

Knigge für Flüchtlinge

## Drei Sekunden Blickkontakt

**Umgangsformen sind im Beruf wichtig, aber von Land zu Land unterschiedlich. In Seminaren lernen Flüchtlinge, was hier wichtig ist und dass nicht alles strenger ist**

Von UTA JUNGMANN



© Getty

Umgangsformen sind in verschiedenen Teilen der Erde unterschiedlich

Ein Lächeln, der direkte Blick und ein fester Händedruck: Sie sorgen für den ersten guten Eindruck beim Gegenüber. „Ob ich die Hand fest gebe oder nicht – darauf habe ich noch nie geachtet“, sagt die Zahnärztin Buchra Almawazini, die aus Syrien stammt. „Wenn die Leute hier das aber erwarten, gewöhne ich es mir an.“ Für ihre künftigen Bewerbungsgespräche und später im Beruf will sie mehr zu den hiesigen Umgangsformen und der Körpersprache wissen. „Weil es unbewusst hilft, Ängste zu lösen“, sagt sie. „Wenn die Patienten etwa bei der Beratung meine Hände auf dem Tisch sehen, fühlen sie sich sicherer.“

Mosab Halwani, ebenfalls aus Syrien, beschäftigt derweil die Sache mit den Knöpfen am Jackett bei einem Geschäftstermin. „Bei uns ist es eher warm, deshalb bleibt die Jacke immer offen, hier nur im Sitzen“, sagt der angehende Öko-Agrarmanager. „Sonst soll die Jacke mit zwei Knöpfen geschlossen werden, damit ich ein rundes Bild abgebe.“ So jedenfalls hat er es mittlerweile gelernt.

### Umgangsformen sind wichtig für Karriere

Die passenden Umgangsformen können eine nicht unerhebliche Rolle in Sachen Bewerbung und Karriere spielen. Das sagen zumindest mehr als die Hälfte der Berater in Jobcentern, hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in einer repräsentativen Befragung herausgefunden, die vergangene Woche veröffentlicht wurde. „Unkenntnis der hiesigen Rollenvorstellungen, Sitten und Gebräuche“ bezeichneten demnach 53 Prozent der Jobcenter-Berater als Integrationshemmnis am Arbeitsmarkt.

Die beiden Akademiker Buchra Almawazini und Mosab Halwani glauben ebenfalls, dass solche Faktoren wichtig sind; auch in ihrer Heimat sind gute Manieren gefragt. Es gibt jedoch Unterschiede zwischen den Kulturen. Damit sie mehr über die sozialen Regeln in der

deutschen Arbeitswelt erfahren, haben sie Kurse belegt: Die Zahnärztin hat ein Tagesseminar für Frauen besucht, angeboten von der Agentur für Arbeit in Hamburg und der ehrenamtlich tätigen Trainerin Sophie von Egidy-Salisch. Mosab Halwani ging zu einem Training zum Business-Knigge im Rahmen seines „hochform“ Stipendiums.

Das Förderprogramm zielt auf Master-Studierende mit Fluchthintergrund in den Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. „Unsere Stipendiaten bringen alles für eine Führungsposition in der Forschung oder Wirtschaft mit und streben sie an“, sagt Cornelia Kliment. Sie ist die Geschäftsführerin der Deutschen Universitätsstiftung; gemeinsam mit der Walter Blüchert Stiftung der Träger des „hochform“-Programms. Wie die Geschäftsführerin betont, müssen dessen Stipendiaten für den Spitzenjob später nicht nur das Assessment-Center, sondern auch das Abendessen mit dem möglichen Chef überstehen. Weitere Stiftungsprogramme, etwa für einheimische Bildungsaufsteiger, zeigen, wie sehr jeder ein wenig Knigge dazu vertragen kann, sich sicher auf dem Parkett zu bewegen.

### **Lächeln erlaubt**

Auch Zahra Moradi ist vom Nutzen von Business-Knigge-Kursen überzeugt. Die Doktorandin für Pharmakologie will aus Sorge um ihre Familie in Iran ihren richtigen Namen lieber nicht in der Zeitung lesen. „Mir gefällt an den deutschen Sitten, dass man im Labor nicht immer ernst schauen muss“, sagt sie. Im Gegenteil – ihr Chef habe einmal gesagt, sie sei oft fröhlich, das sei gut fürs Team. Das ist in Iran meist anders, weiß auch Muhamed Nawruzy. „Wer dort dem Chef beweisen will, dass er seine Aufgabe gewissenhaft erfüllt, bleibt eher ernst“, erläutert der Altstipendiat. Er entwirft mittlerweile Wohnungen und Kitas in Düsseldorf in seinen zwei Anerkennungs Jahren zum Architekten.

Nicht nur der rege Austausch mit deutschen Freunden sowie das Training haben ihm geholfen, mit den Kulturunterschieden im Beruf umzugehen. „Auch mein „hochform“-Mentor, ein Architektur-Professor, hat mich darauf vorbereitet, etwa mit Tipps für die Bewerbung“, sagt Nawruzy. „Bei meinem ersten Vorstellungsgespräch wusste ich, dass ich ein Heft und einen Kugelschreiber dabei haben sollte und mein Interesse am Unternehmen zeige, wenn ich drei Fragen zur Arbeit dort vorbereite.“ Das habe er so aus Iran nicht gekannt.

### **Schlüssel für die Kommunikation**

„Sichere Verhaltensformen sind ein Türöffner, auch für den Arbeitsmarkt“, bemerkt dazu Lejla Bradaric. Als Kind mit der Familie aus Bosnien ins Bergische Land geflohen, führt die Migrationssoziologin und Bildungsreferentin der Otto Benecke Stiftung heute interkulturelle Trainings für zugewanderte Akademiker durch. „Die Geflüchteten brauchen die passenden Schlüssel für die Kommunikation in unserer Gesellschaft“, sagt die Soziologin. „Mit ihnen können sie sich den Zugang zu den Menschen hier erschließen.“ Die Regeln aus der Heimat seien nicht schlecht oder falsch: Es seien nur andere.

Vor dem Gedanken an eine Überlegenheit gegenüber Geflüchteten warnt auch Herbert Brücker, Forschungsleiter des Migrationsbereichs am IAB in Nürnberg. Jährlichen IAB-Befragungen zufolge haben 32 Prozent der Geflüchteten über 18 Jahre einen Abschluss von weiterführenden Schulen – mit vergleichbar langen Schulzeiten wie die deutschen Gymnasien und Fachoberschulen. 11 Prozent haben einen Hochschulabschluss. „Zugleich kommen auch Migranten aus verschiedenen Milieus und kennen unterschiedliche Formen der Höflichkeit“, fügt Brücker hinzu. „Viele zeigen einen starken Willen, im deutschen Alltag zurechtzukommen und sich die Techniken dafür anzueignen.“

Auf solche Techniken hofft auch Mosab Halwani in seinem Bonner Seminar. Denn: Bei seiner Arbeit zum Feldanbau betreut er unter anderem ein Netzwerk für Landwirte. Die Frage nach dem offenen oder geschlossenen Jackett ist in diesem Kontext nicht entscheidend: „Ich möchte wissen, wie ich mit ihnen besser ins Gespräch komme und eine gute Atmosphäre

herstellen kann“, sagt er. Knigge-Trainerin Kristin Koschani-Bongers rät, für einen lockeren Gesprächseinstieg Augenfälliges aus der nächsten Umgebung aufzugreifen. Sie empfiehlt den Kursteilnehmern auch, bei der Begrüßung dem Gesprächspartner in die Augen zu schauen. „Drei Sekunden sind optimal. Sonst wird aus dem Anschauen ein Starren.“

## **Gelebte Kultur**

Schon der kurze Blickkontakt gilt in manchen Ländern indes als übergriffig und wird gemieden. Kurse wie zur Business-Etikette seien deshalb für manche Flüchtlinge eine Anregung, über eigene Verhaltensformen angesichts der hiesigen Erwartungen nachzudenken, wie Migrationsforscherin Bradaric sagt. Der Integrationskurs allein kann das nicht leisten, obwohl in seinen neuen Lehrplänen mehr zum Thema Arbeit vorgesehen ist. „Doch der Spracherwerb sowie Politik und Demokratie in Deutschland stehen da im Vordergrund“, schildert Zahnärztin Almawazini. „Das Etikette-Seminar hat sich eher um die gelebte Kultur gedreht, mit praktischen Übungen, wie ich im Beruf den Menschen begegnen und mit ihnen umgehen kann.“

Sich auf fremde soziale Regeln einzulassen gelingt dabei umso besser, je mehr der Austausch dazu im Betriebsalltag nicht als Einbahnstraße verstanden wird, zeigen laufende Untersuchungen. Etwa die des Instituts für Deutsche Sprache in Mannheim. Die Forscher zeichnen etwa Gesprächssituationen von Geflüchteten im Praktikum auf und haben festgestellt: „Je mehr darauf geachtet wird, dass ein Geflüchteter bei sprachlichen Missverständnissen sein Gesicht wahren kann, desto schneller nimmt er das Gesagte an“, berichtet Sprachforscher Ibrahim Cindark. „So sollte sein Beitrag in einer Kollegenrunde nicht mit dem Satz abgeburstet werden: „Wir reden gerade über etwas anderes. Sondern die Kollegen sollten ihm eine Gesprächsbrücke bauen.“

Das Verständnis für die andere Seite ist umso nötiger, je mehr Neuankömmlinge auf einmal in einem Betrieb beginnen, wie ein Kartuschen-Hersteller in Thüringen erfahren hat. An ihn hat im Jahr 2017 das Zeitarbeitsunternehmen Manpower 60 Geflüchtete vermittelt. „Für eine neue Fertigungsstraße sollten schnell zum Schichtdienst bereite Hilfsarbeiter gefunden werden“, schildert Personaldisponentin Ina Klein. „Doch der Arbeitsmarkt in Jena war dafür wie leergefegt.“ So sind Manpower und der Auftraggeber auf die Flüchtlinge gekommen. „In der Eile haben wir anfangs bloß übersehen, dass alle auf die Zusammenarbeit vorbereitet werden müssen – die Einheimischen in der Belegschaft wie die Flüchtlinge“, berichtet die Personaldisponentin. „Die Masse der neu Hinzugekommenen und die Sprachbarriere machten es schwierig.“

## **Pünktlichkeit und andere Unklarheiten**

Zudem hätten unterschiedliche Auffassungen für Unruhe gesorgt, so zur Pünktlichkeit: zum Beispiel, dass sechs Uhr bedeutet, am Arbeitsplatz zu sein und nicht erst auf dem Hof. „Doch schlimmer war, dass viele Flüchtlinge keine Fragen gestellt haben, wenn ihnen ein Fachbegriff oder eine Anweisung unklar waren“, berichtet Klein.

In zusätzlichen Sprachkursen für die Geflüchteten wurde deshalb auch der Umgang damit und die einzuhaltende Pünktlichkeit genau erklärt. „Für die Einheimischen gab es im Gegenzug ein interkulturelles Training“, schildert sie, „mit dem Ziel, andere Verhaltensweisen zu verstehen.“ Seither hätten beide Seiten mehr Gespür füreinander entwickelt, und es sei harmonischer geworden. Die Geflüchteten trauen sich jetzt eher, beim Schichtleiter zu den Maschinen oder Abläufen nachzufragen. „Sie haben gelernt, dass Fragen stellen hier nicht bedeutet, sich eine Blöße zu geben, sondern erwartet wird und gewünscht ist.“ In Jena entwickeln sich das Verständnis und die Umgangsformen dafür auf beiden Seiten weiter.

---

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001–2020  
Alle Rechte vorbehalten.