

# Interkulturelle Kommunikation in kommunalen Kontexten – Analysen und Empfehlungen zu ihrer Verbesserung

Karin Kolb, Jens Loenhoff und H. Walter Schmitz

Im Frühsommer 2007 erhielten wir den Auftrag einer Großstadt in NRW für die Entwicklung einer neuen kommunalen Selbstpräsentation, durch die sie ihre positive Einstellung zu den in ihr lebenden Bürgern mit Migrationshintergrund, ihren ausländischen Investoren und ihren Besuchern erfolgreich und effektiv kommunizieren wollte. Neben dem Ausbau spezifischer Beratungsangebote für Migrantinnen und Migranten hatte die Stadt bereits eine Vielzahl integrationspolitischer Aktivitäten angestoßen, so z. B. die Einrichtung einer städtischen Koordinierungsstelle für Integration, die regelmäßige Ausrichtung feierlicher Einbürgerungsveranstaltungen, die Etablierung eines Stadtteilmanagements, um die konkreten Lebensbedingungen der Stadtteilbewohner zu verbessern, sowie die langfristige Umsetzung sozialraumorientierter Maßnahmen, um ethnische und sozialer Segregation entgegenzuwirken. Zentraler Bestandteil der neuen Selbstbeschreibung sollte die Auffassung sein, dass kulturelle, ethnische und religiöse Vielfalt nicht als Bedrohung, sondern vielmehr als Ressource für die städtische Entwicklung genutzt und als Modell eines zivilgesellschaftlich verfassten Miteinanders entfaltet werden kann. Dabei sollten die Potenziale einer Stadt mit Bürgern unterschiedlicher Herkunft in Bezug auf ihre generelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz deutlicher herausgestellt werden, als dies bis dahin erfolgt war.

Angeleitet wurde das Projekt durch die folgenden drei Fragestellungen:

- Wie präsentiert sich die Stadt bisher hinsichtlich Fragen der Migration in den Massenmedien und/oder in institutionalisierten Kommunikationszusammenhängen und wie wird sie von Bürgern, relevanten Gruppen und Medien gesehen?
- Welches Wissen und welche Meinungsbildung über fremde kulturelle Lebensformen wurden bisher in Bezug auf ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz für die Stadt erzeugt?
- Wie kann auf der Grundlage des aktuellen Selbstbildes der Stadt die Zielvorstellung, sich als eine moderne und vor allem integrationsfreundliche Metropole – sowohl in der Innen- als auch

in der Außenwahrnehmung – zu präsentieren, langfristig kommunikativ begleitet werden?

Ziel des Projekts war die Erarbeitung von Empfehlungen, in welcher Weise und in welchen Darstellungsformen die Kommune ihr Verhältnis zur Integration ihrer ausländischen Einwohner kommunizieren sollte und welche Grundorientierung solche Selbstpräsentationen als Input institutioneller Veränderungen prägen sollte.

Ausgehend von der Frage, was in einer komplexen und durch kulturelle Heterogenität geprägten urbanen Gesellschaft »Integration« überhaupt heißen kann oder soll, stößt man zunächst häufig auf die weit verbreitete Vorstellung, dass sich Integration als möglichst lautlose Eingliederung der Zugewanderten in die Mehrheitsgesellschaft zu vollziehen habe. Ein solches, hier als »traditionell« bezeichnetes Integrationsverständnis schließt zudem die Forderung, mindestens aber die Hoffnung auf die Übernahme der in ihr gewachsenen Handlungsorientierungen und Wertmuster durch die Migranten ein. Werden zudem die Fragen der Integration und Migration gar als kompromisslose Assimilation an die Mehrheitsgesellschaft verstanden, bleibt die »aufnehmende« Gesellschaft strukturell vollkommen handlungsentlastet. Was zur Lösung möglicher Integrationsprobleme zu leisten ist, haben ausschließlich die Migrantinnen und Migranten zu erbringen. Integrationsprobleme lassen sich dann ausschließlich auf die unwilligen Migranten abwälzen, die das potenzielle Integrationsdesaster der »Parallelgesellschaften« zu verantworten haben.

Dieser Auffassung lässt sich aber ein anderes, um zahlreiche Dimensionen erweitertes und reflexives Integrationsverständnis entgegensetzen. Der dementsprechende Integrationsbegriff geht davon aus, dass ebenso wie die verschiedenen Handlungsorientierungen die verschiedenen Lebensstile und sozialen Milieus komplex differenzierter Gesellschaften auch Integrationsprozesse in etlichen Facetten und Spielarten kennen. Von *den* Ausländern und *der* Integration kann dann auch keine Rede sein.

Vielmehr vollzieht sich die Integration von Personen mit Migrationshintergrund – ob in Mega-, Groß- oder Kleinstädten – vor allem entlang unterschiedlicher Bildung und Ausbildung sehr verschieden. Insofern ist es auch naheliegend, sowohl die soziale Differenzierung als auch die Fragen der Integration und Migration als grundlegende soziale Funktionen moderner Gesellschaften, die nicht nur alle Bürgerinnen und Bürger, sondern alle Lebensbereiche betreffen, zu begreifen.

Vor dem Hintergrund eines solchen Integrationsverständnisses sind Anforderungen, die mit den Fragen einer gelungenen Integration verbunden sind, kein exklusiver Umgangsmodus für Migrantinnen und Migranten. Integration wird dann nämlich eine Frage von Teilhabe und Möglichkeiten der Teilnahme an Handlungszusammenhängen sowie der Anschlussfähigkeit von Arbeit und Kommunikation. Wenn für die Beurteilung der Migrationsproblematik ein solch weites Integrationsverständnis zugrunde gelegt wird, eröffnen sich andere Beschreibungs- und Erklärungsoptionen sowohl für das Auftreten der vielfach praktischen und migrationsbedingten Probleme in Kommunen als auch für ihre Lösungsvorschläge.

Wichtigste Aufgabe bei der Erreichung des Ziels der Stadt, ihren Dialog mit ihren Bürgern in Bezug auf Fragen der Migration zu befördern, war demzufolge die Erhöhung kommunikativer Zugänglichkeiten sowie eine Steigerung an Identifikations- und Inklusionsangeboten – hier vor allem für Bürger mit Migrationshintergrund. Die damit verbundene Aufgabenbeschreibung der neuen Selbstdarstellung der Stadt wurde von uns wie folgt formuliert: *Es ist das Ziel der Stadt und ihrer Einrichtungen, allen Bürgerinnen und Bürgern, die das wünschen, die gleichberechtigte Teilnahme am gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Leben in der Stadt zu ermöglichen.*

Vor dem Hintergrund einer umfassenden Bestandsaufnahme zur Erfassung des aktuellen Selbstbildes der Stadt und der Frage, wie sie sich bisher in Fragen der Migration in massenmedial vermittelten und institutionalisierten Kommunikationsszusammenhängen präsentiert hat bzw. von Bürgern, relevanten Gruppen und den Medien gesehen wird, wurden Grundorientierungen eines Kommunikationskonzepts entwickelt, die es der Stadt ermöglichen sollen, inverse Folgen im Zusammenhang mit der Thematisierung von Integration und Migration zu vermeiden. Der diesbezüglich entwickelten Teilhabe-/Teilnahme-Semantik fällt die Aufgabe zu, sowohl die kommunikativ-symbolischen als auch die performativ-praktischen Voraussetzungen für die Teilnahme von Bürgern mit Migrationshintergrund zu legen. Die Semantik der Teilhabe und Teilnahme erlaubt darüber hinaus die unterschiedslose Ansprache aller Bürger der Stadt, auch und gerade derjenigen, die sich ohne Migrationshintergrund in einer eher problematischen Lebenslage befinden. Des Weiteren wendet sie sich gegen erzwungene Semantiken der Differenz (Problem der Essenzialisierung kultureller Lebensformen) und ermöglicht die Schaffung einer Basis für die Wahrnehmung von und die Identifikation mit gemeinsamen Interessen, die kulturelle Differenz ausklammert oder als irrelevant behandelt.

Neben weiteren Faktoren (vgl. Kolb/Loenhoff/Schmitz 2010) war für das Erreichen der qualitativen Steigerung des Integrations-themas vor allem die Identifikation der spezifischen Wissensbestände, Relevanzsysteme und Eigenlogiken der beteiligten Institutionen, Organisationen und Akteure von besonderer Bedeutung. Auf der Grundlage der Erkenntnisse einer detaillierten Adressatenanalyse wurden spezifische Formulierungsvarianten erarbeitet, die eine Sensibilisierung für die unterschiedlichen Spielarten und kleineren Formen von Integration und Zusammenleben ermöglichen sollen. Im Mittelpunkt stehen dabei der Name der Stadt und die davon abgeleitete Bezeichnung ihrer Bürger, da sich die Stadt als Ort und soziale Einheit als wichtigstes gemeinsames Identifikationsobjekt – und dies wohl nicht nur in unserem Fallbeispiel – erwies.

Ein (...) ist

... wer hier wohnt und sich dieser Stadt zugehörig fühlt, ganz gleich, ob arm ob reich, jung oder alt, mit oder ohne deutsche Staatsbürgerschaft.

»Ich bin ein (...).«/»Wir sind (...).«

»Ein (...) spricht in vielen Sprachen.«/»(...) sprechen viele Sprachen.«

»Viele Kulturen – aber ein gemeinsames Zuhause in (...).«

»(...) kennen viele Kulturen.«

»(...) kennen sich in vielen Kulturen aus.«

»Gemeinsamkeit und Vielfalt – Eine Stadt für alle Bürger.«

Wesentliche Voraussetzung für eine gleichberechtigte Teilnahme der Bürger an öffentlichen Gütern und Dienstleistungen ist eine offene und transparente Kommunikationspolitik. Die zentrale Schnittstelle der administrativen und organisatorischen Voraussetzung bilden hierbei die Mitarbeiter der kommunalen Verwaltung. Ihr Wissen und ihre Erfahrungen über z. B. sprachliche und institutionelle Grenzen und Hindernisse sind nicht nur für ihre Analyse, sondern vor allem für ihre praktische Überwindung eine unverzichtbare Ressource.

Aufgrund anderweitiger finanzieller Bindungen der Kommune und nicht vorhersehbarer personeller Umstrukturierungen konnten die moderierten Sitzungen mit den Mitarbeitern der Verwaltung jedoch nicht mehr – wie ursprünglich geplant – realisiert werden. Unsere Erfahrungen im Zusammenhang mit den Realisierungsbedingungen institutioneller Kommunikationspraxen – und dies vor allem mit Blick auf ihre Effekte und ihre Leistungsfähigkeit – bestärken uns jedoch in der Auffassung, dass die von der Stadt angestrebten Ziele einer nachhaltigen Verbesserung kommunaler interkultureller Kommunikationsprozesse eine moderierte Begleitung erfordert hätten. Insofern sollen die Leitlinien der Moderation sowie die Möglichkeiten der Überprüfung der konkreten Realisierungsbedingungen im Folgenden auch skizziert werden.

Mittels moderierter Sitzungen mit Mitarbeitern der Verwaltung, die in ihren alltäglichen Arbeitszusammenhängen auch mit Migranten oder Migrantengruppen zu tun haben, ist es deshalb

aus unserer Perspektive dringend notwendig, eine systematische Prüfung von Kommunikations- und Handlungsbarrieren vorzunehmen, die die kommunale Teilhabe erschweren oder verhindern, um sodann gemeinsam Lösungen für ihre Beseitigung zu erarbeiten. Den Teilnehmern der Workshops werden die Verweigerungszusammenhänge und Besonderheiten der Teilhabe-/Teilnahme-Semantik vorgestellt. Dabei werben die Moderatoren aktiv für die Vorteile und Möglichkeiten der inklusiven Teilhabe-Semantik und grenzen sie gegenüber einer Integrations-Semantik ab. Gemeinsam mit den Mitarbeitern der Verwaltung wird versucht, diese neue Perspektive auf ihre täglichen Arbeitszusammenhänge einzuüben und Sensibilisierungen für die unterschiedlichen Spielarten und kleineren Formen von Integration und kommunalem Zusammenleben vorzunehmen. Verlauf und Ergebnisse der allgemeinen Workshops werden protokollarisch dokumentiert. Diesen allgemeinen folgen spezifische Workshops mit Mitarbeitern einzelner Verwaltungseinheiten. Nachdem die Mitarbeiter ihre Arbeitsprozesse vor dem Hintergrund der neuen Perspektive bewerten können, werden in den spezifischen Workshops die Stellen im alltäglichen Verwaltungsgeschehen identifiziert, die für eine gleichberechtigte Teilnahme aller Bürger einer Stadt Hindernisse darstellen. Die Problembeschreibungen und aufgedeckten Barrieren werden in Bezug auf die Zielsetzungen der Stadt systematisiert. Gemeinsam mit den Workshopteilnehmern werden Lösungsvorschläge skizziert. Verlauf und Ergebnisse der speziellen Workshops werden ebenfalls

protokollarisch dokumentiert. Die Ergebnisse der Workshops werden den Verantwortlichen der Stadt präsentiert.

Auf der Grundlage der verwaltungsseitigen Prüfung der Umsetzungsmöglichkeiten erfolgen eine Reflexion der Workshopergebnisse und eine Hierarchisierung der Lösungsvorschläge in Bezug auf eine effektive und nachhaltige Umsetzung in Form konkreter Handlungsempfehlungen sowie einer detaillierten Präsentation dieser Ergebnisse vor den Verantwortlichen der Stadt. Nach circa sechs bis acht Monaten sollten Güte und Reichweite der Maßnahmen und veränderten Verwaltungsabläufe hinsichtlich der Förderung von Partizipations- und Inklusionsangeboten für Bürger (mit Migrationshintergrund) evaluiert werden. Die Bewertung erfolgt über Klienten- und Mitarbeiterbefragungen. Ergebnisdokumentation und -präsentation erfolgen durch die wissenschaftlich Verantwortlichen.

Alle Workshops werden von zwei Moderatoren (mindestens eine Person gehört der Projektleitung an) begleitet, die Gruppen sollten maximal aus 15 bis 20 Mitarbeitern bestehen. Jeder Workshop wird maximal vier Stunden dauern, wobei die Zusammensetzung der Gruppen vorzugsweise der Dezernatstruktur oder ähnlichen Sachgebieten folgt. Es empfiehlt sich, die Workshops während der Arbeitszeit durchzuführen und die Teilnahme als Arbeitszeit anzurechnen.

Die Grundlinien der moderierten Begleitung einschließlich der kommunikationswissenschaftlichen und -praktischen Implikationen lassen sich auch an andere Realisierungsbedingungen interkultureller Kommunikationspraxen in Institutionen anpassen.

### Sonderkonditionen für Mitglieder von SIETAR Deutschland bei:



## PSYCHOLOGIE HEUTE

Mehr Informationen erteilt Ihnen die Geschäftsstelle gerne auf Anfrage:  
office@sietar-deutschland.de

#### Literatur

Kolb, Karin/Loenhoff, Jens/Schmitz, H. Walter (2010): **Eine Stadt für alle Bürger. Zur Integrationsproblematik in komplexen Gesellschaften.** In: *Unikate*, Heft 38, S. 72–81. • Loenhoff, Jens (2011): **Tacit Knowledge in Intercultural Communication.** In: *Intercultural Communication Studies* 20/1, S. 57–64.

#### Autoren

**Karin Kolb** promovierte 2006 im Fach Kommunikationswissenschaft an der Universität Duisburg-Essen und ist seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin am dortigen Institut für Kommunikationswissenschaft.

**Jens Loenhoff** hatte von 2002 bis 2006 eine Professur für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Mainz inne und ist seit 2007 Lehrstuhlinhaber für Kommunikationswissenschaft an der Universität Duisburg-Essen.

**H. Walter Schmitz** ist seit 1992 Lehrstuhlinhaber für Kommunikationswissenschaft an der Universität Duisburg-Essen.

**Kontakt** Fakultät für Geisteswissenschaften, Institut für Kommunikationswissenschaft, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, Universitätsstraße 12, 45117 Essen, [www.uni-due.de/kowi](http://www.uni-due.de/kowi)