



BUS Emden-Konferenz zur Interkulturellen Kompetenz

## **Vielfalt statt Einfalt**

**Wie kommuniziert man mit anderen Kulturen sicher im Alltag und am Arbeitsplatz? Darüber diskutierten rund 20 Teilnehmer auf der von BUS Emden organisierten Konferenz zur Interkulturellen Kompetenz vom 26. bis 28. Oktober im Bremer Hotel Ininside. Anwesend waren Betriebsräte von der Fleischwarenfabrik Könecke, der Brauerei Beck & Co., Diebels, Spaten-Franziskaner und der Fischmanufaktur Deutsche See.**

Von einem „Seminar der anderen Art“ sprach Helmut Klöpping, Berater für Betriebsräte bei BUS Emden, in seiner Einleitungsrede. Die „Beziehung zwischen verschiedenen Ethnien in Unternehmen“ funktioniere zwar weitestgehend, Ausgrenzung sei kaum vorhanden. Doch der erklärte Antifaschismus und Antirassismus der Gewerkschaftsbewegung sei kein Selbstgänger: Unter dem Deckmantel dieser Ideale komme es immer wieder zu Diskriminierungen, urteilt Klöpping. Viele Gewerkschafter würden jedoch keinen Schulungsbedarf in Sachen Interkultureller Kompetenz sehen.

Ausnahmen stellten die 20 Teilnehmer des Seminars dar. Den größten Teil bildeten Betriebsräte von der Fleischwarenfabrik Könecke, den Brauereien Beck & Co., Diebels, Spaten-Franziskaner und der Fischmanufaktur Deutsche See. Einzelne Arbeitnehmervertreter hatten im Vorfeld des Seminars mit klaren Vorurteilen zu kämpfen: „Was willst du denn auf diesem Seminar – du hast ja gar keinen ethnischen Hintergrund?“, lautet die Frage eines Kollegen im Betrieb.

### **„Die eine Kultur ist nicht besser als die andere“**

Diese Perspektive aber verlagert Interkulturelle Kompetenz wieder ausschließlich auf die Migranten – eine falsche Sichtweise, wie auch Anne-Marie Gerken in ihrem Vortrag herausstellte. In ihrem Referat über „Interkulturelle Pädagogik für das deutsche Schulsystem“ stellte die angehende Lehrerin klar: Personen mit Migrationshintergrund sollte man nicht als besondere Menschen behandeln, die „eingedeutscht“ werden müssen, sondern als Gleichberechtigte. „Die eine Kultur ist nicht besser als die andere“, sagte die Bremerin.

15,7 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund leben nach offizieller Statistik in Deutschland. Sie werden auf dem Arbeitsmarkt und im Bildungssystem benachteiligt. Etwa doppelt so häufig wie Einheimische seien Menschen dieser Gruppe erwerbslos oder geringfügig beschäftigt, fand Gerken heraus. „Die meisten Menschen mit Migrationshintergrund besitzen geringere finanzielle Ressourcen“, urteilt die Bremerin.

Die Benachteiligung im Schulsystem wird vor allem an der besuchten Schulart deutlich: So besäßen ausländische Schüler deutlich häufiger keinen allgemein bildenden Schulabschluss als deutsche Schüler. Und Kinder mit Migrationshintergrund seien häufiger in niedriger qualifizierenden Schularten zu finden. Gleichwohl, so Gerken, würden sich ähnliche Benachteiligungen auch bei Einheimischen zeigen.

### **Sprache als Zugang zur Kultur eines Landes**

Die angehende Lehrerin plädiert als Lösungsansatz für eine flächendeckendere Verankerung interkultureller Pädagogik. Obwohl es in Schulen mit hohem Migrationsanteil schon viele Unterstützungsleistungen gebe, müssten sich die Bildungsstätten in Zukunft noch intensiver mit den Herausforderungen auseinandersetzen. Dazu gehöre etwa, die Sprachvermittlung voranzutreiben und die Schulung interkultureller Kompetenz beim gesamten Lehrpersonal anzusiedeln.

In der anschließenden Diskussion wurde aber auch eine Lanze für die Lehrer gebrochen: Eltern würden zu wenig mit dem Lehrpersonal kommunizieren und sich zu wenig einbringen, schätzte ein Teilnehmer die Situation ein. Zur integrativen Funktionen von Sprache hieß es: Sprache biete zwar Zugang zu einem Land und mindere Ausgrenzung – ihr Erwerb sei deshalb ein wichtiger Schritt. Diskriminierung gebe es aber trotzdem.

Auch die Frage, warum die skandinavischen Länder in Vergleichsstudien zu schulischen Bildung besser abschneiden als Deutschland, interessierte die Seminarteilnehmer. Antwort: Ein ein- statt mehrgliedriges Schulsystem sorgte für gleiche Abschlüsse aller Schüler; außerdem schaue man im Norden mehr auf die Kompetenzen als in anderen Ländern, hieß es.

### **Angekommen, um zu bleiben**

Den Abschluss des ersten Seminartages bildete eine Podiumsdiskussion: Betriebsräte mit Migrationshintergrund diskutierten über die Frage „Zerrissenheit zwischen zwei Kulturen?“ unter der Moderation von Helmut Klöpping. Mit dabei: Zeki Özkaya, Sabit Yildirim, Liliane Weschen (alle Deutsche See) und Matthew Agyekum (Fleischwarenfabrik Könecke).

Die Arbeitnehmervertreter stellten klar, dass von Zerrissenheit heute nur noch bedingt die Rede sein kann: Man sei schließlich angekommen in Deutschland und fühle sich hier zu Hause. Gleichwohl gebe es noch Diskriminierungen im beruflichen und privaten Alltag. Sabit Yildirim hat dies besonders in der Vergangenheit erleben müssen: Als Kurde wurde er in der Türkei unterdrückt und in Deutschland später als Türke ausgegrenzt. Als er nach Deutschland kam, habe er sich aber „frei“ gefühlt, sagte er.

Die Podiumsteilnehmer machten auch deutlich, dass die Arbeitnehmervertretung für Menschen mit Migrationshintergrund mit besonderen Härten verbunden sei: „Du musst viel mehr tun, damit du anerkannt wirst, als ein deutscher Kollege“, sagte Sabit Yildirim. Und Matthew Agyekum fügte hinzu, dass eine andere Hautfarbe auch mit mehr Leistung verbunden sei – das habe er als Betriebsrat selbst am Arbeitsplatz bemerkt.

## **Kartenspiel simuliert Migrationsprozess**

Andere Seminarteilnehmer wiesen darauf hin, dass es auch andere Gesellschaftsgruppen schwerer hätten, in ihrer Betriebsratsarbeit anerkannt zu werden, zum Beispiel Frauen. Wegen des Konkurrenzkampfes unter Beschäftigten, die eine Stelle in der Arbeitnehmervertretung anstreben, steige auch allgemein der Leistungsdruck für angehende Betriebsräte.

Wie kann man erfahrbar machen, was Migration für Menschen bedeutet? Diese Frage stand zu Beginn des zweiten Seminartages im Vordergrund. Aber anstatt darüber zu diskutieren, simulierten die Teilnehmer den Migrationsprozess in der Praxis – in Form eines Spiels.

Thomas Müller, Interkultureller Trainer und Integrationsbeauftragter bei der Polizei Bremen, teilte die Teilnehmer dafür in vier Gruppen ein. Jede Gruppe erhielt ein Kartenspiel, einen Zettel mit den Spielregeln und durfte ein paar Runden Probe spielen. Hinterher kamen alle Gruppen im Seminarraum wieder zusammen und führten das Kartenspiel fort.

### **Aushandlung neuer Regeln**

Was die Teilnehmer nicht wussten: Die Regeln waren von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich. Und weil Sieger und Gewinner nach einigen Spielrunden regelmäßig an andere Tische weiterrückten, wurden sie mit neuen Normen konfrontiert – ähnlich Menschen, die eine neue Kultur kennenlernen. Das Besondere bei dem Spiel: Reden war nicht erlaubt, nur non-verbale Kommunikation.

Im Seminar führte das „Branga“ genannte Spiel nicht nur zu Verwirrung und Chaos, sondern natürlich auch zu witzigen Situationen. Erkennbar entwickelten Sieger und Verlierer auch verschiedene Strategien der Anpassung: Vorherrschend war die Unterordnung unter die jeweils am Tisch geltenden Regeln, die per Beobachtung erlernt wurden. Andere Gruppen entwarfen aber auch völlig neue Regeln für das Kartenspiel.

Weil „Branga“, so Thomas Müller, eine eigene Kultur erschaffe, leitete das Spiel perfekt zum nächsten Seminarpunkt über: zu der Frage, was die eigene Kultur ausmache. Der interkulturelle Trainer schaffte zunächst eine gemeinsame Grundlage, indem er den Begriff Kultur näher erläuterte.

### **Was ist Kultur?**

So sei Kultur ein Orientierungssystem, das typisch sei für bestimmte Gruppen, Organisationen, Nationen oder Gesellschaften. Jede Kultur vermittele aber auch Bedeutungen, die der Wahrnehmung dienen würden und handlungsleitend für Mitglieder einer Gruppe seien. Ebenso transportiere Kultur Zugehörigkeit und ermögliche erst, die Welt zu verstehen und sich in ihr zurechtzufinden.

Betriebskultur, Religionskultur, Männerkultur – man gehört in der Regel mehreren Kulturen an. Gleichzeitig verändern sich auch Kulturen. Die Seminarteilnehmer wiesen auf neue Floskeln wie „Danke für ihren Einkauf“ oder auf neue Anredeformen

im Betrieb hin: Statt „Du“ oder „Sie“ werde häufig nur noch das „Du“ oder direkt der Vorname einer Person verwendet. Da die Menschen ihre Kultur „gebrauchen“, ist diese nicht starr und gleichbleibend. „Wir haben auch Einfluss, wie sich Kulturen verändern“, urteilt Müller.

## **Wissenschaftliche Ergebnisse**

Werte sind kulturabhängig und stellen Lösungen für das Überleben und Funktionieren in der Gesellschaft dar. Aber welche Werte kennen wir und welche sind uns wichtig? Thomas Müller sammelte zunächst Vorschläge der Seminarteilnehmer wie Ehrlichkeit, Gesundheit, Courage, Geld oder Sicherheit. Anschließend stellte jeder seine persönliche Werterangliste zusammen – von den wichtigsten Zehn bis hinunter zu den Top Fünf und Vier – und begründete hinterher der Runde seine Entscheidung.

In der Arbeitswelt ist es wichtig, andere Kulturen zu verstehen, weil ein mangelndes Wissen häufig zu Missverständnissen führen und Geschäfte platzen lassen kann. Ethnologen unterscheiden etwa Arbeits- und Organisationsstile in mono- und polychrom. Nach Studien des niederländischen Wissenschaftlers Geert Hofstede sind Kulturen zudem in kurz- und langfristig orientiert zu unterscheiden. Monochrome und kurzfristig orientierte Arbeitskulturen seien etwa in Europa anzutreffen, polychrome, langfristig ausgelegte zum Beispiel in Asien, so Thomas Müller.

Was macht die beiden Kultursysteme aus? Die Zeit wird zum Beispiel in monochromen Kulturen linear wahrgenommen, Berufliches und Privates getrennt, die Kommunikation verläuft schriftlich. In polychromen Kulturen hingegen herrscht eine zirkuläre Zeitvorstellung, eine Trennung in Beruf und Privat findet kaum statt, die Kommunikation erfolge vor allem mündlich. In Kulturen, in denen Langzeitorientierung herrsche, seien etwa Werte am Arbeitsplatz wie Ehrlichkeit, Verantwortung und Selbstdisziplin anzutreffen; die Freizeit sei zum Beispiel nicht wichtig ebenso wenig der kurzfristige Gewinn: Was zählt, ist das Unternehmensergebnis in zehn Jahren. Kurzfristig orientierte Kulturen legen dagegen den Wert auf den Gewinn pro Jahr, Freizeit sei wichtig und als Hauptwerte am Arbeitsplatz gelten Freiheit, Rechte, Leistung und selbständiges Denken, erläuterte Müller einige Merkmale.

## **Schematische Unterscheidung**

Hofstede führte zudem den Begriff der Machtdistanz ein. Er gibt an, inwieweit Menschen bereit sind, eine ungleiche beziehungsweise gleichmäßige Verteilung von Macht anzunehmen oder abzulehnen. Thomas Müller erläuterte wesentliche Unterschiede von Gesellschaften mit hoher und weniger Machtdistanz: Nach Hofstede sollte zum Beispiel die Ungleichheit so gering wie möglich in Gesellschaften sein, in denen Machtdistanz weniger erwünscht ist. Zudem würden Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden. Des Weiteren werden Machtdistanz, Privilegien und Statussymbole in der Regel mißbilligt.

Ganz anders Gesellschaften, in denen Machtdistanz erwünscht ist: Die Ungleichheit unter Menschen etwa wird erwartet und ist erwünscht; dass Manager Privilegien erhalten und Statussymbole präsentieren, ebenfalls. Die Mitarbeiter wollen zudem nicht mitbestimmen, sondern sind bereit, Anweisungen entgegenzunehmen. In der

Diskussion übten die Teilnehmer Kritik an dieser Einteilung: Sie sei sehr schematisch, in der Realität würden man etwa häufig Unternehmenskulturen treffen, die Eigenschaften beider Hofstede-Einordnungen besitzen.

### **Diskussion über Rassismus**

Welche Elemente „meiner“ Kultur trage ich eigentlich ständig nach außen, was bleibt verschlossen? Wissenschaftler haben dazu die „Eisberg“-Analogie aufgestellt: Sichtbar und oberhalb des symbolischen Meeresspiegels seien kulturelle Merkmale wie das Verhalten, Sprache, Sitten, Dinge und Bräuche anzutreffen. Die innere Kultur, die durch Regeln, Annahmen, Wertevorstellungen, religiöse Überzeugungen, das Menschenbild und weltanschauliche Dinge bestimmt werde, liege dagegen nicht für Jedermann sichtbar „unterhalb des Meeresspiegels“ und sei beständiger und verfestigt.

Zum Ende des zweiten Seminartages war noch einmal Gruppenarbeit angesagt: Vier Arbeitsgruppen sollten anhand mehrerer Text- und Bildquellen bewerten, ob diese rassistisch einzustufen seien und eine Hierarchisierung der Vorlagen hinsichtlich ihres diskriminierenden Potenzials vornehmen. Dabei zeigten sich trotz ähnlicher Ansichten auch ganz deutliche Unterschiede: Eine Benetton-Werbung etwa ordneten einige Gruppen als rassistisch ein, andere wiederum nicht. Auch ein Zitat des CSU-Politiker Thomas Goppel führte zu verschiedenen Sichtweisen. „Es stellt sich immer wieder heraus, dass es bisweilen schwer ist, das Thema Rassismus zu fassen bekommen“, resümierte Thomas Müller. Wie man etwas einstuft, hänge auch davon ab, wie man „selbst aufgestellt“ sei.

BUS Emden wird noch in diesem Jahr einen Verein zur Interkulturellen Kompetenz gründen: αTOPIC steht für „Association To Promote Intercultural Competence“ (engl. für Vereinigung zur Förderung Interkultureller Kompetenz). Der Verein will den interkulturellen Austausch fördern und damit Menschen für die Idee einer global gerechten Welt sensibilisieren. Gleichzeitig dient das Projekt aber auch dazu, den Weg für ein alternatives, globales subsistenzsicherndes Wirtschaftssystem zu ebnet. Am letzten Tag des Seminars erläuterte Andreas Klöpping, Koordinator des Projekts, Ziele und Grundvorstellungen des Vereins genauer.

### **Kritik an gegenwärtiger Entwicklungspolitik**

So will αTOPIC unter anderem eine Neubewertung von Schwellen- und Entwicklungsländern einleiten, die dazu führe, diese stärker in die politische Regulierung von Fördermaßnahmen einzubeziehen. In der derzeitigen Entwicklungspolitik kämen die Länder allerdings meist nur als passiver Empfänger vor, so Klöpping. Zudem würden Wirtschaftsinteressen die Vergabe von Mitteln bestimmen.

Ein Problem sei auch die Delegierung von Hilfsmaßnahmen an Nichtregierungsorganisationen und andere Gruppierungen, was bei den Spendengebern zu einer Beruhigung des Gewissens führe. Notwendig sei deshalb, sich stärker mit der Zielkultur zu beschäftigen und Interkulturelle Kompetenz als globales Phänomen zu begreifen. Eine dritte wesentliche Maßnahme ist die Herstellung globaler Gerechtigkeit. Um diese Ziele zu erreichen, sei ein Vermittler vonnöten: „αTOPIC soll diese Aufgaben erfüllen“, gab sich Klöpping überzeugt.

Doch allein wolle der Verein nicht die Welt verändern, sagte der Projektleiter. Stattdessen sei αTOPIC bestrebt, ein Netzwerk mit NGOs im Bereich Menschenrechte und Entwicklungshilfe, Arbeitnehmerverbänden, offiziellen Vertretungen von Städten und Kommunen im Rahmen von Städtepartnerschaften und Partnern aus Technologie und Wirtschaft aufzubauen.

### **Hilfe beim Aufbau eigener Strukturen**

Und dabei ginge es auch darum, Unterstützung für eine ganze Reihe an Plänen zu erhalten: Im Spannungsfeld von anti-rassistischer Arbeit, emanzipativer Entwicklungspolitik, geschlechtsspezifischen Fragestellungen sowie dem demografischen Wandel sollen unter anderem Projekttag organisiert und der Arbeitsmarkt in den Schwellen- und Entwicklungsländern gefördert werden. „Wir wollen verhindern, dass die Leute gezwungen sind, aus ihrem Land zu flüchten“, sagt Klöpping.

Ein weiteres wichtiges Projekt ist die Erstellung eines Dokumentarfilmes. Er soll unter anderem der Aufklärung über die Situation von Beschäftigten in Schwellen- und Entwicklungsländern dienen, die angestrebte Förderung lokaler Produktions- und Vertriebskultur begleiten und auch den Aufbau transnationaler Netzwerke aufzeigen.

Ein Idee zur Herstellung eines Partnerschaftsnetzwerks begleitete den Verein von Anfang an: die Vorstellung, das bestehende Partnerschaftsmodell zweier Städte auszuweiten. αTOPIC will deshalb eine Stadt aus einem Schwellen-/Entwicklungsland als Partnerstadt gewinnen und im Rahmen der Projektarbeit weitere Städte, Verbände und NGOs aus anderen Ländern hinzugewinnen. So soll ein multiples Netzwerk entstehen, allgemein anwendbar für Städte- und Verbandspartnerschaften.

### **Interkulturelle Kompetenz als strategische Ressource**

Künftiges Mitglied im Verein ist auch Abdou Quedraogo, Vorsitzender des Integrationsrates der Stadt Emden, Stellvertretender Vorsitzender des Niedersächsischen Integrationsrates sowie Mitglied der Integrationskommission des Niedersächsischen Landtages. In seinem seminarabschließenden Vortrag referierte Quedraogo über die Bedeutung Interkultureller Kompetenz als gesellschaftliche Schlüsselkompetenz und berichtete über seine Arbeit im Integrationsrat Emden.

Der Emdener Integrationsrat ist 22 Jahre alt und gehört zu den ältesten in Deutschland. Schwerpunkte der Institution sind die politische Tätigkeit, Stadtverwaltung, soziales Engagement und Öffentlichkeitsarbeit, wie Quedraogo ausführte. Politisch arbeite der Integrationsrat etwa auf einer Ebene mit dem Stadtrat, den Fachausschüssen und der Stadtverwaltung zusammen. Das soziale Engagement beinhalte die Zusammenarbeit mit Gruppen, Verbänden; die Öffentlichkeitsarbeit umfasse zum Beispiel öffentliche Sitzungen und Veranstaltungen.

Quedraogo sieht Interkulturelle Kompetenz als strategische Ressource. Sie werde zwar von Firmen genutzt, damit sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen „unabhängig von ihrer Herkunft, Weltanschauung, Glaubensrichtung, Tradition und politische

Orientierung“ mit dem Unternehmen identifizieren, sei aber noch nicht in jedem Unternehmen verwirklicht. Dabei sei „interkulturelle Vielfalt ... eine wirtschaftliche Stärke.“

### **„Feine Sache zur Akkumulation von Kapital“**

In der Diskussion machten allerdings mehrere Seminarteilnehmer darauf aufmerksam, dass sich viele Unternehmen Interkulturelle Kompetenz auf die Fahnen geschrieben hätten, diese Ressource aber zur Kapitalvermehrung einsetzen würden. In diesem Sinne sei Interkulturelle Kompetenz „eine feine Sache zur Akkumulation von Kapital“, wie ein Teilnehmer sagte. Die Beschäftigten hätten nur wenig davon.

Anschließend an Quedraogos Vortrag drehte sich das Seminar um Ratschläge für die Betriebsratsarbeit. So könne man etwa Interkulturelle Kompetenz stärker im Betrieb verankern und einzelne Gruppen auf Betriebsversammlungen zur Präsentation ihrer Arbeit einladen. Oder Integrationsbeauftragte in Unternehmen gründen. Diese könnten zum Beispiel mit dem Integrationsrat der Stadt zusammenarbeiten oder bei Diskriminierung am Arbeitsplatz das Coaching übernehmen. Gleichwohl sei es wichtig, zunächst ein gemeinsames Verständnis für Interkulturelle Kompetenz herzustellen, waren sich die meisten Seminarteilnehmer einig.