

2021



Erfolgreiche Kommunikation mit Kund*innen aus anderen Kulturkreisen

Arbeitshilfe für Mitarbeitende in Verwaltungen

Arbeitshilfe für Mitarbeitende in Verwaltungen: „Erfolgreiche Kommunikation mit Kund*innen aus anderen Kulturen“

Februar 2021

© Familiengerechte Kommune e.V.

Südring 25

44787 Bochum

Telefon 0234 68 71 81 70

info@familiengerechte-kommune.de

www.familiengerechte-kommune.de

Redaktion

Nazife Sarcan, Nazife Sarcan-Diversity, info@sarcan-diversity.de, www.sarcan-diversity.de

Lektorat & Gestaltung

Familiengerechte Kommune e.V.

Titelbild sgrunden – pixabay.com (lizenzfrei)

Inhalt

Einleitung.....	4
Interkulturelle Kommunikation	4
1. Kontaktphase.....	5
1.1 Begrüßung	5
1.2 Persönliche Beziehungen aufbauen	6
1.3 Bedeutung der Geschlechterrollen	7
1.4 Bedeutung von Kindern und älteren Menschen.....	8
2 Informationsphase	10
2.1 Freundliche Kompetenz zeigen	10
2.2 Einfache Sprache.....	11
2.3 Erklären, welche Unterlagen benötigt werden	11
2.4 Entscheidungen, nachvollziehbar machen	11
3 Abschlussphase.....	12
Fazit.....	13

Einleitung

Deutschland ist ein Einwanderungsland, in dem Menschen verschiedenster nationaler und kultureller Herkunft leben. Diese Vielfalt ist ein großes Potenzial für die Gesellschaft. Doch die kulturelle Vielfalt kann auch Herausforderungen mit sich bringen. Denn jeder Mensch bringt sein einzigartiges Denk-, Lern- und Erziehungssystem mit und sieht die „Realität“ durch seine eigene Brille. Daher können kulturelle Unterschiede leicht zu Missverständnissen führen. Im Urlaub kann man kulturelle Missverständnisse noch interessant und lustig finden – im Arbeitsleben sind die kulturellen Missverständnisse weniger lustig, insbesondere wenn hier lebensnotwendige Entscheidungen abhängig sind.

Dieser Leitfaden ist zum einen eine kurze Einführung in interkulturelle Kommunikation für Verwaltungsmitarbeitende, die in Kundenkontakt mit Menschen aus anderen Kulturkreisen sind. Der Leitfaden soll aber zum anderen auch als Nachschlagewerk dienen, um sich immer wieder über bestimmte Verhaltensmuster und Aspekte der interkulturellen Kommunikation klar zu werden.

Ziel dieses Leitfadens ist die Verbesserung der Kundenfreundlichkeit durch eine gelungene Kommunikation, Stressvermeidung für Mitarbeiter*innen sowie höhere Arbeitszufriedenheit durch eine erfolgreiche Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen.

Interkulturelle Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation entsteht, sobald Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen aufeinandertreffen und miteinander in Interaktion treten. Dass interkulturelle Kommunikation zwischen einzelnen Menschen und Organisationen anfällig ist für Missverständnisse, liegt auf der Hand. Die Gründe dafür sind die Fehlinterpretationen oder das Nichtwissen über fremde Kulturen.

Für ein besseres Verständnis von Kulturen spielen die Kulturdimensionen „Machtdistanz“, „Individualismus vs. Kollektivismus“ sowie „Sach- vs. Personenorientierung“ eine zentrale Rolle. Diese kulturellen Dimensionen sind eine anerkannte Grundlage für weltweite Vergleiche von Kulturen im (Arbeits-)leben. Um Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation zu vermeiden, werden die wichtigsten Aspekte einer gelungenen, erfolgreichen Kommunikation mit Menschen aus anderen Ländern genauer betrachtet.

1. Kontaktphase

In der Kontaktphase sollte man versuchen, ein offenes, freundliches Klima zu schaffen. Wie bereits bekannt, hängt die inhaltliche Qualität eines Gespräches (Inhaltsebene) sehr stark von Stimmungen/Emotionen/Einstellungen – also der Beziehungsebene – ab. Die Schaffung eines positiven Gesprächsklimas ist somit ein hoher Erfolgsfaktor. Wie die Kontaktphase mit Menschen aus anderen Kulturkreisen gelingen kann, wird nun im Folgenden dargestellt.

1.1 Begrüßung

In Deutschland und in Europa sind Handschütteln (auch: Handschlag) oder der Händedruck gängige Begrüßungsrituale – sie werden zwischen Jung und Alt, Mann und Frau, Vorgesetzten und Mitarbeitenden ausgeführt. Früher zeigte man dem Gegenüber so, dass man keine Waffe in der Hand verbarg und dem Gegenüber (zumindest augenscheinlich) freundlich gesinnt war.

Doch nicht in allen Ländern ist der Handschlag Usus. In asiatischen Kulturen wie Japan oder China verbeugt man sich. In der russischen Kultur ist der Handschlag ein übliches Begrüßungsritual unter Männern. Frauen wird traditionellerweise nicht die Hand gegeben; stattdessen erfolgt die Begrüßung verbal und/oder mit einem Kopfnicken. In arabisch geprägten Kulturen ist bei der Begrüßung die Hierarchie zwischen den Personen von zentraler Bedeutung. In einem Raum mit mehreren Personen werden zuerst der Älteste und dann alle anderen Personen begrüßt.

Was können Mitarbeitende tun?

1. Darüber reden

Falls Verwaltungsmitarbeitenden ein Begrüßungs-Fauxpas passiert, wie z.B. die Mitarbeitenden reichen die Hand für den Handschlag, aber die Gesprächsbeteiligten erwidern den Handschlag nicht, kann man über diese unangenehme Situation sprechen, um die Hintergründe zu erfahren.

Vorsicht: Die Situation ist immer kontextabhängig. Wenn die Gesprächsbeteiligten in einem Konfliktgespräch sind, ist es besser zuerst den Konflikt zu lösen und dann in darauffolgendem Gespräch über das Begrüßungs-Fauxpas zu sprechen.

2. Abwarten

Bei einem Treffen mit einem Menschen aus einer anderen Kultur, kann es leicht passieren, dass man unsicher ist, wie man begrüßen soll. Auch wenn man sich vorher ausreichend über kulturelle Besonderheiten informiert hat, sieht die Praxis oft anders aus. Schließlich hat ja auch jeder einzelne Mensch individuelle Begrüßungsgepflogenheiten. Daher wäre eine Alternative, abzuwarten, was das Gegenüber macht, und sich danach zu richten.

3. Lächeln

Falls die Situation aus verschiedenen Gründen unklar bleibt, dann gibt es immer noch eine Möglichkeit: Lächeln! Denn wie aus der Forschung bereits bekannt ist, wenn Fremde erstmals aufeinandertreffen, sagt die Präsenz eines Lächelns zuverlässig voraus, dass man sich vertraut und bereit ist, Ressourcen zu teilen. Lächeln ist eine gute Basis für eine Kontaktaufnahme und für den Aufbau einer Beziehung. Da aufgrund der derzeitigen Pandemie, die Begrüßung per Handschlag aktuell obsolet ist, ist ein Lächeln trotz Maske „sichtbar“ ist und schafft immer eine freundliche Atmosphäre.

1.2 Persönliche Beziehungen aufbauen

Wichtige kulturelle Orientierungen sind Sach- und Beziehungsorientierung, die einen starken Einfluss auf den Umgang von Menschen miteinander haben.

In eher sachorientierten Kulturen wie z.B. Deutschland, stehen in der beruflichen Zusammenarbeit vor allem die Aufgabe, das Thema und die Zielorientierung im Vordergrund. Kommunikation und Interaktion sind stark auf diese Aspekte ausgerichtet. Grundsätzlich steht die Sache stärker im Fokus als die Person.

In personen- bzw. beziehungsorientierten Kulturen, wie zum Beispiel China (Ost- und Südeuropa, arabischer Kulturkreis, Südamerika, große Teile Asiens und Afrika etc.), ist der Aufbau bzw. das Vorhandensein einer persönlichen Beziehung für gemeinsame Zusammenarbeit sehr bedeutsam. Es wird daher großer Wert auf einleitenden Smalltalk mit privaten und/oder emotionalen Themen gelegt, um gegenseitiges Vertrauen für eine erfolgreiche Kooperation aufzubauen. Ohne einen gefestigten Beziehungsaufbau ist es in der Regel nicht möglich, „zur Sache/Aufgabe“ zu kommen.

Was können Mitarbeitende tun, um Beziehung aufzubauen?

Persönliche Aspekte beachten

Wenn man bereits die Kund*innen kennt, ist es gut, ihnen zu zeigen, dass man sich an sie erinnert: Das kann durch das **Ansprechen mit Namen** sein oder durch den **Bezug auf das letzte Gespräch**. Es geht dabei um das Gefühl, als Person wahrgenommen zu werden.

Wenn man die Kund*innen noch nicht kennt, kann man nach ihrem Namen fragen. Wird man mit den Personen längerfristig arbeiten, ist es hilfreich nach der richtigen Aussprache und/oder der **Bedeutung des Namens** zu fragen, um hier Kontakt herzustellen. In einigen Kulturen haben Namen eine historische oder familiäre Bedeutung. Viele Zugewanderte freuen sich über das Fragen nach persönlichen Aspekten.

„Wie geht es Ihnen?“

In beziehungs-/personenorientierten Kulturen ist die Frage: „**Wie geht es Ihnen?**“ sehr wichtig, auch wenn das in einer Behörde als fremd und unangemessen erscheint. Meist ist man gewohnt, gleich „zur

Sache zu kommen“. In einer eher personenorientierten Gesellschaft steht die Beziehung **VOR** der Aufgabe. Deshalb nimmt man sich die Zeit zu fragen, wie es jemandem geht, um dann erst zur Sache zu kommen.

Einige Wörter in den Sprachen der Klient*innen erlernen

Das Erlernen weniger Wörter (**hallo, wie geht es Ihnen, Auf Wiedersehen, gut**) in den Sprachen der Kund*innen ist ein gutes Hilfsmittel, um den Kontakt herzustellen und Interesse zu zeigen.

Nach Familienangehörigen und Kindern fragen

Familien und insbesondere Kinder haben in personenorientierten Kulturen einen hohen Stellenwert. Um hier den Kontakt mit den Menschen aus anderen Kulturkreisen zu pflegen oder aufzubauen, ist es hilfreich zum Beispiel nach dem **Wohlergehen der Familie** fragen. Eine andere Möglichkeit für die Kontaktherstellung ist es nach dem **Alter der Kinder** zu fragen.

Nach dem Herkunftsland fragen

Eine weitere Möglichkeit, um eine Beziehung aufzubauen oder zu pflegen, ist es nach dem Herkunftsland zu fragen. Wenn man auch noch mit „**Ja, woher denn genau?**“ nachfragt und ungefähr weiß, wo das ist, ist eine solide Basis für eine erfolgreiche Kommunikation hergestellt.

All diese Aspekte zur Herstellung von persönlichen Beziehungen hören sich selbstverständlich an. Wahrscheinlich denkt man, dass der Beziehungsaufbau in dieser Form für alle Menschen gilt. Und das stimmt auch: Denn alle Menschen sind auf der einen Seite gleich. Alle Menschen pflegen Beziehungen zu anderen Personen. Aber auf der anderen Seite sind auch alle Menschen verschieden. Insbesondere beim Beziehungsaufbau mit Menschen aus anderen Kulturkreisen ist hier möglicherweise mehr Zeit und Geduld erforderlich, vor allem wenn hier noch die sprachliche Komponente eine Rolle spielt.

1.3 Bedeutung der Geschlechterrollen

Die grobe Vorstellung, die man in Deutschland von den Geschlechterrollen vieler arabischer, indischer oder afrikanischer Länder hat, ist noch zum Teil von historischen Vorurteilen geprägt: Dass Frauen den ganzen Tag zu Hause bleiben, sich um die Kinder kümmern, kochen, den Haushalt erledigen und keine Ausbildung genießen dürfen, während die Männer morgens das Haus verlassen und bis zum Abend für das Einkommen der Familie sorgen. Doch die Realität – auch wenn diese in den Gesetzen des jeweiligen Landes nicht ihre Entsprechung findet - sieht anders aus: Wie auch in Deutschland gehen in den arabischen, indischen und afrikanischen Ländern meistens beide Geschlechter arbeiten. Dabei gibt es so gut wie keine Jobs, die ausschließlich von dem einen oder dem anderen Geschlecht ausgeführt werden: Man sieht sowohl weibliche als auch männliche Lehrkräfte in der Schule; Frauen sowie Männer auf dem Markt die Lebensmittel verkaufen, bei der Polizei, der Post oder bei der Bank ihre Pflichten erfüllen. Wenn man mit Menschen aus diesen Ländern spricht, so stellt man fest, dass die Frauen in den jeweiligen Ländern

selbstbewusster geworden sind, sogar in den letzten Jahren vom Gesetz her mehr Rechte erhalten haben.

Aber es gibt immer noch große Unterschiede sowohl zwischen den Generationen als auch der Stadt- und Landbevölkerung. Vor allem in den ländlichen Regionen gibt es noch die stereotypischen Rollenzuschreibungen, wie z.B. dass in der Öffentlichkeit Frauen bescheiden und zurückhaltend, Männer eher selbstbewusst und erhoben auftreten sollen. Daher kann es sein, dass einige Menschen aus den arabischen, indischen und afrikanischen Ländern, vor allem wenn sie aus ländlichen Gebieten kommen, diese Rollenklischees bedienen.

In der Praxis berichten einige Verwaltungsmitarbeitende, dass sie im Gespräch die Frauen eher zurückhaltend und Männer eher dominant wahrnehmen. Oder dass Zugwanderte, wenn sie mit der Entscheidung der Sachbearbeiterin nicht zufrieden waren, zu ihren männlichen Kollegen gehen oder mit den männlichen Kollegen sprechen wollen.

Was können Mitarbeitende tun?

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es wichtig, den Kund*innen **auf Augenhöhe** zu begegnen. Wenn sie zu zweit als Ehepaar erscheinen, ist es wichtig, zu **beiden Blickkontakt zu haben** und beide anzusprechen, auch wenn die Kundin eher still wirkt und der Ehemann für sie antwortet.

Situationen, in denen die männlichen Kunden nicht mit einer Sachbearbeiterin sprechen wollen oder zu einem männlichen Kollegen gehen wollen, können manchmal ärgerliche Reaktionen hervorrufen. Hier sollte man nicht dem Ärger freien Lauf lassen, auch wenn das Gefühl herrscht, dass man nicht ernst genommen wird. In diesen Situationen hilft es **bestimmter zu reden, kürzere Sätze zu bilden**, die Kompetenz klar darzustellen (siehe Punkt 2.2.1) und insgesamt selbstbewusster aufzutreten.

1.4 Bedeutung von Kindern und älteren Menschen

Neben der Personenorientierung spielt bei der Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturkreisen ein weiterer Kulturindex eine zentrale Rolle, nämlich „Kollektivismus und Individualismus“.

Individualistisch orientierte Gesellschaften wie die USA; Australien oder Deutschland zeichnen sich durch eher losere, unverbindlichere soziale Bindungen aus. Hier steht im Vordergrund, sich in erster Linie um sich selbst und seine (kleine) Kernfamilie zu kümmern.

Im kollektivistischen Wertesystem gilt das Erlangen einer kollektiven Identität als erstrebenswert, das heißt unter Umständen werden Entscheidungen gemeinsam für das gesamte Kollektiv gefällt. In kollektivistischen Ländern haben zudem Kinder und ältere Menschen einen sehr hohen Stellenwert. Kollektivismus findet sich eher in Ländern, wie zum Beispiel Japan, weiten Teilen Asiens sowie Südamerika, in vielen afrikanischen Ländern und in großen Teilen der arabischen Welt

Was können Mitarbeitende tun?

Bei älteren Menschen

In eher kollektivistischen Kulturen ist der Status, den jemand einnimmt, abhängig vom Alter. Es wird erwartet, dass man älteren Menschen **mit Respekt** begegnet. Deshalb ist es wichtig, sich als jüngere Angestellte einer Behörde älteren Menschen aus anderen Kulturen gegenüber besonders höflich zu verhalten. Höflichkeit heißt in diesem Kontext: **Zuerst die älteren Menschen** begrüßen, ihnen ein Platz anbieten oder nach ihrem Wohlbefinden befragen, auch wenn diese Personen nur Begleitpersonen sind und nicht die eigentlichen Ansprechpersonen. Dies fördert eine erfolgreiche Kommunikation mit allen Angehörigen.

Denn meistens treffen – wie bereits oben erwähnt- die älteren Menschen im Kollektiv die Entscheidung. Wenn ältere Menschen – auch wenn sie nur Begleitpersonen sind- von den Verwaltungsmitarbeitenden nicht beachtet werden, können die Entscheidungen negativ ausfallen oder es kann während des Gesprächs zu Kommunikationsschwierigkeiten kommen.

Bei Kindern

Kinder zu haben, hat in eher kollektivistischen Kulturen einen größeren Stellenwert als in individualistischen Kulturen, und sind daher ein zentrales Gesprächsthema. Die Gesprächspartner*innen aus kollektivistischen Kulturkreisen freuen sich, wenn nachgefragt wird, ob es den Kindern gut geht und ob sie gesund sind. Durch die Frage nach den Kindern drückt man **Wertschätzung** aus und auch Wissen darüber, dass dies Menschen aus kollektivistischen Kulturkreisen wichtig ist.

Achtung: Wenn minderjährige Kinder im Gespräch dabei sind und von den Eltern als Dolmetscher*in eingesetzt werden, ist hier viel Feingefühl gefragt. Viele Kinder sind in diesem Moment aufgeregt, in Sorge sie könnten etwas Falsches übersetzen. Um die Aufregung zu nehmen, ist es sinnvoll, auch mit den Kindern am Anfang eine Beziehung aufzubauen. Smalltalks wie Fragen nach dem Alter oder nach den Hobbys/Schulen können die Situation auflockern.

Wenn negative Entscheidungen weitergegeben werden müssen, empfiehlt es sich eher eine dolmetschende Fachkraft aus der Verwaltung zur Seite zu holen. Denn negative oder kritische Entscheidungen werden in kollektivistischen Kulturen von den Kindern **nicht** den Eltern mitgeteilt. Die Kinder versuchen den Kontext indirekt (verschönt) an ihre Eltern weiterzuleiten. So kann es manchmal zu Kommunikationsschwierigkeiten bzw. Missverständnissen kommen.

2 Informationsphase

Nach der Kontaktherstellung geht es in der Informationsphase um den eigentlichen Gesprächsanlass und das Anliegen der Kund*innen. Wie die Informationsphase mit Menschen aus anderen Kulturen gelingen kann, wird nun im Detail erörtert.

2.1 Freundliche Kompetenz zeigen

Ein weiterer wichtiger Aspekt für eine erfolgreiche Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen ist das Wissen um den Kulturindex „Machtdistanz“. Die meisten Kund*innen kommen teilweise aus Ländern, in denen die Machtdistanz eher größer ist als in Deutschland. In Kulturen mit hoher Machtdistanz ist es üblich, dass starke hierarchische Beziehungen zwischen Eltern-Kinder, Führungskraft-Mitarbeitenden oder formale Strukturen innerhalb von Organisationen bestehen und erwartet werden. **Diese hierarchische Beziehung ist jedoch nicht zu verwechseln mit strenger Autorität!** In einer hierarchischen Kultur ist es die Pflicht von Ranghöheren, Personen unter ihnen zu schützen, für sie zu sorgen und eine konsequente Freundlichkeit zu zeigen. Demgegenüber haben die Rangniedrigen die Pflicht, den Anweisungen der ranghöheren Person, wenn diese ihre Rolle einnimmt, zu folgen. Menschen aus hierarchieorientierten Gesellschaften glauben, dass diese Art der dualen Verantwortung das **Rückgrat einer gerechten Gesellschaft** bildet.

Menschen aus hierarchieorientierten Kulturen sind daher zum Teil verunsichert, wenn sie auf Systeme mit einer geringen Machtdistanz treffen, in der die Rangniedrigen ihre Entscheidungen selbst treffen, in der die Ranghöheren keine Verantwortung für die Rangniedrigen übernehmen oder die Entscheidungen eher sachlich getroffen werden. Solche Systeme können von einigen Menschen mit einer hohen Machtdistanz eher orientierungslos, unfreundlich und sogar als schwach wahrgenommen werden.

Was können Mitarbeitende tun?

Es ist hilfreich, die eigene Kompetenz klar zu zeigen und die eigene Rolle im Hinblick auf die **Aufgaben und Entscheidungskompetenz** deutlich zu machen. Man kann seine Kompetenz als Verwaltungsmitarbeiter*in dahingehend zeigen, indem man den Ablauf des Gesprächs, das Gesprächsthema und ggf. den Zeitrahmen skizziert. Das erleichtert die spätere Steuerung des Gesprächsablaufs. Gut ist, wenn man selbstbewusst auftritt und zeigt, dass man sich in seinem Metier auskennt.

Achtung: Das Zeigen von Kompetenz reicht alleine nicht aus! Ansonsten wird es eher als kühl und unfreundlich wahrgenommen. Vielmehr ist es wichtig, die eigene **Kompetenz mit einer konsequenten Freundlichkeit** zu zeigen. Freundlichkeit zeigen bedeutet hier, zu **lächeln** und zu sagen, dass man den Kund*innen **helfen** will sowie **Verständnis** für deren Situation hat.

2.2 Einfache Sprache

Menschen aus anderen Kulturkreisen wissen manchmal nicht, welche Leistungen möglich sind und welche nicht. Da ist es hilfreich, wenn die Verwaltungsmitarbeitenden klären, inwieweit das Anliegen des Klientels mit den Möglichkeiten und Richtlinien der Behörde in Einklang zu bringen ist.

Was können Mitarbeitende tun?

Der Schlüssel zum Erfolg heißt „einfache Sprache“. Typisch für einfache Sprache sind **kurze Sätze, Pausen und klare Betonungen, Wiederholungen, Zusammenfassung** des Gesagten, **offene Fragen** an die Kund*innen stellen sowie die Vermeidung eindeutig missverständlicher Begriffe oder Fremdwörter.

2.3 Erklären, welche Unterlagen benötigt werden

Wie bereits erwähnt kommen die meisten Kund*innen aus kollektivistisch geprägten Ländern. In diesen Gesellschaften ist es üblich, dass man sich gemeinschaftlich orientiert und sich gegenseitig hilft. Die Hilfestellung ist in allen Situationen gegeben, sei es innerhalb der Familie oder auch bei Behördengängen zwischen Verwaltungskraft und der bürgerlichen Person. Auch hier in Deutschland erwarten Menschen aus kollektivistischen Ländern eine gewisse Unterstützung von den Verwaltungsmitarbeitenden, weil sie sich mit den Strukturen nicht auskennen.

Was können Mitarbeitende tun?

Eine große Hilfe für die Kund*innen ist, wenn erklärt wird, **warum** welche Unterlagen benötigt werden. Hilfreich ist auch, die **wichtigsten Punkte separat aufzuschreiben** oder mit einem Textmarker zu unterstreichen. Man kann auch den Kund*innen eine kleine **Checkliste** geben, so dass zu Hause die wichtigsten Punkte nachgelesen werden können. Wenn die Kund*innen im Gespräch nicht alles verstanden haben, können ggfs. Freunde und Migrationssozialdienste diese Informationen nachlesen und helfen, die entsprechenden Unterlagen zu beschaffen. Optimal wäre, den Klient*innen ein **mehrsprachiges Informationsmaterial** mitzugeben, in dem genau aufgeführt wird, welche Unterlagen benötigt werden.

2.4 Entscheidungen, nachvollziehbar machen

In Kapitel 2.2.2 wurde bereits aufgeführt, dass die Kund*innen teilweise aus Ländern kommen, in denen die Machtdistanz eher größer ist als in Deutschland. In diesen Ländern laufen die Verwaltungsvorgänge nicht nach standardisierten Regeln ab, das heißt sie sind dort eher personenabhängig. Wenn man zum Beispiel in diesen Ländern Verwandte in der Behörde hat oder jemanden gut kennt, können Vorgänge schneller bearbeitet und Entscheidungen schneller getroffen werden.

Die Erfahrung, dass Verwaltungsvorgänge personenabhängig und verhandelbar sind, kann das Verhalten von Zugewanderten prägen. Mit diesem Hintergrund kann man besser verstehen, warum Kund*innen durch beharrliches Wiederkommen und Nachfragen versuchen, eine andere Entscheidung herbeizuführen.

Was können Mitarbeitende tun?

Es ist wichtig, dass Mitarbeiter*innen den Menschen aus anderen Kulturkreisen in verständlicher Form (einfache Sprache) bereits **vorab** vermitteln, auf welcher Grundlage ein Anliegen befürwortet oder abgelehnt wird. Es sollte darauf geachtet werden, dass diese **Entscheidung** für die Klient*innen **nachvollziehbar und versachlicht** dargestellt wird.

Wichtig: Es ist hilfreich, dass die Kund*innen verstehen, dass diese Entscheidung nichts mit ihrer Person zu tun hat.

In der Praxis berichten Verwaltungsmitarbeitende, dass sie gute Erfahrung damit haben, wenn sie bei ablehnenden/negativen Entscheidungen den Kund*innen ihr Mitgefühl ausdrücken und die Gefühle ihres Gegenübers ansprechen. Beispiele können sein „ Es tut mir sehr leid für Sie, dass diese Entscheidung getroffen wurde“, oder „ Ich persönlich hätte Ihnen gerne eine andere Entscheidung ausgesprochen, aber leider liegt es nicht in meiner Hand“.

3 Abschlussphase

Die Abschlussphase dient dazu, einen positiven Ausklang und Abschluss des Gespräches zu finden. Sie stimmt gleichzeitig schon auf die nächsten Gespräche ein. In südeuropäischen, arabischen oder asiatischen Ländern ist es durchaus üblich, dass das wichtigste Anliegen erst zum Schluss aufgeführt wird, denn der Gesprächsanfang war nur eine „Aufwärmphase“.

So kann es sein, dass Kund*innen insbesondere aus diesen Kulturkreisen erst zum Abschluss des Gesprächs mit wichtigen Fragen oder Punkten kommen.

Was können Mitarbeitende tun?

Für einen Gesprächstermin ist es gut, mindestens **15 Minuten** für den Abschluss eines Gesprächs zu nehmen bzw. die Gewichtung des Gesprächsablaufs entsprechend zu planen. So kommt man nicht in Zeitnot, wenn die Kund*innen zum Schluss noch über eine „winzige/kleine Angelegenheit“ sprechen wollen. Hilfreich ist es, wenn man hier genau zuhört, zwischen den Zeilen liest, und darauf achtet, was und vor allem wie etwas gesagt wird. Zum Schluss sollten nochmals wichtige Punkte zusammengefasst und offene Fragen gestellt werden, um tatsächlich alle ungeklärten Punkte zu besprechen.

Wichtig: Auf der einen Seite sollte Verständnis für die Wünsche und Bedürfnisse der Kund*innen gezeigt werden, auf der anderen Seite sollte nochmals klar dargestellt werden, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen. So kann man mit größeren Erwartungen sachgerecht umgehen.

Fazit

In diesem Leitfaden wurden die Gründe für das Verhalten der Kund*innen aus anderen Kulturkreisen erklärt und die wichtigsten Handlungsmöglichkeiten, die sich in der Praxis bewährt haben, für die Interaktion aufgeführt, so dass die Verwaltungsmitarbeitenden Sicherheit in der Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen erlangen.

Im Leitfaden wurden auch einige kulturelle Dimensionen aufgeführt, um ein besseres Verständnis für die eigene und für andere Kulturen zu entwickeln. Denn erst wenn man beginnt, zu erkennen, wie die eigene Kultur ist und sich von der anderen Kultur unterscheidet, kann ein offener Dialog beginnen.

Doch die kulturellen Dimensionen sind nur ein Orientierungsrahmen: Nicht jedes menschliche Verhalten kann durch die Kulturindizes erklärt werden. Denn jeder Mensch ist individuell/unterschiedlich im Charakter und kann nicht ausschließlich über die „Kultur“ beurteilt werden.

Daher ist dieser Leitfaden kein Rezeptbuch nach dem Motto „Wie backe ich die perfekte Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen“. Es ist vielmehr ein Nachschlagewerk, um sich immer wieder über bestimmte Verhaltensmuster, Techniken und Aspekte der Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen klar zu werden.

Denn die Erlangung der interkulturellen Kommunikationsfähigkeit ist als ein fortwährender Prozess zu verstehen, in dem man versucht, Situationen zu analysieren und darauf aufbauend erfolgreich zu kommunizieren.

Hier sind die wichtigsten Punkte nochmals zusammengefasst:

- Eine freundliche Atmosphäre schaffen
- Kinder und ältere Menschen sind in kollektivistisch, beziehungsorientierten Kulturen sehr wichtig
- Kompetenz **und** Freundlichkeit müssen immer in Einklang sein, um von Menschen aus hierarchieorientierten Kulturkreisen wahrgenommen zu werden
- Checklisten oder eine Zusammenfassung der benötigten Unterlagen sind sehr wichtig
- Einfache Sprache erleichtert die Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen
- Wichtige Entscheidungen nicht nur sachlich, sondern auch empathisch erklären
- Ausreichend Zeit für den Gesprächsabschluss nehmen

