

# **Themenpapier Interkulturelle Kompetenz im Auftrag der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt, InWent (Bonn)**

*von Andreas Merx*

Deutschland ist aufgrund seiner geographischen Lage in der Mitte Europas und seiner wirtschaftlichen Bedeutung bereits seit langer Zeit von Migrationsbewegungen geprägt. Durch die Einwanderungsprozesse der letzten 50 Jahre ist die Bundesrepublik eine ethnisch, kulturell und religiös plurale Gesellschaft geworden. Im Zeitalter von Globalisierung und Migration wird „Interkulturelle Kompetenz“ damit zu einer Schlüsselqualifikation für kompetentes Handeln in der Einwanderungsgesellschaft.

## **1. Was ist „interkulturelle Kompetenz“ ?**

In der einschlägigen Fachliteratur wird „Interkulturelle Kompetenz“ definiert als:

- ... „die Fähigkeit, in einer fremdkulturellen Umgebung bzw. mit Angehörigen anderer Kulturen angemessen und erfolgreich kommunizieren zu können.“ (Hinz-Rommel, 1996).
- ... „ein `Set` von Fähigkeiten, die es einer Person ermöglichen, in einer kulturellen Überschneidungsfunktion unabhängig, kultursensibel und wirkungsvoll zu handeln.“ (Grosch/Groß/Leenen, 2000).

## **Zu den zentralen Elementen der Kompetenz-Kataloge zählen:**

- Ein Bewusstsein der eigenen kulturellen Geprägtheit und die kritische Auseinandersetzung mit eigenen Normen, Werten und (oft unbewussten) Vorurteilen.
- Soziale und interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Offenheit, Flexibilität, Konfliktfähigkeit, aktives Zuhören, Perspektivenwechsel sowie die Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten ertragen zu können (Ambiguitätstoleranz).
- Wissen über die Herkunftsgesellschaften, Herkunftssprachen, Traditionen, Kultur, Religion und Lebensweisen der jeweiligen GesprächspartnerInnen.
- Wissen über Ursachen, Strukturen und Folgen von Migrations- und Integrationsprozessen.
- Wertebasierte interkulturelle Komponenten: Menschenrechte; Demokratie; Grundgesetz; Gleichberechtigung; Chancengleichheit; Anerkennung, Respekt und Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt.

## 2. Warum interkulturelle Kompetenz für das kommunale Handeln immer wichtiger wird

Durch das Zuwanderungsgesetz von 2005 ist Deutschland auch rechtlich ein Einwanderungsland geworden. Das alltägliche Miteinander in deutschen Kommunen ist durch die Einwanderung und Niederlassung von ArbeitsmigrantInnen und ihren Familien, AussiedlerInnen, Flüchtlingen und AsylbewerberInnen von zunehmender ethnischer, kultureller und religiöser Vielfalt geprägt.

### Einige demographische Daten und Fakten:

- Nach neuesten Ergebnissen des Mikrozensus 2005 des Statistischen Bundesamtes leben in Deutschland 15,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund.
- Das entspricht einem Anteil an der Gesamtbevölkerung von knapp 19 %. Dieser ist damit fast doppelt so hoch wie der Anteil der bisher erfassten „Ausländer“ (ohne deutschen Pass), die mit 7,3 Millionen 9 % der Gesamtbevölkerung ausmachen.
- Bereits jetzt hat ein Drittel aller Kinder und Jugendlichen einen Migrationshintergrund - Tendenz steigend.
- Jede sechste bis siebte (ca. 16 %) in Deutschland geschlossene Ehe ist eine „gemischte“ Ehe zwischen deutschen und „ausländischen“ PartnerInnen (1960: 3,7 %).
- Dem Mikrozensus 2005 zufolge leben ca. 200 verschiedene Ethnien in Deutschland.

Zum überwiegenden Teil leben MigrantInnen dabei in den alten Bundesländern, dort überwiegend in den Großstädten und in den Ballungsräumen der Bundesländer:

- In einzelnen Städten liegt der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund bereits zwischen 20 % und 40 % (so bspw. in Augsburg, Karlsruhe oder etwa in Frankfurt mit 38 %).
- In einzelnen städtischen Quartieren liegt der MigrantInnen-Anteil schon heute über 50 %.

Interkulturelle Kompetenz ist im täglichen Zusammenleben und im Umgang mit Menschen verschiedener Herkunft, Kultur und Religion in den Städten und Gemeinden, den Stadtquartieren und Wohnvierteln schon lange relevant. Viele Anzeichen und Entwicklungen sprechen dafür, dass die **Interkulturalität Deutschlands noch weiter steigen** wird.

Als zentrale Faktoren wären hier zu nennen:

- Die zunehmende wirtschaftliche Globalisierung immer internationaler verflochtener Märkte.
- Der anhaltende Migrationsdruck.

- Der europäische Integrationsprozess und die EU-Osterweiterung, die auch in ostdeutschen Städten und Gemeinden längerfristig zu einem Zuwachs an MigrantInnen führen wird.
- Der demographische Wandel mit Überalterungsprozessen und Geburtenrückgang bei der einheimischen deutschen Bevölkerung und Geburtenzuwächsen bei Bevölkerungsanteilen mit Migrationshintergrund.
- Die gewachsene Mobilität und erweiterte Telekommunikationsmöglichkeiten.

**Die Zukunft der Kommunen ist interkulturell. Demographische Prognosen gehen davon aus:**

- ,dass bereits 2010 40 % der Unter-Vierzigjährigen einen Migrationshintergrund aufweisen werden.
- ,dass 2030 in einigen deutschen Städten der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund an der gesamten Stadtbevölkerung deutlich über 40 % liegen wird.
- ,dass der Alterungsprozess ohne die gezielte Zuwanderung von 200.000-300.000 Zuwanderern noch drastischer ausfallen wird.

Interkulturalität ist vielerorts zum Normalfall kommunalen Zusammenlebens geworden. Integration wird damit zu einer entscheidenden Zukunftsaufgabe kommunaler Politik. Die Anforderungen an die kommunalen Integrationspolitiken und damit an die interkulturellen Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen stehen dabei vor großen Herausforderungen. Angesichts der oft vielfältigen Problemlagen von MigrantInnen wie Arbeitslosigkeit, Armut, Sprach- und Bildungsdefizite, unterdurchschnittliche Wohnqualität werden die **Integrationsanforderungen an die Kommunen weiter wachsen.**

Gleichzeitig gilt es aber auch, insbesondere aufgrund des demographischen Wandels, den **Blick auf die Chancen der Vielfalt** zu lenken und MigrantInnen als Produktivkraft für eine moderne Gesellschaft in einer globalen Welt zu erkennen. Es wird zukünftig zunehmend darum gehen, die Potentiale von MigrantInnen auf dem Arbeitsmarkt zu fördern und zu nutzen und etwa die steigende Anzahl hochqualifizierter MigrantInnen besser in organisationale Strukturen zu integrieren als bisher. Die „ethnische Ökonomie“ mit mittlerweile mehr als 300.000 migrantischen Selbständigen, die inzwischen mehr als 1 Million Arbeitsplätze (und nicht nur für die eigene Ethnie) geschaffen hat, muss besser mit lokalen Strukturen der Mehrheitsökonomie verknüpft werden. Auf der rechtlichen Ebene haben Migrantenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten wie Mehrsprachigkeit, Kulturkenntnisse sowie insbesondere bei Neu-ZuwanderInnen eine große Flexibilität,

Eigenmotivation und Risikobereitschaft können als Ressource für Kreativität und Innovation genutzt werden. Auch im Bereich des Ethnomarketing und der Produktentwicklung für multikulturelle Zielgruppen liegen vielfältige Chancen für wirtschaftlichen Gewinn. Internationale Unternehmen haben diese Möglichkeiten längst entdeckt und führen mit ihren MitarbeiterInnen interkulturelle Trainings durch. Interkulturelle Kompetenzentwicklung kann für Kommunen ein geeigneter Schlüssel sein, die brachliegenden Potentiale der Interkulturalität zu wecken.

### **3. Interkulturelle Kompetenz in kommunalen Handlungsfeldern**

Interkulturelle Kompetenz ist überall dort entscheidend, wo es zu interkulturellen Überschneidungen, Begegnungen, Kommunikationssituationen und zu spezifischen Herausforderungen mit interkulturellem Bezug kommt. Dies betrifft eine Vielzahl unterschiedlicher Handlungsfelder.

**Folgenden Handlungsfeldern kommt im Zusammenhang mit kommunalen Integrationspolitiken eine zentrale Bedeutung zu:**

- Arbeit, Ausbildung, Beruf & Wirtschaft.
- Schule, Bildung, Jugend & Soziales.
- Wohnen, Zusammenleben & Soziales Umfeld.
- Politische und kulturelle Partizipation.
- Interkulturelle Öffnung der kommunalen Verwaltung und Einrichtungen.
- Interkulturelles Personalmanagement der Kommunen.

Diese Übersicht zentraler Handlungsfelder und Maßnahmen zeigt die komplexen Anforderungen an kommunale Integrationspolitiken. Integration umfasst im Kern alle Aspekte kommunaler Politik und ist daher nur als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe zu verstehen. **Interkulturelle Kompetenz wird damit zum Querschnittsthema der kommunalen Politik und Verwaltung.**

#### **4. Interkulturelle Kommunikation in kommunalen Handlungsfeldern – Strukturen und Risiken**

Trotz der vielfältigen Problemlagen in den Lebenssituationen von MigrantInnen gehen Untersuchungen davon aus, dass sie bei der Inanspruchnahme der Angebote kommunaler Einrichtungen unterrepräsentiert sind.

**Als zentrale Hindernisse und Zugangsbarrieren zu kommunalen Diensten werden dabei genannt:**

- Sprachbarrieren: mangelhafte Deutschkenntnisse; Fehlen muttersprachlicher Angebote oder muttersprachlicher EinrichtungsmitarbeiterInnen.
- Informationsdefizite in Bezug auf die Angebote, Möglichkeiten und Ziele kommunaler Dienste sowie die eigene Berechtigung.
- Generelle „Behördenscheu“ bzw. auch Vermeiden von Behördenkontakten aufgrund schlechter Erfahrungen durch fehlende Empathie oder mangelhafte interkulturelle Kommunikationskompetenz der MitarbeiterInnen.
- Befürchtung aufenthaltsrechtlicher Folgen im Zusammenhang mit dem Behördengang, da oft ungesicherter Aufenthaltsstatus.
- Zweifel an der Wirksamkeit der Beratungsangebote.
- Befürchtung, Vorbehalten, Vorurteilen und Diskriminierungen zu begegnen.
- Kulturelle Hemmnisse: traditionelle Tabus und andere Schamgrenzen, z.B. im Umgang mit familiären Problemen oder körperlichen Beschwerden in der Öffentlichkeit.
- Vorbehalte hinsichtlich paternalistischer Einmischung und Missionierungsabsichten (insbesondere bei traditionellen Familien im kulturellen oder religiösen Zusammenhang).

Interkulturelle Kommunikation im kommunalen Handeln ist dabei auf mehreren Ebenen dem

**Risiko von interkulturellen Missverständnissen** ausgesetzt. Diese entstehen insbesondere durch:

- Eine prinzipiell asymmetrische Gesprächssituation: „Machtgefälle“ zwischen Angehörigen der Mehrheits- und der Minderheitsgesellschaft.
- Eurozentristische Haltungen sowie kulturalisierende oder ethnisierende Zuschreibungen.
- Statische Kulturverständnisse („Der Islam ist...“, „Türken sind eben...“).
- Stark defizitorientierte Sichtweisen auf MigrantInnen.
- Sprachdefizite bei MigrantInnen.

- Die Begegnung von individualistischen und kollektivistischen Identitätsmodellen.
- Einen unterschiedlichen Umgang mit Zeit (z.B. monochron vs. polychron) und Termintreue.
- Unterschiedliche Gesprächskulturen: sachorientiert vs. kontext- und beziehungsorientiert.
- Einen anderen Stellenwert und unterschiedliche Bedeutungen non-verbaler Kommunikation, z.B. bei Begrüßungsritualen.
- Unterschiedliche Kulturstandards, Norm- und Wertvorstellungen (z.B. im Geschlechterrollenverständnis oder dem Stellenwert der Familie).
- Unterschiedlichen Umgang mit „Nähe“ und „Distanz“ bzw. der Trennung von Öffentlichkeit und Privatem.

## **5. Erfolgsfaktoren für eine gelingende Integrationspolitik**

Interkulturelle Kompetenz ist eine wichtige Voraussetzung für eine zielführende Integrationspolitik. Untersuchungen zu Erfahrungen mit kommunalen Integrationspolitiken weisen auf einige **zentrale Erfolgsfaktoren für eine gelingende Integrationspolitik** hin:

- Perspektivenwechsel: Von der Defizitorientierung zu einem ressourcenorientierten Ansatz der Anerkennung, Wertschätzung und Nutzung gesellschaftlicher Vielfalt als wichtige Zukunftschance.
- Verständnis von Integration als kommunaler Querschnittsaufgabe.
- Ansiedlung der Verantwortung für Integrationspolitik in oberen Verwaltungsebenen.
- Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes als Grundlage politischen Handelns.
- Entwicklung eines langfristigen und umfassenden Gesamtkonzepts.
- Umfassende Partizipation aller entscheidenden Akteure bei der Konzeptionalisierung und Umsetzung.
- Entwicklung eines Verständnisses von Integration als wechselseitigem Prozess.
- Herstellung von sozialräumlichen Bezug bei der Durchführung von Integrationsmaßnahmen.
- Der Arbeitgeber Kommune als Leuchtturm: Interkulturelle Öffnung und Interkulturelle Personalentwicklung.
- Langfristiges und prozesshaftes Verständnis der Umsetzung.

## **6. Maßnahmen der Implementierung interkultureller Kompetenz und Schritte zum Aufbau einer erfolgreichen Integrationspolitik**

Die Bildung und der Transfer interkultureller Kompetenz in kommunale Strukturen kann über eine **Vielzahl geeigneter Maßnahmen** erreicht werden. Dazu zählen:

- Entwicklung einer interkulturellen Orientierung der Leitlinien der Einrichtung.
- Durchführung interkultureller Trainings zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung der MitarbeiterInnen.
- Interkulturelle Kompetenz als selbstverständlicher Bestandteil der Aus- und Weiterbildung.
- Gezieltes interkulturelles Personalmanagement.
- Supervision und strategische interkulturelle Organisationsentwicklung.
- Lernen in informellen Lernprozessen in interkulturellen Teams.
- Einrichtung von Arbeitskreisen „Interkulturalität“.
- Durchführung von Informationsveranstaltungen, Tagungen, Seminaren und interkulturell ausgerichteter Öffentlichkeitsarbeit: „Sichtbarmachung“ der interkulturellen Orientierung.

Die Entwicklung interkultureller Kompetenz sollte Teil der Entwicklung einer erfolgreichen kommunalen Integrationspolitik sein. Diese benötigt als Grundlage eine **systematische und strategische Vorgehensweise in aufeinander aufbauenden Schritten**. Als zentrale Eckpunkte gelten:

1. Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes.
2. Erstellung eines Zielkatalogs und Schwerpunktsetzungen auf Grundlage der vorhandenen finanziellen Ressourcen.
3. Umfassende Situationsanalyse durch Datenerhebung, Berichterstattung und Auswertung.
4. Erstellung von Handlungskonzepten und Benennung von Schlüsselprozessen in einem langfristig angelegten und umfassenden Gesamtkonzept mit strategischer Ausrichtung und unter Beteiligung aller relevanten Akteure.
5. Aufbau oder Umgestaltung der für Integrationspolitik zuständigen organisatorischen Strukturen.
6. Controlling: Sicherstellung der Überprüfbarkeit des vereinbarten Zielkatalogs; Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement.
7. Breite Partizipation der wichtigsten Akteure im Umsetzungsprozess.
8. Evaluation: Entwicklung von Auswertungsverfahren (Selbst- und Fremdevaluation).
9. Proaktive und systematisch die Umsetzung begleitende Öffentlichkeitsarbeit.

## 7. Kommunalen Nutzen erfolgreicher Implementierung interkultureller Kompetenzen

Eine interkulturell kompetente Kommune kann durch die gelungene Vermittlung interkultureller Kompetenzen **viele Vorteile mit dem „Normalfall“ des alltäglichen Umgangs mit BürgerInnen mit Migrationshintergrund** erzielen:

- Verbesserung und Qualifizierung der kommunalen Angebote: professionelles Verhalten beinhaltet in der Zukunft auch die Befähigung zur interkulturellen Kommunikation.
- Erhöhte Kundenzufriedenheit.
- Abbau von Hemmschwellen und Zugangsbarrieren und bessere Angebotsnutzung kommunaler Einrichtungen durch MigrantInnen.
- Erreichung eines sensibleren Bewusstseins und Umgangs mit Vorurteilen, kulturellen Zuschreibungen, Ängsten und interkulturellen Missverständnissen.
- Kostenverringerung durch Konfliktverringern und Abbau von Reibungsverlusten.

Die Vorteile einer erfolgreichen Entwicklung interkultureller Kompetenzen im kommunalen Handeln stärken den **kommunalen Nutzen einer erfolgreichen Integrationspolitik**. Als wichtigste Ziele und Vorteile sind hier zu benennen:

- Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und des friedlichen Zusammenlebens von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Religion in einer internationalen Bürgergesellschaft.
- Entwicklung einer Kultur der Anerkennung und des Respekts gegenüber den Lebensentwürfen von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Religion sowie
- Wertschätzung und Nutzung gesellschaftlicher Vielfalt als wirtschaftliches und gesellschaftliches Zukunftspotential einer weltoffenen Kommune.
- Steigerung der Attraktivität des Wirtschaftsstandort im globalen Wettbewerb um hochqualifizierte ZuwanderInnen: Entwicklung einer echten Willkommenskultur.
- Imagegewinn durch ein weltoffenes Klima und einer kosmopolitischen Kultur der Toleranz gegenüber ethnisch-kultureller und religiöser Vielfalt.
- Verbesserte Nutzung der spezifischen Ressourcen der MigrantInnen wie Mehrsprachigkeit, Kulturkenntnisse, Flexibilität und hohes Maß an Eigeninitiative.
- Aktive Gestaltung des demographischen Wandels: angesichts unbesetzter Ausbildungsplätze sowie des zu erwartenden Fachkräftemangel geht es mittelfristig um eine verbesserte Ausschöpfung des vorhandenen Arbeitskräftepotentials.
- Verbesserung der wirtschaftlichen, kulturellen, politischen, sozialen und identifikatorischen Integration der MigrantInnen in der Kommune.

- Verringerung der Risiken, Gefahren und Kosten mangelhafter Integration in Form von sozialen und ethnischen Ausgrenzungstendenzen, Segregation & Exklusion sowie ethnisch oder kulturalistisch aufgeladenen sozialen Konflikten.
- Stärkung der Demokratie und Förderung von Gleichberechtigung und Chancengleichheit durch erhöhte Partizipationsmöglichkeiten von MigrantInnen.

Interkulturelle Kompetenzbildung schafft die professionellen Voraussetzungen für einen erfolgreichen interkulturellen Dialog und damit die Möglichkeiten zu wechselseitigen Lernprozessen, Synergieeffekten und die Chance viele Gemeinsamkeiten zu entdecken. Eine Erweiterung der Perspektiven und Erhöhung von Kreativität in Arbeit, Bildung, Wissenschaft, Kunst, Kultur und Sport ist möglich. Hier liegen wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungspotentiale, die bisher noch kaum genutzt werden. Interkulturelle Kompetenzbildung wird damit zu einer Frage der Zukunftsfähigkeit von Kommunen in der Einwanderungsgesellschaft.

**Andreas Merx**