



Wenn die Welt kleiner wird

In den letzten Jahren wurden Unternehmen und ihre Mitarbeiter wie kaum jemals zuvor gefordert, sich verstärkt mit anderen Kulturen auseinanderzusetzen – die Welt rückt zusammen. Unterschiedliche Nationalitäten treffen im Arbeitsalltag aufeinander, was manchmal für Konfliktstoff sorgt.

Nicht nur in großen Konzernen arbeiten Menschen unterschiedlicher Kulturen zusammen, auch in vielen Klein- und Mittelbetrieben bestehen Teams immer öfter aus Mitarbeitern „fremder“ Herkunft. Klappt die Zusammenarbeit gut, liegen darin viele Chancen: Kollegen gehen aufeinander ein, lernen Neues, sind offen, flexibel, anpassungsbereit und sprechen mehrere Sprachen. Daraus entwickelt sich eine eigene Unternehmenskultur, bei der keine länderspezifische Haltung dominiert und aus jedem Umfeld das „best of“ Eingang in das Zusammenarbeiten findet. Jeder

bringt seine Stärken ein und gemeinsam wird so das definierte Ziel erreicht. Um an diesen Punkt zu gelangen, müssen sich die Beteiligten, aber vor allem Führungskräfte, zunächst einmal mit den eigenen kulturellen Werten auseinandersetzen. Nur so können Unterschiede mit Blick auf andere Nationalitäten erkannt und interkulturelle Kompetenz entwickelt werden.

Von einem „Fettnapf“ in den nächsten?

Egal ob verbale oder nonverbale Kommunikation, wenn die Unterschiede zwischen der eigenen Kultur



„Zuhören und Nachfragen sind die wichtigsten Eigenschaften, wenn es darum geht, fremde Kulturen verstehen zu wollen.“

© FELICITAS MATEERN

Nachgefragt bei ...

.... Dr. Karin Schreiner, Trainerin für Interkulturelles Management

„Die Sprache macht's nicht aus“

Die Sozialanthropologin Dr. Karin Schreiner arbeitet als Coach und interkulturelle Trainerin und berät internationale Unternehmen in Sachen Management von kultureller Vielfalt. Sie lebte unter anderem in Prag, Neu-Delhi, Brüssel und Helsinki und bringt daher viel praktische Erfahrung in das Thema ein.

Welche Herausforderungen stellt die kulturelle Vielfalt an die Arbeitswelt?

Die größte Herausforderung ist die Sprache. Hier ergibt sich oft der Modus, dass in informellen Gesprächen die Muttersprache verwendet wird und Englisch die vereinbarte Hauptsprache ist. Neben der Sprache ist auch die Arbeitsweise selbst ein konfliktträchtiges Thema. So haben etwa Mitarbeiter aus China, Indien, Malaysia oder Südafrika ein ganz anderes Verständnis von Führung als wir hierzulande und demnach auch andere Erwartungen an ihre Vorgesetzten. In Mitteleuropa pflegen wir eher den partizipativen Führungsstil, übertragen den Mitarbeitern Verantwortung und fördern die Selbstständigkeit. Vorschläge zu bringen oder die Initiative zu ergreifen ist hingegen in Asien oder Japan nicht gefragt. Mitarbeiter sind es nicht gewöhnt, Spielraum zu haben, und ihre Erziehung ist so angelegt, dass sie sehr klare Regeln und Vorgaben benötigen, um produktiv zu sein.

Kommt es in interkulturellen Teams häufiger zu Missverständnissen?

Natürlich kann man sich in der Muttersprache besser und wortreicher ausdrücken und kennt die Nuancen besser. In der sprechen oft sehr gut Englisch, haben

aber einen gewöhnungsbedürftigen Akzent. Bestimmte Ausdrücke gibt es im britischen Englisch und im amerikanischen dafür nicht. Schon allein hier gibt es Unterschiede. Denken wir an die Dialekte in Österreich, auch da ist die Sprache nicht immer die einzige Hürde. Wirkliche Missverständnisse entstehen erst durch die Interpretation sowie das fehlende Wissen über Werte und Kultur dahinter.

Können jüngere Mitarbeiter besser damit umgehen?

Meist ja, da sie selbst oft internationale Erfahrung mitbringen. Wer schon einmal in der Situation war, im Ausland zu arbeiten oder zu studieren, bringt automatisch mehr Offenheit für die Situation mit.

Welche Vorteile hat kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz?

Auf jeden Fall andere Sichtweisen und Perspektiven kennenzulernen. Das Gemeinsame steht mehr im Vordergrund: gemeinsam Lösungen zu finden, die mit unterschiedlichen Potenzialen viel besser erreicht werden können. Wenn die persönlichen Beziehungen im Team passen, dann entsteht eine völlig neue Qualität der Zusammenarbeit. Andere Kulturen gehen mit der Frage nach den Ressourcen ganz anders um – mehr Achtsamkeit und Wertschätzung können ein Team sehr bereichern.

Wie kann kulturelle Vielfalt gelernt oder gefördert werden?

Um ein kulturelles Bewusstsein zu schaffen, ist die aktive Auseinandersetzung wichtig. Das passiert nicht einfach automatisch im Alltag, hier sind Trainings und Coachings ein wichtiges Instrument. Mit Menschen anderer Kulturen zu arbeiten, erfordert viel Toleranz und „Verhandlungsgeschick“ – und wie das einzusetzen ist, aber auch welche Vorteile es bringt, kann gelernt werden.

Wie läuft so ein Training ab?

Das fängt oft schon bei der Begrüßung an. Die Distanz, Höflichkeitsfloskeln oder Blickkontakt – das ist zwischen den Menschen zum Beispiel in Finnland ganz anders als hierzulande. Wir haben in Österreich gerne ein rigides Zeitmanagement und sind damit in geplanten Abläufen sehr unflexibel. In Serbien oder Bosnien nimmt man es mit Plänen nicht so genau, kann dann aber auf Unvorhergesehenes viel besser reagieren. In den Trainings üben wir diese Situation mit Rollenspielen, denn der Lerneffekt ist am größten, wenn man sich auf die Themen emotional auch einlässt. Dann gibt es auch immer einen Wissensblock – je mehr man über ein Land und seine Kultur weiß, desto eher ist man auch bereit, manch Neues zu akzeptieren. ▶



Wann werden Sie von Firmen zu Rate gezogen?

Selten in der Prävention, außer in der Vorbereitung, wenn Mitarbeiter für längere Zeit ins Ausland entsandt werden. Am häufigsten ist meine Arbeit gefragt, wenn es in Teams bereits Krisenstimmung gibt und die Spannungen den Arbeitsprozess stören.

Werden wir in Zeiten zunehmender Migration intoleranter?

Die Abwehr, die Verunsicherung und die Angst steigen. Diese Reaktion ist auch völlig normal und verständlich. Viele fürchten um die eigenen kulturellen Werte und sehen das als Bedrohung. Dazu kommt, dass die Flüchtlingswelle zwar abebbt, aber dennoch global gesehen keine Lösung in Sicht ist, solange sich die Bedingungen in diesen Ländern nicht wesentlich ändern. Die internationale Politik ist dringend gefordert, hier klare Strategien vorzugeben.

Können interkulturelle Trainings hier wirklich helfen?

Das ist ein lebenslanger Lernprozess und mit einem Seminar nicht getan. Es wäre wichtig, damit schon in Kindergärten oder Schulen zu beginnen und sich regelmäßig auszutauschen, auch über die Ängste und Vorbehalte.

Welche Branchen sind besonders „betroffen“?

Neben dem Bildungssektor und dem Sozial- und Gesundheitswesen sind es vor allem die techniklastigen Wirtschaftszweige.

und der von Kollegen nicht erkannt werden, sind Fettnäpfchen im Miteinander vorprogrammiert. Was in einem Land höflich ist, wird in einem anderen als Missbilligung angesehen, wie beispielsweise direkter Blickkontakt. Pünktlichkeit ist nicht überall gleich wichtig und Termine werden manchmal einfach nicht eingehalten. Welchen Kommunikationsstil – sachbezogen oder eher emotional – das Gegenüber schätzt, kann am einfachsten durch Beobachten und Zuhören herausgefunden werden.

Besonders im Gesundheitssektor machen sich die Kulturunterschiede rasch und sehr deutlich bemerkbar, wenn es in den Intimbereich der Patienten geht: Manche Patienten würden niemals über sexuelle Probleme sprechen oder sich vor einem Arzt ausziehen. Aufgrund ihrer Religion lassen sich manche Männer nicht von Frauen behandeln und andersherum. Schmerz wird in jeder Kultur anders artikuliert und ertragen. Auch der direkte Weg, um Hilfe aufzusuchen – ob zum Arzt oder in das Krankenhaus –, ist von länderspezifischen Eigenheiten geprägt.

Viel Einfühlungsvermögen und das Wissen um unterschiedliche kulturelle Handhabung sind unabhängig von der Branche erforderlich, um ein Miteinander zu finden. Führungskräfte sind im Besonderen gefordert, am Aufbau von kulturellem Bewusstsein und interkultureller Sensibilität und dem Abbau von Ethnozentrismus und „Gruppenbildung“ mitzuwirken. Dazu gehört es, die Perspektive zu wechseln, gut zuzuhören und einfach nachzufragen. Nur wer ein gutes Maß an Neugierde an den Tag legt und Unterschiede offen bespricht, kann ein Miteinander definieren. ■

Info & Kontakt:

Intercultural Know How - Training & Consulting,
Tel. Mobil: +43-664-9143044, karin.schreiner@iknet.at,
www.iknet.at

Buchtipps

Kulturelle Vielfalt richtig managen

Die neuen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt

Karin Schreiner
Kulturelle Vielfalt richtig managen

Verlag Fischer & Gann,
322 Seiten, Munderfing 2017

