

**LESEPROBE**

**KULTURELLE VIELFALT RICHTIG MANAGEN.**

Die neuen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt.

Von Karin Schreiner

Fischer & Gann Verlag, 2017

# Kulturelle Vielfalt ist eine Tatsache

## Kulturelle Vielfalt im Arbeitsleben

Wer heutzutage berufstätig ist, begegnet fast unweigerlich Menschen aus anderen Ländern und Kulturen – unser Arbeitsalltag ist also ständig Schauplatz interkultureller Begegnungen. Wie leben wir diese kulturelle Vielfalt? Wird sie überall gleich bewertet und gleich genutzt? Zu welchen Situationen kommt es in den täglichen interkulturellen Begegnungen in Beruf und Arbeit? Diese und andere Fragen werden uns in diesem Buch beschäftigen.

Immer mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Ländern. Sie sind immigriert oder leben als Expatriates in Österreich, Deutschland oder in der Schweiz. Auch in Institutionen im Gesundheitsbereich und Bildungsbereich zeigt sich die kulturelle Vielfalt im Arbeitsalltag.

## Welche Kulturen begegnen uns bei der Arbeit?

In der Europäischen Union erleben wir eine beständige Zuwanderung von Arbeitsmigranten aus EU-Ländern, aber auch aus anderen Staaten. In Deutschland ist zum Beispiel Polen das Hauptherkunftsland der Zuwanderer innerhalb der EU, gefolgt von Bürgern aus Rumänien und Bulgarien. Aus den Drittstaaten ist Syrien auf Grund der Flucht vor dem anhaltenden Krieg dort am stärksten vertreten, allerdings vor allem unter Geringverdienern.

In Österreich überwiegen Arbeitsmigranten aus der Türkei und dem ehemaligen Jugoslawien, die im Zuge des Abkommens mit der Türkei 1964 und der Flüchtlingsbewegung im Jugoslawien-Krieg 1989/90 aufgenommen wurden. Heute kommen Arbeitsmigranten vorwiegend aus anderen EU-Ländern, vor allem aus den Nachbarstaaten. Auch in Österreich machen Bürger aus Drittstaaten einen großen Anteil im niedrigqualifizierten Bereich aus, und generell sind Arbeitsmigranten in Österreich oft ungelernte Arbeitskräfte.

In der Schweiz leben heute so viele ausländische Erwerbstätige wie in keinem anderen europäischen Land. Sie stammen vor allem aus den Nachbarländern der Schweiz, zum Beispiel Italien, aber auch aus Portugal. Wegen der Flüchtlingsbewegung während des Jugoslawien-Kriegs stammt ein hoher Anteil auch aus Serbien, Montenegro, Bosnien-Herzegowina und Kroatien. Die Gruppe der Deutschen ist jedoch die größte unter den erwerbstätigen Ausländern.

## Probleme am Arbeitsmarkt

Bei den Arbeitsmigranten in Österreich, Deutschland und der Schweiz handelt es sich um eine sehr heterogene Gruppe. Migrantinnen und Migranten aus Nord- und Westeuropa weisen eine hohe Erwerbsbeteiligung auf und sind eher im höherqualifizierten Bereich vertreten.

Die Arbeitsmigranten aus Südeuropa und Staatsangehörige aus dem ehemaligen Jugoslawien und der Türkei bilden in sich ebenfalls keine homogene Gruppe. Teilweise verfügen sie über eine sehr gute Ausbildung und sind gut am Arbeitsmarkt vertreten, andere sind weniger gut ausgebildet und verstärkt im Einzelhandel und im sogenannten „Ethnic Business“, das heißt im ethnischen Unternehmertum, vertreten. Für viele Migranten und Migrantinnen aus Drittstaaten ist der Zugang zum Arbeitsmarkt erschwert. Gerade sie sind verstärkt kultureller Diskriminierung ausgesetzt. Darüber hinaus werden häufig Ausbildungsabschlüsse nicht anerkannt, und langwierige Anerkennungsverfahren erschweren die Lage der Betroffenen.

Die zunehmende sprachliche und religiöse Vielfalt wird heute oft als Problem gesehen. Das gilt vor allem für Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen, weniger für Unternehmen, weil die gegebene Sprachenvielfalt durch die Arbeitsmigranten auch ein hohes wirtschaftliches Potenzial in sich trägt, und das wird in der Wirtschaft durchaus gesehen. Die Bildungs- und Gesundheitssysteme stehen vor großen Herausforderungen, mit der kulturellen Vielfalt umzugehen, und tiefgreifende strukturelle Veränderungen sind nötig, um diese Vielfalt richtig zu nutzen.

## Wie gehen wir im Arbeitsalltag mit Vielfalt um?

Häufig berichten Betroffene in sehr international besetzten Unternehmen, dass die nationale Herkunft der Arbeitnehmer im Arbeitsalltag eigentlich keine große Rolle spielt. Je kulturell gemischter eine Abteilung oder ein Team ist, desto eher ist kulturelle Vielfalt „normal“. Kulturelle Unterschiede treten dann schon deshalb in den Hintergrund, weil Menschen, die über einen längeren Zeitraum in einer internationalen Umgebung arbeiten, sich verändern. Sie entwickeln Verhaltensweisen, die „international“ sind: Sie sind respektvoll, empathisch im Blick auf kulturelle Unterschiede, sprachlich einfühlsam, sprechen fließend Englisch und oft noch andere Sprachen; sie sind außerdem flexibel und umgänglich, anpassungsbereit und weltoffen. Dies bestätigt auch die jüngste interkulturelle Forschung in diesem Zusammenhang. Man fand heraus, dass bei Personen, die in einem internationalen Umfeld arbeiten, die kulturelle Herkunft zwar prägend ist, es aber immer von der jeweiligen Person

abhängt, wie stark diese in ihrer Herkunftskultur verankert ist. Je mehr internationale Erfahrungen eine Person hat, desto eher ist sie geneigt, sich kulturell unterschiedliche Verhaltensweisen anzueignen und sie anzuwenden.<sup>1</sup>

In diesem Umfeld entwickelt sich also eine neue Kultur, eine Art Synergie, das heißt das Zusammenwirken von Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft führt dazu, dass es zu einer Leistungssteigerung kommt. In diesem Prozess handeln die beteiligten Personen miteinander neue Umgangsformen aus.<sup>2</sup> Dabei wird ein sogenannter Ethnorelativismus gelebt. Das bedeutet, die eigene kulturelle Herkunft wird nicht als Mittelpunkt der Welt betrachtet, sondern als ein kultureller Bereich unter vielen anderen. Die eigenen Werte sind damit nicht mehr der Maßstab für alles. Dazu erzählte ein Human Resource Manager einer großen österreichischen Bank, die in Osteuropa sehr aktiv ist:

*In der internationalen Abteilung haben wir Mitarbeiter aus über vierzig Nationen. Die Arbeitssprache ist Englisch. Der Umgang miteinander respektvoll und empathisch. Die internationalen Mitarbeiter passen sich an österreichische Gepflogenheit an, die Österreicher genießen den Umgang mit Kollegen aus der ganzen Welt. Es ist ein gutes Miteinander. Ich würde sagen, es entsteht fast eine eigene Kultur, die sehr international ist. Am Ende ist es egal, wer woher kommt.*

Eine solche Situation hat Vorbildcharakter. Auch der Leiter einer großen Abteilung bei der ÖBB (den österreichischen Bundesbahnen) setzt sich seit Jahren für Vielfalt in seinem Arbeitsumfeld ein. Er erzählte im Gespräch:

*Die ÖBB war traditionell eine männerdominierte Welt. Frauen waren in den klassischen Eisenbahnerberufen fast nicht vertreten. Ich war damals noch in der Spedition und machte die ersten Schritte. Ich startete meine Abteilung mit drei Frauen und es lief ausgezeichnet. Ich bin drauf gekommen, dass ich mit Frauen sehr gern zusammenarbeite – sie sind direkter und unmittelbarer, man weiß, woran man ist. In der Zwischenzeit ist der Frauenanteil bei der ÖBB erheblich erhöht worden. In meinen fünf Abteilungen ist der Frauenanteil bei 62% und darauf bin ich stolz! Auf internationaler Ebene hat*

---

<sup>1</sup> Vgl. Mary Yoko Brannen, Jane E. Salk, *Partnering across Borders*, 2000.

<sup>2</sup> Vgl. Christoph Barmeyer, Eric Davoine, *Interkulturelle Synergie als „ausgehandelte“ Interkulturalität*, in: Moosmüller 2014, S. 163.

*sich ebenfalls viel getan. Seit 2011 werden die Auslandsbeteiligungen zentral gesteuert und ich habe die fachliche Führung der Auslandsmitarbeiter in meiner Unit. Daher bin ich an interkultureller Weiterbildung für alle sehr interessiert und setze das auch um.*

Offenheit wird besonders gut möglich in einem internationalen Umfeld, in dem eine große kulturelle Durchmischung vorherrscht, denn diese macht es den Beteiligten leicht, Vielfalt als positive Ressource zu erleben und zu nutzen. Die Mobilität in Europa nimmt zu, wird aber auch kontrovers diskutiert (man nehme nur die „Brexit“-Diskussion im Juni 2016, aber auch die Forderungen bestimmter EU-Mitgliedsländer, die Arbeitsmobilität in einigen Branchen einzuschränken).

Wenn Personen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten so zusammenarbeiten, dass das Ergebnis sowohl anders als auch besser ist, als würde man die Arbeit dieser Personen einfach addieren oder mischen, dann entsteht interkulturelle Synergie. Dabei streben Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammen nach einem gemeinsamen Ziel. Das beschreibt auch der Leiter einer Unit bei der ÖBB:

*Der Arbeitsalltag ist bei uns so, dass die Unternehmenskultur ganz klar der Maßstab für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist. Aber die Unternehmenskultur hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Durch die kulturelle Vermischung ist ein neues Ganzes entstanden. Man nimmt mehr aufeinander Rücksicht. Vieles ist selbstverständlich geworden und wird nicht mehr eigens thematisiert.*

#### **Wenn verschiedene nationale Gruppen aufeinandertreffen**

Anders ist es, wenn sich eine Abteilung aus zwei oder drei größeren nationalen Gruppen zusammensetzt. Dann kann es sein, dass sich die Gruppen voneinander abgrenzen, weil eine ethnozentrische Haltung vorherrscht – also die eigene Kultur in den Mittelpunkt gestellt wird. Das geschieht oft, indem eine Gruppe untereinander die jeweilige Nationalsprache spricht und kulturspezifische Besonderheiten betont. Diese Gruppendynamik hat mitunter Konflikte zur Folge. Dazu meine eigenen Beobachtungen an einer Bildungsinstitution:

*Ein Master-Studiengang für internationale Wirtschaft ist mit Studierenden aus mehreren Ländern besetzt. Die Gruppe der Deutschsprachigen ist die größte, gefolgt von Studierenden aus Russland, Weißrussland, der Ukraine*

*und Kasachstan, deren gemeinsame Sprache Russisch ist. Die kleinste Gruppe besteht aus Studierenden unterschiedlicher Länder wie Frankreich, dem Libanon, der Türkei, Indien und Tunesien. Sie alle sprechen untereinander Englisch.*

Bei Gruppenarbeiten fiel mir auf, dass sich immer wieder die gleichen Studierenden zu Gruppen zusammenfanden, oft auf Grund nationaler Herkunft. Eine Vermischung fand kaum statt, sofern sie nicht explizit gefordert wurde. Zuweilen gab es Konflikte beim Zeitmanagement und Unterschiede in der Präsentationsweise.

#### **Kulturelle Vermischung beugt Ausgrenzung vor**

Die Leistung aller Gruppen war gut, hätte aber durch eine stärkere kulturelle Vermischung gesteigert werden können. Dies wurde einmal deutlich, als für eine Präsentation die Studentin aus Indien zu einer Gruppe von Deutschsprachigen dazu stieß und aus ihrem indischen Kontext einen Input geben konnte, auf den der Rest der Gruppe ohne sie nicht gekommen wäre. Kulturelle Vermischung kann also positiv wirken, wenn man sich auf sie einlässt. Gleichzeitig tendieren die Menschen aber dazu, lieber unter sich, in vertrauter Umgebung zu bleiben. Daraus entstehen Aus- und Abgrenzungen, und diese drücken sich sehr oft über Sprache aus.

Dazu erzählte ein Ingenieur aus Schottland, der für ein großes internationales Technologie-Unternehmen in Süd-Österreich arbeitet und an einem meiner interkulturellen Trainings teilgenommen hatte:

*Bei uns ist es so, dass es in meinem Team eine jeweils größere Gruppe Franzosen und Österreicher gibt, ich bin in der Minderheit. Im gewöhnlichen Arbeitsalltag sprechen die Franzosen und Österreicher häufig ihre eigenen Sprachen untereinander und ich verstehe nichts. Ich fühle mich dann ausgeschlossen, obwohl alle offen sind und in den Meetings Englisch sprechen. Aber dass man gern mit den Kollegen in der Muttersprache spricht, lässt sich in so einer Gruppe nicht verhindern. Für mich ist es auch ok so, solange es keine wirklichen Probleme gibt.*

Wenn Probleme auftauchen, dann sind Sprachbarrieren oder andere Hemmschwellen ein Hindernis für eine Zusammenarbeit, aus der sich Synergien entwickeln könnten.

Solche Hemmschwellen sind in der Gruppendynamik begründet. Die Beteiligten vergleichen sich so mit anderen, dass die eigene Gruppe (Innengruppe) positiv da steht und sich bewusst von den anderen abhebt. Die einzelnen Mitglieder der anderen Gruppe werden nicht als eigenständige Individuen wahrgenommen, sondern als Träger der (abgelehnten) Merkmale dieser Gruppe: Sie kommen immer unpünktlich, sind nicht strukturiert, bereiten sich nicht gut vor, nehmen das Studium nicht ernst usw. So entstehen Stereotype zwischen den unterschiedlichen Nationalitäten, das heißt die individuellen Eigenschaften werden nicht erkannt und auch nicht in die Bewertung einbezogen, Menschen werden stigmatisiert und nicht als Person wahrgenommen. Kurz: es entstehen Vorurteile.<sup>3</sup>

### Kulturelles Bewusstsein kann man lernen

Vorurteile sind verinnerlichte Urteile, die von der eigenen kulturellen Umgebung oft bestätigt werden. Sie haben bestimmte Funktionen und halten sich deshalb hartnäckig in unseren Einstellungen.

Vor einiger Zeit erzählte mir ein Kollege, der aus Vorarlberg stammt, aber in Wien lebt und arbeitet, dass er zwei verschiedene Visitenkarten hat – eine Version für Vorarlberg und eine für Wien. Er erzählte:

*In Wien ist ja der Titel auf der Karte wichtig, um entsprechend eingeschätzt zu werden. Aber in Vorarlberg kommt das gar nicht gut an. Es wirkt dort angeberisch.*

Dieses Beispiel konnte ich gleich in einem meiner interkulturellen Trainings anwenden, um darauf hinzuweisen, dass man mit Stereotypisierungen nicht weit kommt. Stereotype sind gutmütige Verallgemeinerungen von Gruppen und gelten als nicht so verfestigt wie Vorurteile.

Eine Teilnehmerin aus Finnland war sehr daran interessiert, mehr über den Gebrauch der akademischen Titel in Österreich zu erfahren. Ich erklärte, wann in Österreich der akademische Titel vor dem Familiennamen verwendet wird und wann nicht. Sie war erstaunt, dass es regional sehr unterschiedliche Gebrauchsweisen gibt. Dann sprachen wir über Stereotype, die Finnland betreffen. Sie bemerkte:

---

<sup>3</sup> Vgl. Alexander Thomas, *Psychologie interkulturellen Handelns*, 1996.

*Für Finnland existiert ja das Stereotyp der schweigsamen und stoischen Finnen. Aber ich komme aus dem karelischen Teil Finnlands und entspreche gar nicht diesem Stereotyp.*

### Vorurteile und Stereotype – wie lassen sie sich vermeiden?

Vorurteile können nur abgebaut werden, indem man Wertungen zwischen der eigenen Gruppe und den anderen vermeidet. Dies gelingt, wenn man die Kategorisierungen für die Vergleiche erweitert. Dazu muss man Kategorien einsetzen, die nicht zur Bestätigung der eigenen Überlegenheit dienen, die aber im Vergleichsprozess von Bedeutung sind.<sup>4</sup> Das erfordert ein kulturelles Bewusstsein und Sensibilität für den Umgang mit Vorurteilen. Dazu erzählte eine Managerin in einer Versicherung in Wien:

*Frau Habib ist neu in der IT-Abteilung unseres Versicherungsunternehmens. Sie wurde eingestellt, weil sie langjährige Erfahrungen in der Branche hat. Ihre Deutschkenntnisse sind gut, aber gerade die Fachsprache macht ihr zu schaffen. Ihre Kollegen müssen mit ihr Englisch sprechen, was bei einigen nicht gut ankommt. Sie beklagen sich bei mir: „Frau Habib ist ja ok und macht ihre Arbeit sehr gut, aber sie spricht nicht gut Deutsch. Das führt zu Verzögerungen, weil wir ihr alles erst auf Englisch erklären müssen. Englisch ist aber auch nicht unsere Muttersprache. Wir tun uns da nicht so leicht.“ Ich machte ihnen einen Vorschlag: „Lassen wir einmal die deutsche Sprache beiseite. Die wird sie mit der Zeit schon lernen. Fragen wir stattdessen: Was kann denn Frau Habib gut? Was kann sie, was ihr nicht könnt? Wie könnt ihr von eurer Kollegin profitieren?“ Mein Team bemühte sich sehr, meinem Rat zu folgen – mit Erfolg!*

Mit dieser Zugangsweise konnte das Muster aufgebrochen werden, das zuvor den Umgang mit der Kollegin Habib geprägt hatte – nämlich dass der Fokus auf ihrem Defizit lag, also ihren mangelnden Deutschkenntnissen. Nun wird das Augenmerk auf ihre Fähigkeiten gelegt, die eine Ressource sind. Damit kann sie als gleichwertiges Mitglied der Gruppe gesehen werden. Die Mühe, die sich die Gruppe mit ihr macht, indem sie mit ihr Englisch spricht und die Fachausdrücke auf Deutsch erklärt, wird ausgeglichen, indem sich Frau Habib durch ihre

---

<sup>4</sup> Vgl. Alexander Thomas, *Die Bedeutung von Vorurteilen und Stereotype im interkulturellen Handeln*, 2006/2.



fachliche Erfahrung, ihre Sprachkenntnisse (hervorragendes Englisch, Französisch und Arabisch) und eine andere Sichtweise einbringen kann – eine Win-Win-Situation, aus der Synergien entwickelt werden können.<sup>5</sup>

Stereotypisierungen und Diskriminierung können vermindert werden, wenn man vermeidet, ständig die beiden Gruppen miteinander zu vergleichen. Wenn beide Gruppen eigenständige oder komplementäre Leistungen erbringen und diese unter einem gemeinsamen Ziel betrachtet und gewürdigt werden, dann können Synergien erreicht werden. Hier liegt der Nutzen aus kultureller Vielfalt darin, dass wir lernen, soziale und emotionale Gruppendynamiken zu steuern, und das kognitive Potenzial (also Wahrnehmung, Erforschen und Integrieren von unterschiedlichen Perspektiven) erweitern.<sup>6</sup> Interkulturelle Trainings und internationales Teambuilding-Maßnahmen sind dabei von großem Nutzen, denn durch sie erweitern Führungskräfte und Mitarbeiter ihr kulturelles Bewusstsein und entwickeln mehr interkulturelle Kompetenz.

#### Die „Nationalkultur“ ist nicht zukunftsfähig

Im Zuge der Flüchtlingskrise in Europa im zweiten Halbjahr 2015 und im Jahr 2016 wurden Toleranzgrenzen in unserer Gesellschaft ausgereizt. Die Bilder der sogenannten „Flüchtlingsströme“ erzeugten bei der Bevölkerung jener Länder, die die Grenzen öffneten, Angst – Angst vor Überfremdung, Angst vor Kriminalität, Angst vor Menschen, die ganz anders denken und leben, und Angst, dass die eigenen kulturellen Werte in den Hintergrund gedrängt werden.

Die Diskussionen um die Schließung von Grenzen im EU-Schengenraum und das Errichten von Grenzzäunen wurden im Herbst 2015 sehr emotional geführt, und heute sind nicht selten Statements zu hören wie: „Wir wollen keine Ausländer hier. Die sind ganz anders als wir. Und es sind zu viele.“ Sich von den anderen, dem Fremden abzuschirmen, das Eigene schützen zu wollen und sich auf den eigenen kulturellen und politischen Mikrokosmos zu konzentrieren – diese Einstellung macht sich in Europa breit. Diese Haltung birgt aber viele Gefahren.

Die Herausforderung liegt darin, dass wir uns vom Konzept der „Nationalkultur“, in der alle Nationalstaatsangehörige aus einer homogenen Kultur stammen, verabschieden müssen, weil dieses Bild nicht mehr zu unserer heutigen Gesellschaft passt. Wir in Europa leben in

---

<sup>5</sup> Vgl. Martha Maznevski/Joseph DiStefano, *Synergies from individual Differences*, 2004.

<sup>6</sup> Vgl. Ursula Brinkmann /Oscar Van Weerdenburg, *Intercultural Readiness*, 2014, S. 136f.

Einwanderungsländern, und die kulturelle Vielfalt ist unsere Realität. Dazu sagt der Politologe und Migrationsforscher Rainer Bauböck:

*Wenn man in einer homogenen Gesellschaft aufgewachsen ist, dann erzeugt das die Vorstellung, dass die politische Gemeinschaft auch eine Kulturgemeinschaft ist. Davon müssen wir uns verabschieden. Das gilt sowohl im einzelnen Staat als auch für Europa insgesamt.<sup>7</sup>*

Doch wie kann man Menschen davon überzeugen, dass die kulturelle Vielfalt in unserer Gesellschaft erstens nicht mehr rückgängig zu machen ist und zweitens einen Mehrwert bringt? Wissenschaftliche Erklärungen und sogar Fakten- und Datenmaterial zu den Vorteilen kultureller Diversität haben für viele Menschen keine Überzeugungskraft, weil sie die emotionale Ebene nicht berücksichtigen.

#### Vielfältige Ressourcen nützen allen

Die Frage, welche Ressourcen genutzt werden können, ist für Unternehmen wichtig. Mögliche Ressourcen sind Sprachkenntnisse und Wissen über andere Kulturen, aber auch ein neuartiges Netzwerkdenken und Loyalität, sobald gute Beziehungen aufgebaut sind, oder Enthusiasmus bei einem Neuanfang in einer neuen kulturellen Umgebung. All das sind Vorteile der kulturellen Vielfalt in einer Gesellschaft. Marwa aus Mumbai, die mit ihrem indischen Mann seit einigen Jahren in Wien lebt und arbeitet, erzählte:

*Das Leben in Wien ist viel angenehmer als in New Delhi. New Delhi ist eine so große Stadt und die Lebensqualität ist sehr schlecht. Die Luftverschmutzung ist besonders groß und für Kinder gefährlich. Wir fühlen uns wohl in Wien und haben beide einen guten Job im IT-Bereich hier. Viele meiner Arbeitskollegen kommen aus sehr unterschiedlichen Ländern, und alle bringen ihre Sichtweisen ein. Das ist spannend in der Zusammenarbeit mit den österreichischen Kolleginnen. Ich habe schon viel gelernt hier und auch neue Blickwinkel kennengelernt, aber ich merke, dass mein Input auch gut angenommen wird.*

---

<sup>7</sup> Rainer Bauböck, Interview in der Wiener Zeitung, 22.8.2014.

Marwa fühlt sich in ihrer Arbeitsumgebung wohl, weil es dort eine große Offenheit gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen gibt. Sie hat Glück, denn die Zusammenarbeit mit Kollegen aus ganz anderen Kulturen wie Indien kann auch eine Herausforderung sein. Eine Managerin in einem österreichischen Versicherungsunternehmen erzählte:

*Zu uns in die IT-Abteilung werden immer wieder Fachleute aus Indien geschickt, die wir einarbeiten, da sie später in Bangalore für die Umsetzung des Programms selbst verantwortlich sein werden. Ich muss sagen, dass es am Anfang sehr ungewohnt war und wir viele Vorurteile hatten, aber ich für meinen Teil habe viel von meinen indischen Kollegen gelernt. Sie sehen vieles anders, erklären anders – viel detaillierter – und haben einen anderen Zugang zu den Dingen. Am Anfang gab es deshalb Spannungen. Wir haben dann auch über diese Unterschiede diskutiert, sogar ein interkulturelles Training gab es. So kam es zu einem besseren gegenseitigen Verständnis. Aber es hat gedauert.*

Interkulturelle Zusammenarbeit bedarf kultureller Sensibilität und Offenheit. Erst dann kann man gegenseitiges Vertrauen aufbauen und voneinander profitieren, weil jeder Einzelne sich durch die Auseinandersetzung mit anderen Sichtweisen und Blickwinkeln persönlich weiterentwickelt.

#### Die Reflexion der eigenen Werte ist nötig

Besonders gut können wir die eigenen kulturellen Werte reflektieren, wenn wir uns mit anderen kulturellen Kontexten auseinandersetzen. Erst über Unbekanntes und Neues, für das es keine Entsprechung bei den eigenen Werten gibt, können wir den eigenen kulturellen Kontext reflektieren. Dazu ein Beispiel aus meiner eigenen Zeit im Ausland:

*Mein erster außereuropäischer Aufenthalt war Indien. Ich ging für drei Jahre nach New Delhi. Das Straßenbild unterscheidet sich heute noch sehr von europäischen Städten. Nicht nur die Vielzahl an unterschiedlichen Fortbewegungsmittel, auch die zahlreichen bettelnden Frauen und Männer und auch Kinder, die oft in Kartonhäusern am Straßenrand leben, sind ein ungewohnter Anblick für Menschen aus Europa. Ich fuhr öfters mit meinen indischen Kollegen im Auto mit und beobachtete ihre Reaktionen, wenn wir an der Kreuzung anhielten und die Bettler mit bittenden Blicken und Gesten*

*unser Auto umringten. Meine Kollegen würdigten sie keines Blickes. Es war, als wären diese Menschen für sie gar nicht da. Für meine indischen Kollegen waren sie Luft, da sie zu ihnen keinerlei Beziehung hatten. Ich jedoch empfand Mitleid für sie, sah aber keine Möglichkeit, mit einer kleinen Spende ihre Situation maßgeblich zu verändern. Solche Erlebnisse riefen Ratlosigkeit in mir hervor. Mir wurde mit einem Schlag bewusst, dass ich in einer abendländisch-christlichen Tradition stand, in der Nächstenliebe ein hoher Wert ist.*

Diese Erkenntnis war für mich damals sehr wichtig, da ich mir zum ersten Mal meiner kulturellen Herkunft als abendländische Europäerin bewusst wurde. Mir wurde klar, welche Werte für mich wichtig sind, die in meiner neuen Umgebung so nicht gelebt wurden. Später lernte ich dann, dass meine indischen Kollegen sehr wohl ein soziales Empfinden für arme Menschen haben, allerdings in anderer Weise, und sie zeigen ihre Solidarität in einem anderen Kontext.

Ein Unit-Leiter bei der ÖBB erzählte, wie er sein kulturelles Bewusstsein entwickelt hat:

*In meiner Weiterbildung an der Donau-Universität faszinierte mich das Thema Interkulturelles Management. Ich schrieb dann auch meine Masterarbeit zum Thema Interkulturelle Kompetenzen im Unternehmen. Gleichzeitig wollte ich mich vertiefen und suchte nach Anbietern. So kam ich auf Sie! Was mir wirklich in unserer Zusammenarbeit geholfen hat, war die spezifische Vorbereitung auf einzelne Länder. Ich konnte die Situationen vor Ort besser einschätzen und bewusster darauf reagieren. Ich wusste, wann ich falsch reagierte und wann es gut war. Das hilft ungemein, wenn man in einer neuen Situation ist.*

Kulturelles Bewusstsein ist nötig, damit wir erkennen, dass in anderen kulturellen Kontexten ganz andere Werte hochgehalten werden – dass also die Werte, die in unserer eigenen Kultur gelten, nicht der Maßstab für alle anderen Kulturen sind. Dieses kulturelle Bewusstsein legt den Grundstein dafür, die eigene ethnozentrische Haltung schrittweise aufzugeben. Was aber bedeutet ethnozentrisch?

## Ethnozentrismus – das eigene Weltbild als Maßstab

Als ethnozentrische Haltung bezeichnet man die Konzentration der Aufmerksamkeit auf das eigene Weltbild. Drei Stadien zeichnen diese Haltung aus: die unbedarfte Leugnung kultureller Unterschiede, die verzweifelnde Verteidigung des eigenen Weltbilds und die Minderung oder Verniedlichung kultureller Unterschiede.<sup>8</sup>

Ethnozentrismus besagt im Grunde, „dass nicht sein kann, was nicht sein darf“ – um mit dem Dichter Christian Morgenstern zu sprechen. Weil es an kulturellem Bewusstsein und einem differenzierten Blick auf die Vielfalt kultureller Kontexte fehlt, werden kulturelle Unterschiede ausgeblendet. Das eigene Weltbild steht zu sehr im Vordergrund, so dass wir nicht wahrnehmen, welchen Nutzen oder Vorteil das andere hat.

Dazu möchte ich zwei Beispiele aus Gesprächen nennen, die ich mit unterschiedlichen Personen geführt habe. Ich fragte Ahmad, der vor über zwei Jahren aus Syrien nach Österreich geflüchtet war und sich hier als Raumplaner eine Existenz aufbauen konnte, wie er die kulturellen Unterschiede hier erlebt hat:

*Ich finde, es gibt gar keine so großen Unterschiede. Eigentlich ist hier alles wie bei uns in Damaskus. Ich arbeite mit anderen Raumplanern zusammen, die denken ganz ähnlich wie ich. Nein, einen Kulturschock habe ich nicht erlebt.*

### Wer kulturelle Unterschiede ausblendet, vergibt Chancen

Kulturelle Unterschiede werden oft auch aus Selbstschutz nicht wahrgenommen. Der Syrer war mit seinem Anpassungsprozess in Österreich zu sehr beschäftigt, um sich um die kulturellen Unterschiede zu kümmern. Die Unterschiede auszublenden und sich vielmehr auf die Ähnlichkeiten zu konzentrieren, war in seiner Situation eine wichtige Überlebensstrategie.

Und eine Kollegin erzählte von ihrer kanadischen Schwiegermutter, die bis heute nicht versteht, weshalb ihr Sohn, der seit zwanzig Jahren in Österreich verheiratet ist, Deutsch lernt. Sie berichtete:

*Sie regt sich auf und meint, wozu er denn Deutsch brauche, wenn er in der internationalen Schule arbeitet und ich sowieso Englisch spreche? Sie hat*

---

<sup>8</sup> Vgl. Milton Bennett, *Basic Concepts of Intercultural Communication*, 1998.

*einfach keine Sensibilität dafür, dass etwas wertvoll sein kann, auch wenn es anders ist!*

Wenn es um kulturelle Unterschiede geht, verkennen wir selbst heute noch oft, dass Mehrsprachigkeit eine Ressource ist und professionell genutzt werden kann. Durch die Konzentration auf Deutsch, also die Sprache unserer Mehrheitsgesellschaft, tritt die Bedeutung der anderen Sprachen, die Einwanderer beherrschen, in den Hintergrund.<sup>9</sup> Damit werden bei Migranten die Defizite und nicht ihre Ressourcen oder Fähigkeiten betont.

Eine Schuldirektorin in Wien hat das erkannt:

*Wenn wir wollen, dass die Kinder motiviert sind, dann müssen wir ihr Selbstbewusstsein stützen. Die meisten sind zweisprachig, warum also nicht diese Zweisprachigkeit als Ressource nutzen, sie positiv bewerten, auch wenn die Unterrichtssprache natürlich Deutsch ist. Aber jede Sprache ist wertvoll und im Fall der Kinder eine Zusatzkenntnis, die anerkannt werden sollte.*

#### **Wenn die eigene Kultur zum Maßstab wird**

Das wird nicht immer so gesehen. Die Verteidigung der eigenen Kultur, des eigenen Weltbilds basiert darauf, dass wir den eigenen kulturellen Kontext als besser und höher entwickelt wahrnehmen. An ihm muss sich alles andere messen lassen. Die Folge ist, dass wir all das, das anders ist, negativ bewerten und ablehnen: andere Werthaltungen und Einstellungen, andere Gepflogenheiten und Lebensweisen, eine andere äußere Erscheinung – alles andere wird abgewehrt, weil es das eigene Weltbild, das die Grundlage der eigenen Wirklichkeit ist, erschüttert.

Während ich damit beschäftigt bin, mein eigenes Weltbild zu verteidigen, nehme ich anderes nicht wirklich wahr. Dadurch wird das Blickfeld eingeschränkt, da sich meine Aufmerksamkeit immer nur auf das Eigene, das Vertraute und Gewohnte richtet. Das andere erweckt Misstrauen oder wird sogar als Bedrohung wahrgenommen – und deshalb abgelehnt. Auf der Basis „wir und die anderen“ wird ein Vergleich angestellt. Hier zwei Beispiele aus dem Tourismusbereich:

---

<sup>9</sup> Brigitte Wiesmeier/Klaudia Jacobs (Hg.), *Paarbeziehungen. Bikulturalität. Globalisierung*, 2014.

*Eine Fünf-Sterne-Hotelanlage an der ägyptischen Mittelmeerküste, beste Ausstattung. In den Bewertungsbögen, welche die deutschen Touristen am Ende ihres Aufenthalts ausfüllen sollen, wird am häufigsten angemerkt: „Wunderschöne Anlage, großzügiges und gutes Essen, freundliche Bedienung, Sauberkeit könnte verbessert werden – es sollte mal eine deutsche Reinigungsfachkraft hier das Sagen haben, dann würden die hier schon lernen, was Sauberkeit wirklich bedeutet.“*

*Eine Straßenszene in Jaipur in Nord-Indien: Man sieht Menschen am Straßenrand in ihren Pappkartonhäusern leben. Kinder spielen auf dem Gehsteig, an dem Lastkraftwagen, Autos, Mopeds, Rikschas vorbeifahren. Niemand scheint sich um diese Kleinen zu kümmern. „Ein Menschenleben hat hier halt keinen Wert“, meint eine Mitreisende im Bus.*

Der Maßstab für die Beurteilung ist hier das eigene Welt- und Wertebild: der Grad an Hygiene und Sauberkeit, das häusliche Umfeld, die Umgebung, in der Kinder aufwachsen und betreut werden. Der eigene Kontext ist also ausschlaggebend dafür, wie wir eine neue Umgebung beurteilen. Und das Ergebnis sind eine negative und oft abwertende Interpretation des anderen und eine eurozentrische Haltung, welche die sogenannte westliche Kultur hochhält und höher bewertet.<sup>10</sup>

### Kulturelle Unterschiede oder Ähnlichkeiten?

Wenn wir sagen, dass kulturelle Unterschiede nicht so gravierend sind, bedeutet das eine Offenheit, die allerdings begrenzt ist. Kulturelle Vielfalt wird so lange geschätzt, wie sie für uns selbst angenehm ist: Ethno-Restaurants, Ethnostil in Bekleidung und Wohnraumgestaltung, Feng-Shui-Raumplanung, Konzentrations- und Meditationspraktiken aus verschiedenen kulturellen Kontexten, internationale Zusammenarbeit mit Kollegen, Schüler- und Studentenaustauschprogramme innerhalb und außerhalb Europas gehören dazu.

Die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen wird dann als Bereicherung angesehen, wenn die eigenen Werte gewahrt werden. Denn zu der ethnozentrischen Haltung gehört auch, dass man die eigenen Werte als allgemeingültig betrachtet und Menschen aus anderen kulturellen Kontexten daran misst. Unterschiede werden an der Oberfläche festgestellt und

---

<sup>10</sup> Vgl. Edward Said, *Orientalismus*, 2009.

auch wertgeschätzt, wobei man Ähnlichkeiten in den Vordergrund rückt. Wir gehen davon aus, dass wir als Menschen alle die gleichen humanen Werte vertreten. Werte wie Freiheit, Selbstverwirklichung, Ehrlichkeit und Authentizität werden dann unhinterfragt als allgemeingültig betrachtet und sind die Grundlage für jede Interaktion.

Ein paar Beispiele mögen das verdeutlichen:

*Eine Universitätsprofessorin in Wien, die an Universitäten in verschiedenen Ländern forschte und dabei mit ihrer kleinen Tochter unterwegs war, meinte: „Familien gibt es auf der ganzen Welt, daher auch immer die gleichen Sorgen und Bedürfnisse.“*

*Ein Projektleiter erzählte: „Ich arbeite nun schon seit Jahrzehnten im internationalen Projektmanagement und mit internationalen Teams zusammen. Menschen mit ausgeprägter internationaler Erfahrung haben viel gemeinsam: sie sind tolerant, respektvoll und offen. Auf dieser Basis treten die spezifischen kulturellen Gewohnheiten immer in den Hintergrund.“*

*Eine Dolmetscherin aus Deutschland, die drei Jahre in Mexiko gelebt hatte, erzählte: „Bis zum Tag meiner Abreise hatte ich mir eigentlich keine großen Gedanken darüber gemacht, wie es wohl sein würde, in Mexiko zu leben und zu arbeiten, und ob ich dort auch zurechtkommen würde. Ich sah dem Umzug in meine neue Heimat relativ sorglos und optimistisch entgegen, da ich das Land bis dato nur im Rahmen eines in jeder Hinsicht perfekten fünfwöchigen Urlaubs kennengelernt und mich sonst eigentlich nicht weiter vorbereitet hatte. Ich hielt das auch nicht wirklich für nötig. Ich vertrat die Auffassung, alle Menschen seien doch irgendwie gleich und aufgrund meiner Sprachkenntnisse würde ich ja auch nicht mit den sonst vielleicht üblichen Verständigungsschwierigkeiten zu kämpfen haben.“*

Diese Haltung ermöglicht Zusammenarbeit in einem Kontext, in dem Ähnlichkeiten vorherrschen – auf professioneller Ebene, in der Ausbildung, in Bezug auf Geisteshaltung und politische Gesinnung. Und für eine internationale Teamarbeit ist diese Ebene sehr bedeutend. Aber auch diese Haltung wird dem Bereich des Ethnozentrismus zugeschrieben.



Ausgangspunkt ist immer noch die eigene Kultur auf der Basis humaner Werte (internationale Menschenrechte), geringfügig erweitert durch eine pragmatische Wertschätzung kultureller Unterschiede.