

## Im Gespräch mit: Carl Chung

Projektbereichsleiter Demokratieentwicklung & Diversity, MBT Berlin



# „Wir sollten die Professionalität im Kundenkontakt auch für Gespräche mit Flüchtlingen verfügbar machen“

„**KULTURELLER ZUGANG: DIE HINTERGRÜNDE VERSTEHEN**“ hieß der Beitrag von Carl Chung, Stiftung SPI, auf der BBU-Verbandskonferenz „Integration“ am 14. Juli 2016. Mathias Klenke hat Carl Chung für die BBU-Nachrichten befragt, worin für Wohnungsunternehmen eine spezielle Kommunikationskultur mit Flüchtlingen bestehen kann. Besonders interessant sind die Antworten vor dem Hintergrund, dass sich immer mehr Flüchtlinge nach ihrer Anerkennung im Asylverfahren als reguläre Mieter bei den Berliner und Brandenburger Wohnungsunternehmen bewerben.

### Herr Chung, was kann den Mitarbeitern von Wohnungsunternehmen, ganz allgemein, beim Umgang mit Flüchtlingen helfen?

Ebenso allgemein geantwortet: eine klare Linie ihres Unternehmens. Und eine gewisse interkulturelle Kompetenz sowie Kenntnisse über kulturelle Prägungen der Menschen, die ihnen da begegnen.

### Eine klare Linie? ...

Die ist eine Führungsaufgabe: Es muss durch die Leitungsebene immer wieder deutlich ausgesprochen werden, wie das Unternehmen sich Flüchtlingen gegenüber positioniert. Erst dann finden die Mitarbeiter die nötige Sicherheit, in welcher Bandbreite sich ihre persönliche Kommunikation bewegen soll – und wo sie auch im Konfliktfall durch das Unternehmen gedeckt ist.

### Was meinen Sie mit „Kenntnissen über kulturelle Prägungen“?

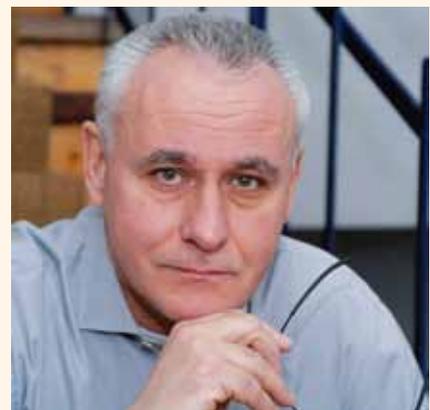
Im Kundengespräch hilft es sehr, etwas über den Hintergrund des Gegenübers zu wissen. Sich auf den Gesprächspartner einzustellen, ist nicht umsonst ein Standard der Serviceorientierung in jedem Wohnungsunternehmen. Aber was bei Kunden des eigenen Kulturkreises ganz intuitiv gelingt, weil Grundmuster kultureller Prägungen bekannt sind, braucht bei einem Gegenüber aus Syrien, Afghanistan oder Eritrea auf Seiten des Mitarbeiters eine darüber hinausgehende Ausstattung an Informationen:

- Wie unterscheiden sich mitteleuropäische Umgangsformen und Wohnkulturen von jenen im Mittelmeerraum, in Vorder- und Zentralasien oder am Horn von Afrika – jeweils auf dem Land, in Kleinstädten und in Großstädten, in bildungsarmen und gebildeten Milieus?
- Kommt der Gesprächspartner aus einer Großstadt oder aus ländlicher Umgebung? Was ist sein sozialer Hintergrund? Was ist seine persönliche Geschichte?
- Sind in seinem Herkunftsort große Mehrfamilienhäuser mit vielen Wohnungen üblich oder lebt man eher in Einzelgebäuden?



Carl Chung

**Stiftung SPI**, Mobiles Beratungsteam Berlin – für Demokratieentwicklung  
Samariterstraße 19 – 20  
10247 Berlin  
Telefon: 030 41725628; 030 4423718



**Mathias Klenke** arbeitet seit vielen Jahren als Berater und Fachjournalist für Wohnungsunternehmen in Berlin und Brandenburg.

Danach kann man zu Anfang eines Gesprächs auch einfach fragen. Die Antwort verdeutlicht meist, was hinsichtlich der Benutzung einer Wohnung in Deutschland erklärt werden muss – und was für den einzelnen Flüchtling ohnehin zu den Selbstverständlichkeiten gehört.

### Das ist doch eigentlich ein ganz normales Kommunikationsverhalten, oder?

Sicher, aber mancher Mitarbeiter schaltet bei kultureller Unsicherheit in eine Art Spezial-Modus der Kundenkommunikation. Dann greift beispielsweise die Vorstellung „die sind ja ganz anders“ oder „Flüchtlinge sind traumatisiert und brauchen immer Rücksicht“. Oder, nachdem angesichts konkreter Probleme die Geduld des Mitarbeiters strapaziert ist: „Weil sie sich nicht wie andere Nachbarn verhalten, hilft nur strenges Durchgreifen.“

Helfen kann hier folgende Überlegung: Jeder Mensch ist geprägt durch die Erfahrungen in seiner gesellschaftlichen Umwelt. Sie verfestigen sich zu einem Set von Verhaltensmustern, zu der Art und Weise, mit der man gewohnt ist, die Welt und andere Menschen wahrzunehmen. „Kultur“ kann man als die gemeinsame geistige Prägung verstehen, durch die sich eine Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheidet. Das gilt für Menschen aus Syrien ebenso wie für Menschen aus Berlin und Brandenburg. Es gilt nicht nur für unterschiedliche Prägungen in verschiedenen Ländern und Regionen, Völkern, Volks- und Religionsgruppen, sondern auch für die Prägung durch Vereins- und Berufskulturen, ländliche oder städtische Verhältnisse und vor allem durch soziale Milieus.

Die unterschiedlichen Prägungen führen zu unterschiedlichen Wahrnehmungs-, Deutungs- und Verhaltensmustern, also zu Unterschieden bei dem, was als „normal“ gilt. Hier geht es zunächst einmal nicht darum, Abweichungen von der gewohnten Normalität zu bewerten, sondern darum, sich darüber im Klaren zu sein, dass die eigene „Normalität“ anderen durchaus seltsam erscheinen kann.

Und das fällt um einiges leichter, wenn auch man die eigenen kulturell bedingten Verhaltensweisen als umgebungsabhängig und nicht als ‚natürlich‘ versteht. Dann kann man auch ohne Abwertung vermitteln: Hier sind die Verhältnisse anders als in dem Land, aus dem Sie kommen. Nicht besser, nicht schlechter, einfach anders. Und aus diesen anderen Verhältnissen ergeben sich andere Standards, die hier einzuhalten sind.

### Soweit die Theorie. Wie kann das in der Kundenbetreuung praktisch funktionieren?

Es gibt paar Grundlagen, von denen die meisten auch für das reguläre Kundengespräch gelten:

- In vielen Kulturen außerhalb der westlichen Welt geht es beim Umgang mit Menschen vor allem um die Beziehungsebene, auch wenn Sachfragen zu klären sind; hier wird oft eine indirekte, mögliche Verletzungen und Empfindlichkeiten vermeidende Kommunikation gesucht. Auch wenn es nicht darum gehen kann, sich hierzulande so einer Kom-

munikationskultur anzupassen, kann es hilfreich sein, Interesse an der Person des Gegenübers zu zeigen und eine persönliche Gesprächsebene zu schaffen. So können auch Informationen zum persönlichen Hintergrund des Gesprächspartners, seiner kulturellen Prägung und seinen Erfahrungen gewonnen werden.

- Weil in vielen nicht-westlichen Kulturen Kommunikation im Allgemeinen eher indirekt und beziehungsorientiert gestaltet wird, kann es notwendig sein, ausdrücklich zu verdeutlichen, dass es hier um die Klärung von Sachfragen geht, die hierzulande zumeist nicht persönlich gemeint ist, sondern sachorientiert erfolgt: Es geht darum, wie das Wohnen und Leben im Haus und in der Wohnung möglichst problem- und konfliktfrei gestaltet werden kann.
- Vielleicht muss auch einmal ausdrücklich gesagt werden, dass es hierzulande wie in vielen westlichen Kulturen bei der Klärung von Sachfragen niemanden verletzt, „Nein“ zu sagen, wenn man „Nein“ meint – und dass es viel schwieriger wird, wenn man lächelnd „Ja“ sagt, obwohl man „Nein“ meint, nur um beim Gegenüber den Eindruck einer Ablehnung zu vermeiden: Hierzulande ist es grundsätzlich von Vorteil, in der Sache direkt und offen zu sagen, was man meint – sonst gibt es leicht Missverständnisse und Konflikte. Und das gilt auch für Themen, die als „peinlich“ gelten können...

### ... wie zum Beispiel bei der richtigen Nutzung der Toilette in der Wohnung. Da ist das Gespräch von beiden Seiten ja oft durch die von Ihnen genannte Peinlichkeit beeinträchtigt.

Richtig. Aber gleichzeitig ist dieses Thema ein Beispiel dafür, wie interkulturelle Informiertheit praktisch nützen kann: Informiert sein heißt hier: wissen, dass in Zentral-, Süd- und Südostasien, in Arabien und Afrika sowie im Mittelmeerraum – in der Türkei, aber auch in Südtalien und Südfrankreich – die Hocktoilette auch in Privathäusern verbreitet und das Waschen mit Wasser üblich ist. Toilettenpapier ist hier eher unüblich. Das Bidet ist in Italien Standard und in Portugal und Frankreich verbreitet – Deutschland gehört hingegen zu den europäischen Ländern, in denen ein Bidet am seltensten genutzt wird. Kommunikativ klar zu sein, bedeutet hier: Das Sanitärverhalten nicht zu einer Frage von gut oder schlecht zu machen, sondern sachlich zu verdeutlichen: In Deutschland ist die Sitztoilette der geltende Standard. Die hiesigen Bäder sind dafür gebaut und sollen entsprechend genutzt werden.

Wenn es sich ergibt, kann man auch fragen, ob die praktische Seite der Toilettenbenutzung dem neuen Mieter klar ist. Im Zweifel kann auch ein Infoblatt mit Piktogrammen helfen.

### Mitarbeiter sind im Kundengespräch hier und da damit konfrontiert, dass Flüchtlinge kleine Geschenke anbieten. Sie abzulehnen wird leicht als unfreundlich empfunden.

Trotzdem haben sie sich an ihre jeweils geltende Anti-Korruptionsrichtlinie zu halten. Aber interkulturell kompetente Mitarbeiter werden sich für die gute Absicht bedanken und den Kunden freundlich erklären, dass sie keine Geschenke für

Dienstleistungen annehmen dürfen, für die sie ohnehin bezahlt werden. Sie werden erläutern, dass die Annahme von „Bak-schisch“ in Deutschland eine strafbare Regelverletzung darstellt, die den betreffenden Mitarbeiter in große Schwierigkeiten bringen könnte. Sie werden verständlich machen, dass Sie mit Ihrer Leistung dem Kunden keine persönliche Gefälligkeit erweisen, sondern einfach ihre Arbeit machen und dass die Leistungserbringung auch nicht von ihrer Person abhängt.. Dabei sollte man ohne kulturellen Dünkel erläutern, dass der Mieter auch ohne Geschenke auf eine faire und regelkonforme Bearbeitung seines Anliegens vertrauen kann.

### Teil einer gelingenden Integration ist die Aufnahme von Arbeit. Gleichwohl zeigt sich, dass der Weg zu einem Arbeitsplatz für viele Flüchtlinge schwierig sein wird ...

... und dass das Warten vor dem Satellitenfernsehen aus der Heimat das Ankommen in Deutschland nicht wirklich voranbringt. Wohnungsunternehmen könnten hier helfen, indem sie in Abstimmung mit den Jobcentern Möglichkeiten gemeinnütziger Tätigkeit im Wohngebiet auf den Weg bringen. Nach unseren Erfahrungen sind viele Flüchtlinge sehr motiviert, eine nützliche Tätigkeit auszuüben. Sie wollen praktische Erfahrungen mit ihrer neuen Umgebung und mit deren Umgangsformen sammeln. Sie wollen ihre Fähigkeiten einbringen und sie suchen nicht zuletzt Gelegenheiten, die deutsche Sprache anzuwenden. Wohnungsunternehmen könnten in solchen Projekten wichtige Helfer und Multiplikatoren an der Seite ihrer Hauswarte gewinnen.

### In der öffentlichen Debatte wird oft der Islam und sein System religiöser Vorschriften zum Argument bei Alltagsproblemen.

Leider ja. Dabei wäre es gut zu wissen, dass in den Herkunftsländern die Prägung des Alltags durch die Religion sehr unterschiedlich stark ist. Und dass vielfach erst während der letzten Jahre, wo im Krieg staatliche und wirtschaftliche Strukturen zusammenbrachen, die traditionellen religiösen Vorschriften wieder zu einem dominanten Anker der Alltagsbewältigung wurden. Mit diesem Hintergrundwissen lassen sich für die Kommunikation mit islamischen Mietern folgende Orientierungspunkte nennen:

- Man muss keine Grundsatzdebatten über Religion führen. In Deutschland gilt Religionsfreiheit für alle. In deren Rahmen darf die freie Ausübung der einen Religion die weltanschauliche Selbstbestimmung anderer nicht beeinträchtigen.
- Im Vorfeld sollte im Unternehmen geklärt werden, wo religiös begründete Verhaltensweisen tatsächlich die Wohnpraxis, die Hausordnung und die Nachbarschaft beeinträchtigen könnten. Vieles, was im Konflikt mit religiösen Argumenten begründet wird, hat eher mit kulturellen Traditionen, Gewohnheiten oder mit dem Bedürfnis nach Selbstbehauptung in einer Umwelt zu tun, in der sich viele Flüchtlinge fremd oder auch zu Fremden gemacht fühlen.
- Im Vermietungsgespräch wäre auf dieser Basis die Hausordnung Punkt für Punkt durchzugehen. Sie stellt die gültige Basis des Zusammenlebens Haus dar. Es lohnt sich unbedingt, den einziehenden Mieter mit einem Sprachmittler/ Integrationslotsen ernsthaft und mit viel Geduld zu jedem

Punkt zu fragen: Ist Ihnen die Regel verständlich? Gibt es hier für Sie irgendein Problem? Der hohe Aufwand zahlt sich insbesondere aus, weil damit das Mietverhältnis auf eine klare und einvernehmliche Basis gestellt wird, auf die auch bei eventuellen Konflikten Bezug genommen werden kann.

### Dafür ist eine sprachliche Verständigung unverzichtbar.

Richtig. Aber das ist keine Sondersituation mit Flüchtlingen. Es gilt in einem serviceorientierten Unternehmen für alle Gespräche mit internationaler Kundschaft. Allerdings sind nicht immer genug vereidigte Dolmetscher oder professionelle Sprachmittler verfügbar.

Im Zweifel könnte man daher folgende Ideen prüfen:

Die örtliche Ehrenamtlichen-Initiativen, die Sprachkurse durchführen, können oft fortgeschrittene Teilnehmer aus diesen Kursen benennen, die als Sprachlotsen Kundengespräche an Ort und Stelle begleiten.

Für Einzelfragen kann es sinnvoll sein, mit solchen Sprachmittlern das Übersetzen per Handy-Kontakt zu vereinbaren. Da könnte dann einfach das Telefon hin und her gereicht werden.

### Wie können sich aus Ihrer Sicht Wohnungsunternehmen praktisch auf Vermietungsgespräche mit Flüchtlingen vorbereiten?

Die Erfahrung zeigt: Meist wird eine Mietwohnung gesucht dort, wo die nun anerkannten Flüchtlinge auch schon während des Anerkennungsverfahrens gelebt haben: Die Kinder sind in der Kita oder Schule, es bestehen Kontakte zu Landsleuten und zu bürgerschaftlichen Initiativen, und man kennt die Stadt ein wenig.

Da liegt es für das örtliche Wohnungsunternehmen nahe, im Kontakt mit den Gemeinschaftsunterkünften und den Kreisbehörden vorab den Bedarf an Wohnungen für anerkannte Flüchtlinge zu erkunden. In diesen Gesprächen können auch besondere individuelle Problemlagen erfragt werden.

Und jedes Unternehmen sollte die interkulturelle Kompetenz und Informiertheit seiner Mitarbeiter zum Thema von Fortbildungen machen. Auf diesem Weg lässt sich die ja ohnehin vorhandene Kundenorientierung mit interkulturellem Zusatzwissen anreichern.

Gute Erfahrungen haben wir mit Formaten gemacht, in denen ganz konkrete Situationen aus dem Vermietungsalltag besprochen und in Alternativen durchgespielt werden. Das Ziel wäre: Die Verhaltenssicherheit der Mitarbeiter im Kundenkontakt auch für diese besonderen Gesprächssituationen zu stärken.

### Herr Chung, vielen Dank für das Gespräch.