

# Online Magazin IAB-Forum

---

## „Wir sind ’ne lernende Organisation“: interkulturelle Begegnungen im Jobcenter

7. Juni 2024 | Mariella Falkenhain, Andreas Hirseland



**Interkulturelle Kommunikation gehört zum Alltag in Jobcentern. Sie ist komplex und voraussetzungsvoll und wird – angesichts der wachsenden gesellschaftlichen Diversität – auch in Zukunft von Bedeutung sein. Am Beispiel von spezialisierten Teams für Geflüchtete lässt sich aufzeigen, wie Verständigungsprobleme erfolgreich überwunden werden können.**

Beratungs- und Vermittlungsarbeit in [Jobcentern](#) ist im Kern ergebnisorientierte kommunikative Arbeit. Gerade im Kontext des neu eingeführten Bürgergeldes geht es verstärkt um den kommunikativen Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Leistungsbeziehenden, um die möglichst kooperative Entwicklung von Integrationsplänen und um die wechselseitige Übermittlung von informellen wie auch (rechts)verbindlichen Erwartungen.

Eine solche Kommunikation kann gelingen, in manchen Fällen aber auch scheitern und nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Dies gilt sowohl für intrakulturelle Kommunikation zwischen Personen mit gleicher Herkunftskultur wie auch für die in Jobcentern vermehrt auftretenden interkulturellen Begegnungen, also kommunikative Interaktion zwischen Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Insbesondere Letztere stellt die Jobcenter, vor allem infolge der Fluchtmigration der letzten Jahre, vor besondere Herausforderungen.

## Kommunikation ist voraussetzungsvoll

Analytisch betrachtet sind kommunikative Prozesse höchst komplexe und voraussetzungsvolle Vorgänge, auch wenn sie im Alltag meist problemlos vonstattengehen und dementsprechend nicht weiter problematisiert werden (müssen). Letzteres ist jedoch dann der Fall, wenn Verständigung misslingt, Hinweise nicht verstanden werden, Anweisungen nicht befolgt werden oder erwartete Reaktionen des Gegenübers ausbleiben. Erst dann stellt sich die pragmatische Frage, wie dies zu deuten und gegebenenfalls zu werten ist, welche Reaktionen angemessen erscheinen und nicht zuletzt, wie das jeweilige Gegenüber einzuschätzen ist.

Nähert man sich diesen Fragen mit analytisch-wissenschaftlichem Blick, so wird deutlich, dass gelingende Kommunikation weit mehr erfordert als lediglich lexikalisches Sprachverständnis (Wörterbuch) und (minimale) Beherrschung grammatischer Regeln. Vielmehr wird Sprache beim Sprechen und Schreiben verwendet, um sich gegenüber anderen verständlich zu machen, An- und Absichten mitzuteilen sowie angemessene Reaktionen bei anderen hervorzurufen.

Das bedeutet, dass sprachliche Äußerungen nicht allein durch den jeweiligen allgemeinen Wortsinn zu erschließen sind. Sie verweisen auch auf einen jeweils subjektiv gemeinten Sinn, den jemand mit seiner Äußerung verbindet, und auf die damit verbundenen Erwartungen, wie andere dies verstehen sollen.

## Interkulturelle Kommunikation: Der Kontext zählt

Genau hier setzt ein Problem interkultureller Verständigung ein. Da Äußerungen stets eine dreifache Referenz aufweisen – a) die Intention des/der Sprechenden, b) den Adressaten beziehungsweise die Adressatin, c) den jeweiligen Kontext, innerhalb dessen Äußerungen erfolgen – ist das Verstehen einer Äußerung nicht allein an das bloße Wortverstehen geknüpft, sondern ebenso an das intersubjektiv geteilte Verständnis des jeweiligen Kontexts. Das wird von den Kommunizierenden zumindest im Alltag oft als selbstverständlich vorausgesetzt.

Eines der Hauptprobleme interkultureller Verständigung liegt dementsprechend darin, dass Verstehen wegen unterschiedlicher gesellschaftlicher und kultureller Kontexte sehr voraussetzungsvoll ist. Vereinfacht bedeutet dies: Gemeintes und Verstandenes können auseinanderfallen, weil „der gemeinsame Nenner“ fehlt. Im Ergebnis kann Kommunikation scheitern, wie Norbert Schröder in einer 2002 publizierten [Studie](#) zu interkulturellen Missverständnissen im Rahmen polizeilicher Ermittlungsverfahren zeigt.

An dieser Stelle wird auch deutlich, dass Verstehen in sich komplex ist: So lässt sich eine Äußerung (zum Beispiel eine Aufforderung) möglicherweise zwar verstehen, muss aber nicht zwangsläufig auf Verständnis stoßen. Sie kann zum Beispiel als unangebracht oder illegitim („Warum ich?“), als unangemessen („Nicht in diesem Ton!“) oder letztlich gar als im Alltagssprachlichen Sinne unverständlich beziehungsweise nicht nachvollziehbar („Was wollen die eigentlich? Warum das Ganze?“) wahrgenommen werden.

Hier zeigt sich, dass gelingende Kommunikation auf geteiltem Wissen um beziehungsweise auf der habituellen Beherrschung von Formen, Rollen und Positionen beruht, die dem jeweiligen Kontext angemessen sind. So spannt sich zwischen den miteinander Kommunizierenden ein Raum (legitimer) Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen (was der/die andere tun sollte, könnte, darf) auf.

## Interkulturelle Kommunikation im Jobcenter

Betrachtet man die Tätigkeit der Jobcenter unter den genannten Gesichtspunkten, so ist leicht ersichtlich, dass auch kommunikative Prozesse in Beratungsgesprächen höchst voraussetzungsvoll sind. Da wäre vor allem der rechtliche Rahmen mit den Prinzipien des Forderns (§ 2 SGB II) und Förderns (§ 14 SGB II). Er sieht vor, dass die Gewährung beantragter Leistungen nicht nur an Mitwirkungspflichten der Antragstellenden zum Zwecke der Bedürftigkeitsprüfung, sondern zugleich auch an deren Bereitschaft gekoppelt ist, selbst zur Überwindung oder Verminderung ihrer Hilfebedürftigkeit beizutragen.

Trotz der mit dem [Bürgergeld](#) beschlossenen Änderungen haben sich die Mitwirkungspflichten im Kern nicht geändert. Eingefordert werden weiterhin Aktivitäten der Leistungsbeziehenden, die auf die Erhöhung ihrer Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sind (Aktivierung und Eigeninitiative). So bekannt diese Logik „Insidern“ – sowohl Mitarbeitenden als auch vielen Leistungsbeziehenden – mittlerweile erscheinen mag; vielen zugewanderten Neukund\*innen ist dieses Prinzip keineswegs vertraut.

## Wenn Kommunikation scheitert: ein Fallbeispiel

In einem Projekt zu erfolgreichen (Erwerbs-)Integrationen Geflüchteter konnte im Rahmen mehrtägiger Hospitationen in Jobcentern beobachtet werden, dass grundlegende Inkongruenzen zwischen den Erwartungen der Arbeitsbehörde beziehungsweise den **Fachkräften** und ihren migrantischen Neukund\*innen auftreten können. Exemplarisch sollen diese an einem besonders aussagekräftigen Fallbeispiel kurz beschrieben werden.

Eine Kundin, Mitte 50, die aus einem muslimisch geprägten ostafrikanischen, unter einem andauernden Bürgerkrieg leidenden Land stammt und in ihrem Herkunftsland „mater familias“ einer Bauernfamilie ist, kommt zusammen mit ihrem Enkel, der für seine Großmutter dolmetscht, zu einem Folgegespräch. Die (männliche) Fachkraft des Jobcenters versucht der Frau, die bereits mehrere Monate Grundsicherungsleistungen bezieht, deutlich zu machen, dass es an der Zeit sei, sich Gedanken über die Aufnahme einer Erwerbsarbeit zu machen. Die Fachkraft versucht, ihr diese Aufforderung, die ihrem rechtlichen Status als **erwerbsfähige** Leistungsberechtigte entspricht, freundlich und behutsam zu vermitteln. Die Frau wirkt jedoch überrascht und scheint das Ansinnen des Jobcenters nicht nachvollziehen zu können.

In dem hier geschilderten Fall kommen mehrere Punkte zusammen. Zunächst formale Aspekte, welche die Beschäftigungsfähigkeit betreffen: eine nicht vorhandene (beziehungsweise nicht dokumentierte) berufliche Qualifikation und fehlende Deutschkenntnisse. Die Fachkraft schlägt daher Fördermaßnahmen vor und macht sich Gedanken über geeignete Beschäftigungsfelder, die keine spezielle berufliche Qualifikation voraussetzen, etwa im Bereich der Raumpflege oder eine Tätigkeit als angelernte Näherin.

Aber diese konstruktiv gemeinten Vorschläge scheinen bei der Kundin (und ihrem Enkel) auf Unverständnis zu stoßen. Das Gespräch endet eher frostig mit dem Hinweis der Fachkraft, die Kundin solle sich bis zum nächsten Termin entsprechende Gedanken machen und Schritte unternehmen, ansonsten bliebe nichts anderes übrig, als die Sozialleistungen zu kürzen.

Bei näherer Betrachtung dürften die Gründe für die gescheiterte Verständigung in den tieferen, jenseits der im engeren Sinne sprachlichen Strukturen dieser Begegnung liegen, also in der fehlenden Übereinstimmung grundlegender Prämissen. Mehrere, hier kursorisch aufgeführte Gründe könnten zum Scheitern des Gesprächs beigetragen haben.

- Zunächst handelt es sich aus Sicht des Mitarbeiters um eine erwerbsfähige Leistungsberechtigte, also um eine Person im Alter zwischen 15 und 65, die als arbeitsfähig gilt und somit gesetzliche Pflichten zu erfüllen hat, die prinzipiell für alle Kund\*innen gelten, auf die diese beiden Voraussetzungen zutreffen. Die hier übermittelte institutionelle Erwartung

erscheint sinnvoll und legitim in einer Gesellschaft mit hoher Lebenserwartung und entsprechend ausgedehnten Zeitkorridoren für die Standardisierung von Lebensphasen. Entsprechend werden Mitglieder dieser Gesellschaft erst in einem relativ hohen Lebensalter, also nach Überschreiten einer gesetzlich fixierten Altersschwelle von der bindenden Erwartung einer Erwerbsbeteiligung freigestellt. Die nach den hier geltenden (sozialen und rechtlichen) Normen „Alten“ sollen nicht mehr arbeiten müssen. Die Kundin jedoch stammt aus einer Region mit wesentlich geringerer Lebenserwartung und würde in ihrem Herkunftskontext bereits als „sehr alt“ gelten und dementsprechend mit deutlich geringeren sozialen und rechtlichen Erwartungen zur Erwerbsaufnahme konfrontiert sein.

- In den ländlich geprägten Lebensformen ihrer Herkunftsregion gibt es meist keine Trennung zwischen (außerhäuslicher) produktiver und (in der Familie geleisteter) reproduktiver Tätigkeit. „Betriebe“ und das in Deutschland vorherrschende Prinzip der vertraglich regulierten „Lohnarbeit“ für einen „Arbeitgeber“, zu dem Arbeitnehmer\*innen in keinem persönlich-verwandtschaftlichen Verhältnis stehen, sind der in der Herkunftsregion vorherrschenden bäuerlichen Lebensweise fremd. Aus diesem Grund könnte das Ansinnen des Vermittlers für die Frau befremdlich wirken.
- In vielen islamisch geprägten Gesellschaften gibt es zudem keinen ausgebauten Sozialstaat mit entsprechenden Rechtsansprüchen (und gegebenenfalls komplementären Pflichten). Vielmehr ist es eine religiös fundierte Pflicht der Wohlhabenderen, Ärmeren und Bedürftigen im Rahmen des sogenannten Zakat diskrete Unterstützungsleistungen zukommen zu lassen, ohne dass dies innerweltliche Gegenleistungen begründen würde (im Gegensatz zu solchen Gott gegenüber), wie Emanuel Schäublin in seinem kürzlich erschienenen [Buch](#) zeigt. Auf einer tieferen protozoologischen beziehungsweise kulturellen Ebene könnte das Ansinnen des Vermittlers der Leistungsbeziehenden also als schwer nachvollziehbar erscheinen.

Welche dieser möglichen Faktoren wie zum offensichtlichen Scheitern des Gesprächs beigetragen haben, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen. Das Beispiel illustriert jedoch, dass (gelingende oder scheiternde) Kommunikation und Verständigung nicht nur an das Finden „richtiger Worte“ und einer geeigneten Form geknüpft sind, sondern auch daran, dass Fachkräfte sich selbst und im Gespräch die richtigen Fragen stellen.

Im genannten Beispiel war dies nicht der Fall. Es hätte aber dazu beitragen können zu ermessen, was rechtlich legitimierte Erwartungen oder Forderungen wiederum aus Sicht von Kundinnen und Kunden bedeuten (können) und wie lang der Weg sein kann, um die für eine Verständigung erforderlichen, gemeinsam geteilten Voraussetzungen zu schaffen.

So sehr die Fachkraft in dem beobachteten Gespräch auch um ein gutes Gesprächsklima bemüht war: Die oben aufgeworfenen Aspekte wurden während des Termins nicht thematisiert, auch weil die unmittelbare Durchsetzung der vorgegebenen „Aktivierungsagenda“ im Vordergrund stand.

## Gelingende Verständigung dank veränderter organisationaler Strukturen: das Beispiel der Sonderteams „Flucht und Asyl“

Wie unterschiedlich die (kommunikative) Bewältigung der hier exemplarisch angedeuteten Problemlagen angegangen werden kann, zeigte eine im gleichen Projekt durchgeführte qualitative Befragung von Führungs- und Fachkräften zu ihren Vorgehensweisen bei und Erfahrungen mit der Beratung und Vermittlung Geflüchteter. Einige Jobcenter hatten sich dazu entschieden, die Neukund\*innen mit Fluchthintergrund in den laufenden Regelbetrieb zu integrieren, während andere Jobcenter spezielle Fluchtteams mit besonders motivierten, intern und extern rekrutierten Fachkräften eingesetzt hatten.

Letztere machten die Erfahrung, dass manchen der Geflüchteten zunächst nicht einsichtig war, um was für eine Institution es sich beim Jobcenter überhaupt handelt, weswegen sie von diesem betreut wurden und welche Erwartungen aus welchen Gründen an sie gerichtet wurden („Warum Jobcenter? Wieso?“). Fach- und Führungskräften in diesen Sonderteams war bewusst, dass sie zunächst die Arbeit von Kultur(ver)mittelnden zu leisten hätten – oft auch in (koordinierter) Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen aus zivilgesellschaftlichen Helferkreisen.

Schnell setzte sich die Erkenntnis durch, dass man in der Beratung und Vermittlung „seine Sprache auch ändern“ musste. Dabei geht es nur oberflächlich um die Abwendung von einem amtssprachlichen, aber häufig unverständlichen Duktus, den Mitarbeitende im Regelbetrieb aus Gründen der Rechtssicherheit („Amtssprache ist deutsch“) bevorzugten.

Vielmehr verband sich mit Sprache, hier in erweitertem Sinn verstanden, auch eine spezifische Art des Zugehens auf die Geflüchteten, die deren „Befremdung“ und Orientierungslosigkeit ebenso Rechnung zu tragen versuchte wie dem Umstand, dass bei vielen teils dramatische Erfahrungen und akute Sorgen um zurückgelassene Familienmitglieder eine Konzentration auf die eigentlichen Gründe für die Beratungs- und Vermittlungsgespräche zumindest erschwerte, wenn nicht gar verhinderte.

Dies führte zu einer thematischen und prozeduralen „Öffnung“ der anberaumten Gespräche, was sich letztlich positiv auf die Entstehung vertrauensbasierter Arbeitsbündnisse zwischen Fachkräften und Kund\*innen auswirkte, wie die Autor\*innen dieses Beitrags [in einem kürzlich im Journal of Immigrant and Refugee Studies erschienenen Artikel](#) argumentieren.

Grundsätzlich legen die hier skizzierten Beobachtungen nahe, dass der Aufbau persönlicher Vertrauensverhältnisse zu den Mitarbeitenden der Jobcenter geeignet ist, Integrationsprozesse zu fördern. Verständigung wird dadurch erleichtert, dass im Rahmen derartiger Beziehungen das

wechselseitige Verständnis für die jeweiligen Anliegen und Aufgaben gefördert werden kann. Dies war den Beobachtungen zufolge vor allem dort der Fall, wo spezialisierte Teams eingesetzt wurden.

## Fazit

In den vorangegangenen Ausführungen wurde versucht, einige grundsätzliche Fragen interkultureller Zusammenarbeit im Jobcenter zu skizzieren. Die erwähnten Aspekte betreffen eher die „Tiefenstruktur“ interkultureller Verständnis- und Verständigungsprobleme. Diese zeigen sich jedoch oft an der „Oberfläche“, etwa wenn es um kulturspezifische Formen und Gebräuche situativer Verständigung geht – zum Beispiel bei der Frage, ob Begrüßungen per Handschlag erfolgen sollen oder nicht (lesen Sie zu dieser kommunikationspraktischen Ebene auch eine 2021 erschienene [Publikation](#) der Hochschule der [Bundesagentur für Arbeit](#)).

Es gibt guten Grund zu der Annahme, dass das Thema Interkulturalität auch in Zukunft von Bedeutung für die Praxis sein wird. Einwanderung aus humanitären Gründen wie auch zur Behebung des Fachkräftemangels wird zu einer gesteigerten Diversität der Bevölkerung und damit zu einer weiteren Heterogenisierung der Kund\*innen in den Jobcentern führen. Eine bürgerorientierte Arbeitsverwaltung sollte darauf reagieren – durch entsprechende Schulungen ihrer Beschäftigten und eine interkulturelle Öffnung der organisatorischen Strukturen und Beratungspraxis.

Bereits im Zusammenhang mit der Fluchtmigration 2015/2016 wurden vielfach Schritte in eine solche Richtung auf lokaler Ebene unternommen. Ebenso belegen die vielen Beispiele gelungener Integrationsprozesse, dass die hier aus analytischen Gründen in den Vordergrund gestellten Unterschiede erfolgreich überwunden werden können.

### **In aller Kürze**

- Beratungs- und Vermittlungsarbeit in Jobcentern ist im Kern ergebnisorientierte kommunikative Arbeit.
- Sie kann scheitern, wenn Kommunikation nicht auf geteiltem Wissen und geteilten Kontexten beruht, wenn Gemeintes und Verstandenes auseinanderfallen.
- Gerade in der Betreuung von Geflüchteten, die erst vor Kurzem nach Deutschland gekommen sind und hier Sozialleistungen beziehen, stehen Jobcenter oft vor der Herausforderung, wechselseitige Lernprozesse anzustoßen und so die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die kommunikative Vermittlung institutioneller Anliegen gelingen kann.
- Wie Probleme interkultureller Kommunikation erfolgreich überwunden werden können, zeigt die Arbeit von spezialisierten Teams für Geflüchtete.

## Literatur

Falkenhain, Mariella; Hirseland, Andreas (2024): [Limits of Activation? Street-level responses to the 2015 Refugee Challenge in German Job Centers](#). Journal of Immigrant and Refugee Studies. Online first.

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (2021): [Eine Frage der Perspektive 2. Critical Incidents aus den Bereichen arbeitsmarktbezogene Beratung, Vermittlung und Integration](#).

Schaeublin, Emanuel (2023): [Divine Money. Islam, Zakat and Giving in Palestine](#). Bloomington, Indiana: Indiana University Press.

Schröer, Norbert (2002): [Verfehlte Verständigung? Kommunikationssoziologische Fallstudie zur interkulturellen Kommunikation](#). Konstanz: UVK Verlag.

Bild: Elnur/stock.adobe.com;

DOI: [10.48720/IAB.FOO.20240607.01](https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20240607.01)

## Zitationshinweis

Mariella Falkenhain; Andreas Hirseland (2024): „Wir sind ’ne lernende Organisation“: interkulturelle Begegnungen im Jobcenter , In: Online Magazin IAB-Forum 7. Juni 2024, <https://iab-forum.de/wir-sind-ne-lernende-organisation-interkulturelle-begegnungen-im-jobcenter/>, Abrufdatum: 22. April 2026

## Lizenzhinweis

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0):

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>