 0621/4209-0

E-Mail: Hochschule@arbeitsagentur.de

www.hdba.de

Autorinnen: Prof. Dr. Gundula Gwenn Hiller und Ulrike Zillmer-Tantan

Konzept und Redaktion: Ulrike Zillmer-Tantan

Gestaltung, Satz, Grafiken: dot box Gestaltung, Katharina Neubert, Berlin

Wir danken allen Fallgebern, Kommentatoren, Mitwirkenden und Unterstützern für ihre Beiträge zu dieser Publikation, insbesondere J. Bach, G. Berhe, S. Bimmel, J. Bobowska, A. Burkhardt, M. Chiriaco, E. Diallo, S. Eibich, J. Hagemann, Jantine Indeche, Asli Isci, K. Jedny, J. Jung, Sean Martin, Andrea Meenken, B. Meinck, S. Pfenning, J. Regner, Elena Schmid, Linda Seewald, V. Vester, L. Wenzel, S. Yalcin, S. Yildirim, Vera Yu, Petromila Zendova.

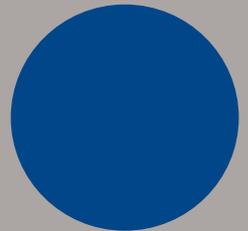
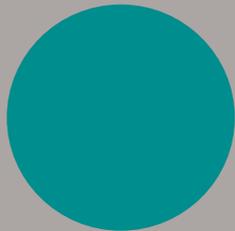
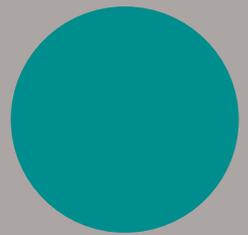
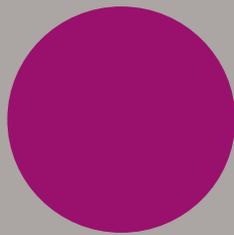
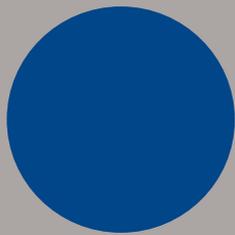
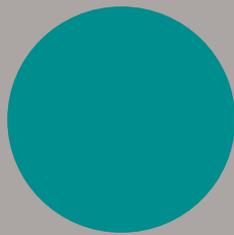
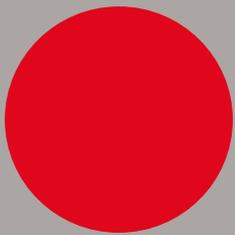
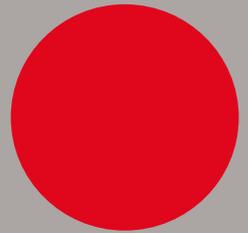
Der erste Band dieser Publikation wurde 2016 vom Deutschen Studentenwerk herausgegeben. Wir danken dem Generalsekretär, Achim Meyer auf der Heyde, dass die Konzeption und das Layout für diese Ausgabe übernommen werden durften.

Alle Namen, die in den Fallbeispielen in dieser Publikation genannt sind, wurden von der Redaktion durch fiktive Namen ersetzt. Um die Anonymität der Fallgeber und der handelnden Personen zu wahren, wurden auch jegliche Bezüge zu den realen Institutionen und Situationen entfernt. Dadurch eventuell entstehende Ähnlichkeiten zu tatsächlichen Namen sind unbeabsichtigt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in dieser Publikation überwiegend auf die Nennung der männlichen und weiblichen Form. Es sind selbstverständlich immer alle Geschlechter gemeint.

Bildnachweis

Vorderseite – privat (1. Reihe links), privat (1. Reihe rechts), KIT - Karlsruhe Institute for Technology (2. Reihe links), privat (2. Reihe rechts), Oliver Pohl (3. Reihe); **Seite 2** – Kay Herschelmann; **Seite 3** – NN. **Seite 13** – Kay Herschelmann; **Seite 17** – NN. **Seite 18** – privat; **Seite 19** – Foto Klick Passbilder Freiburg (oben links), Schrey Soni (unten), privat (rechts); **Seite 20** – privat; **Seite 21** – Fotostudio Bora, Belgrad (links), privat (rechts); **Seite 22** – privat; **Seite 23** – Caro Hoene (links), Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe (NICE) (rechts); **Seite 24** – privat; **Seite 25** – Petros Nicolaou (links), privat (rechts); **Seite 26** – privat (beide); **Seite 27** – privat; **Seite 28** – privat; **Seite 29** – privat (links), Heide Fest (rechts); **Seite 30** – privat; **Seite 31** – privat (beide); **Seite 32** – privat; **Seite 33** – Heide Fest (links), privat (rechts); **Seite 34** – Meirenge.China; **Seite 35** – privat (beide); **Seite 36** – privat; **Seite 37** – privat (links), Fotostudio Schneyer, Zeil am Main (rechts); **Seite 38** – privat; **Seite 39** – Laura H. (links), privat (rechts); **Seite 40** – privat; **Seite 41** – Hien Anh Pham (links), privat (rechts); **Seite 42** – Alexander Jödecke; **Seite 43** – Jing Su (links), Thomas W. Klein (rechts); **Seite 44** – privat; **Seite 45** – Syed Salman Haider (links), Stefan Renno (rechts); **Seite 46** – privat; **Seite 47** – privat (beide); **Seite 48** – privat; **Seite 49** – privat (beide); **Seite 50** – privat (beide); **Seite 51** – Meikel Tollerian; **Seite 52** – privat; **Seite 53** – privat (beide); **Seite 54** – Yanling Jia (links), privat (rechts); **Seite 55** – pitchblack pictures (links), KIT - Karlsruhe Institute for Technology (rechts); **Seite 56** – privat (beide); **Seite 57** – Wolfram Schmidt (links), privat (rechts); **Seite 58** – Oliver Pohl; **Seite 59** – Stephan Gawlik (links), Asli Isci (rechts); **Seite 60** – Jenny Williams; **Seite 61** – Jing Seha (links), Gundula Gwenn Hiller (rechts); **Seite 62** – privat; **Seite 63** – privat (links), Ioanna Terharn (rechts); **Rückseite** – Gundula Gwenn Hiller (2. Reihe), Shrey Soni (3. Reihe), pitchblack pictures (4. Reihe)



Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)
Seckenheimer Landstraße 16
68163 Mannheim
Tel.: 0621/4209-0
E-Mail: Hochschule@arbeitsagentur.de
www.hdba.de

