



# Kulturelle Vielfalt richtig managen

## Die neuen Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt

Karin Schreiner  
fischer & gann © 2017  
322 Seiten

## Bewertung

7 7 Umsetzbarkeit  
6 Innovationsgrad  
8 Stil

## Fokus

Führung & Management  
Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
Personalwesen  
IT, Produktion & Logistik  
Karriere & Selbstmanagement  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen  
**Business weltweit**  
Verwandte Themen

## Take-aways

- Kulturelle Vielfalt in der Arbeitswelt ist eine Realität und eine Bereicherung, wenn man sie als Chance sieht.
- Interkulturelle Sensibilität beginnt damit, sich die eigenen Werte vor Augen zu halten.
- Für ein gut funktionierendes interkulturelles Miteinander sind strukturelle Veränderungen und Umdenken notwendig, beginnend auf der Führungsebene.
- Beobachten und Zuhören sind wichtige Fähigkeiten der interkulturellen Kompetenz.
- Jede Führungskraft muss einschätzen, welchen Führungsstil ihre Mitarbeiter von ihr erwarten.
- Konflikte helfen dabei, kulturelle Unterschiede offenzulegen.
- Besonders große interkulturelle Unterschiede bestehen zwischen Menschen der westlichen Welt auf der einen und Asiaten auf der anderen Seite.
- Die unterschiedlichen Auffassungen über geschlechtliche Gleichstellung und Genderrollen führen zu besonders vielen Konflikten.
- Im Bildungssegment sorgt fehlende Sprachkenntnis für Konflikte und Diskriminierung.
- Im Gesundheitswesen nimmt Multikulturalität rasant zu und fordert den Aufbau von interkultureller Kompetenz.

# Relevanz

## Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) wie die interkulturelle Arbeitsrealität heute aussieht, 2) wie Sie mit Konflikten umgehen und 3) wie Sie die Interkulturalität nutzen, um erfolgreicher zu sein.

## Rezeption

In Zeiten, in denen die Welt immer kleiner zu werden scheint, ist es wichtig, sich verstärkt mit anderen Kulturen auseinanderzusetzen. Das gilt besonders im Arbeitsalltag, da es heute kaum ein Unternehmen mehr gibt, in dem nicht unterschiedliche Nationalitäten miteinander arbeiten. Karin Schreiner liefert mit ihrem Buch Ideen und Herangehensweisen, wie man die Interkulturalität gekonnt und mit Erfolg für sich nutzt. Das Buch strotzt nur so vor kleinen interkulturellen Anekdoten, manche davon wahre Augenöffner. Das Thema ist aktuell und wichtig und wird in den kommenden Jahren noch mehr an Bedeutung gewinnen. Wer wissen möchte, wie Interkulturalität im Arbeitsalltag so gelebt werden kann, dass alle Beteiligten sich wohlfühlen, ist mit diesem Buch gut bedient, meint *getAbstract*.

# Zusammenfassung

*„Wer heutzutage berufstätig ist, begegnet fast unweigerlich Menschen aus anderen Ländern und Kulturen – unser Arbeitsalltag ist also ständig Schauplatz interkultureller Begegnungen.“*

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

## Kulturelle Vielfalt verlangt ein Umdenken

Ob KMU oder Weltkonzern, in fast allen Unternehmen arbeiten heute Menschen unterschiedlichster Kulturen zusammen. Besteht das Team dabei aus vielen Nationalitäten, funktioniert der Arbeitsalltag am besten. Denn man geht dann schon fast automatisch auf den Kollegen ein, ist offen, flexibel, anpassungsbereit und spricht in der Regel Englisch. Es entwickelt sich eine Art eigene Unternehmenskultur, bei der keine länderspezifische Haltung dominiert. Schwieriger wird es, wenn in einer Abteilung Menschen aus nur zwei oder drei Ländern arbeiten. Schnell führt dies zur Gruppenbildung, man spricht untereinander mit seinesgleichen die Muttersprache und lebt die eigene Kultur. Es kommt zu Vorurteilen, Stereotypisierung und Diskriminierung, was sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirkt.

Gerade in den letzten Jahren hat die oft als „Flüchtlingsstrom“ bezeichnete Zuwanderung in Europa viele Menschen verunsichert und dafür gesorgt, dass der Ethnozentrismus wieder verstärkt gelebt wird. Sprich: Menschen sind überzeugt, dass nur das eigene Weltbild richtig ist. Dabei ist kulturelle Vielfalt besonders im Arbeitsalltag ein echter Vorteil – wenn man sie nutzt, um Synergien zu bilden. Jeder bringt ein, was er am besten kann, und gemeinsam wird so das klar definierte Ziel erreicht. Um an diesen Punkt zu gelangen, müssen Sie sich jedoch zunächst einmal mit den eigenen kulturellen Werten auseinandersetzen. Nur so können Sie Unterschiede mit Blick auf andere Nationalitäten erkennen und interkulturelle Kompetenz entwickeln.

## Kulturelle Vielfalt hat viel mit Kommunikation zu tun

Egal ob verbale oder nonverbale Kommunikation, wenn Sie die Unterschiede zwischen Ihrer Kultur und der Ihrer Kollegen nicht kennen, können Fettnäpfchen im Dialog die Folge sein. So schätzen einige Menschen mehr eine direkte, auf die Sache bezogene Kommunikation. Für andere spielt die indirekte, auf die Beziehung abzielende Kommunikation eine wichtigere Rolle. Was in einem Land höflich ist, wird in einem anderen als Missbilligung angesehen, wie beispielsweise direkter Blickkontakt. Welchen Kommunikationsstil Ihr Gegenüber schätzt, können Sie zu großen Teilen durch Beobachten und Zuhören herausfinden. Wichtig ist, immer darauf zu achten, dass beide Seiten ihr Gesicht wahren können. Sehen

*„Die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist im Arbeitsalltag nützlich, weil dadurch die Ressourcen und nicht die Defizite in den Blick genommen werden.“*

*„Anhand von Tischsitten kann man nicht nur gut kulturelle Unterschiede aufzeigen, sondern auch unterschiedliche Wertehaltungen illustrieren.“*

*„Im interkulturellen Kontext ist es sehr wichtig, das Verhalten der anderen gut zu beobachten.“*

*„Das Verhältnis zwischen Kunde und Anbieter ist in Ländern, in denen die Beziehungsorientierung an erster Stelle steht, oft von Hierarchie geprägt.“*

Sie zudem die Sprachenvielfalt im Unternehmen als Chance und gehen Sie flexibel damit um. Englisch ist sicher in internationalen Konzernen als Konzernsprache gesetzt; wenn aber Menschen gleicher Nationalität in informellen Situationen in die Muttersprache wechseln, sollte dies nicht gleich unterbunden werden.

Kulturelle Unterschiede bestehen zudem in Bezug auf Konflikte, Führungsstile und Zeitmanagement. In Sachen Konfliktkultur reichen diese von offen ausgetragenen Streitigkeiten bis hin zu deren totaler Vermeidung. Auch hier heißt es wieder: Sich selbst und die anderen gut beobachten. Ihr Gegenüber können Sie nun einmal schwer verändern, an Ihren eigenen Reaktionen aber können Sie arbeiten. Nehmen Sie die Perspektive des anderen ein, versuchen Sie, seine kulturellen Beweggründe zu verstehen und darauf einzugehen. Mit Blick auf den Führungsstil lässt sich sagen, dass autoritäres Auftreten nur bei Mitarbeitern Erfolg hat, die Aufgaben kaum hinterfragen, keine Lust auf Verantwortung haben oder keine Initiative zeigen. Die eigentliche Kompetenz als Führungskraft liegt daher darin, möglichst schnell zu erkennen, in welchem Stil die Mitarbeiter begleitet und geführt werden wollen.

### **Kulturelle Vielfalt verlangt Respekt und Akzeptanz**

Gerade bei der Höflichkeit und dem als Gesichtswahren bezeichneten Verhalten gibt es große kulturelle Differenzen. Während man in der deutschsprachigen Region oft sehr direkt kommuniziert, erwarten Inder, andere Asiaten und Araber, dass sie niemals direkt angegangen oder in ihren Augen bloßgestellt werden. Für sie ist eine gute Beziehung wichtiger als die Wahrheit. Wenn es hilft, eine geschäftliche Partnerschaft erfolgreich fortzuführen, wird deshalb lieber geschwiegen, als etwas Unangenehmes zu sagen. Beziehungen spielen zudem auch bei der Auswahl von neuen Kollegen für sie eine bedeutendere Rolle. Im deutschsprachigen Raum entscheiden Ausbildung und Zeugnisse über die Rollenverteilung, in arabischen und anderen Ländern ist es die familiäre Nähe – nach dem Motto: Ich kenne dich, vertraue dir, somit bist du für den Job geeignet. Auch ein klares Nein wird in diesen Ländern ungenügend ausgesprochen und als Beleidigung aufgefasst.

Dass es zu so vielen kulturellen Konflikten gerade mit Asiaten und Arabern kommt, basiert sicher darauf, dass sich ihre Kultur so markant von der westlichen unterscheidet. In Indien ist Hierarchie das A und O, was auf dem Kastendenken basiert. Wie in anderen asiatischen Ländern ist ein bestehender Vertrag nicht in Stein gemeißelt – Anpassungen sind an der Tagesordnung. Bei Geschäftspartnern aus islamischen Ländern bereitet nicht selten das dort herrschende Frauenbild Probleme. Letzteres ist weltweit noch immer ein Punkt, an dem es keinen Konsens gibt. Denn beim Thema geschlechtliche Gleichberechtigung geht es immer auch um die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Kindern. Viele Frauen scheuen den beruflichen Aufstieg, weil sich Hausarbeit, Kinder und Beruf nicht vereinbaren lassen – vor allem, wenn ausreichende Hilfe durch die eigene Familie oder Betreuungseinrichtungen und entsprechende Services nicht zur Verfügung steht. Es braucht daher sicher noch viele Jahre, bis Frauen international auf Führungsebene prozentual gleich präsent sind wie Männer. Dennoch zeigt sich weltweit eine langsame Veränderung dahingehend, dass immer mehr Frauen gezielt nach der Führung greifen. Aber auch hier gibt es Unterschiede, gerade in islamischen Ländern. Das sollte bei der Zusammenarbeit mit ihnen nicht vergessen werden.

### **Kulturelle Vielfalt verändert Bildungseinrichtungen**

Doch nicht nur in Unternehmen treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander. Auch in Bildungsinstituten herrscht ein interkulturelles Miteinander. Leider ist es nicht so konfliktlos, wie es sein könnte. Kernthema dabei ist sicher die Sprache. Kann man kein Deutsch, hat man an den Schulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz schlechte Karten. Im

*„Die Fähigkeit, die Perspektive zu wechseln, gilt als interkulturelle sowie als Konfliktkompetenz.“*

*„Viele Migranten haben in der Migration sehr wohl gelernt, in beiden Kulturen zu leben, und in diesem Sinne interkulturelle Kompetenz aufgebaut.“*

*„Führungskompetenz besteht darin, rasch herauszufinden, welcher Stil den Erwartungen der Mitarbeiter entspricht.“*

*„Anders als in Unternehmen, die sich immer mehr darum bemühen, aus der kulturellen Vielfalt in ihrer Belegschaft Nutzen zu ziehen, werden Multikulturalität und Mehrsprachigkeit im Schulalltag in der Regel eher negativ bewertet.“*

deutschsprachigen Raum gehen Lehrer zudem davon aus, dass die Familie hinter dem Kind steht und das Lernen fördert. Das ist aber in Familien mit Migrationshintergrund nicht immer der Fall – sei es, weil die Eltern die Sprache des Gastlandes nicht sprechen oder weil dieses Verhalten einfach nicht in ihrer Kultur verankert ist. Ein Umdenken ist nötig, auf beiden Seiten. Es gilt, die Probleme anzusprechen, Unterschiede aufzuzeigen und Bewusstsein zu schaffen für das jeweilige Weltbild.

Fehlende Sensibilität für interkulturelle Unterschiede hat zur Folge, dass Lehrkräfte Kinder mit Migrationshintergrund diskriminieren, teils aus Verunsicherung, aber auch, weil sie einfach nicht gelernt haben, mit einer Klasse umzugehen, in der unterschiedliche Nationalitäten miteinander lernen sollen. Es bedarf entsprechender Schulungen für das Lehrpersonal wie auch Umstrukturierungen im Schulalltag, um hier Abhilfe zu schaffen. So könnten Lehrer mit Migrationshintergrund als Ansprechpartner agieren; die Rolle von Frauen in unterschiedlichen Kulturen könnte als Thema im Unterricht aufgenommen werden; Diskussionsrunden mit den Familien könnten für mehr gegenseitiges Verständnis sorgen. Letzteres ist besonders wichtig, da weibliche Lehrkräfte heute regelmäßig Probleme mit Kindern islamischer und chinesischer Eltern haben, die sie als Frauen nicht respektieren.

Konflikte lassen sich auch vermeiden, wenn sich Lehrer aktiv über historische und gesellschaftliche Hintergründe informieren. So müssen sich Kinder in einigen Ländern ohne Murren in die Familie einfügen, in anderen werden sie als das Maß aller Dinge gesehen und auch so behandelt. Gehorsam, Unterordnung und bestimmte Geschlechterrollen stehen somit Autonomie, kritischem Denken und Unabhängigkeit gegenüber. Hier sollte der Lehrer die jeweiligen Schwerpunkte seiner Schüler kennen. Auch die Mehrsprachigkeit sollte positiv eingestuft werden.

### **Kulturelle Vielfalt im Gesundheitswesen**

Auch der Gesundheitssektor ist heute interkulturell geprägt. Schon heute arbeiten in der deutschsprachigen Region mehr Menschen anderer Nationalität als Pflegepersonal, Ärzte und Betreuer, als es Einheimische tun. Ferner stammen auch die Patienten selbst immer öfter aus anderen Ländern.

Daher steht das Thema „transkulturelle Kompetenz“ im Gesundheitswesen schon lange auf der Tagesordnung. Angestellte sollen Empathie für den Lebensbereich des Patienten haben und den Zusammenhang zwischen Kultur, Migrationserfahrungen und Gesundheit kennen. Nicht selten beruhen Krankheitsbilder nämlich auf kulturellen Hintergründen. Genauso oft erwarten Patienten eine Behandlung, wie sie sie in ihrem Heimatland gewohnt sind.

Auf der anderen Seite hegen einheimische Patienten oft eine spontane Abneigung gegen Pfleger mit Migrationshintergrund. Hier können nur Aufklärung und Überzeugungsfähigkeit helfen. In der Regel verschwinden Berührungängste bereits nach wenigen Aufeinandertreffen, wenn der Patient merkt, dass die Arbeit stimmt und das Gegenüber sehr sympathisch ist.

Eine der größten Herausforderungen für den Gesundheitssektor ist, dass die Zahl der Pflegebedürftigen aus anderen Ländern konstant ansteigt. So gehen Gastarbeiter wegen der harten Arbeit früher in Rente, und da sich nur wenige um eine spätere Absicherung gekümmert haben, sind sie plötzlich auf die Hilfe der sozialen Stellen und auf Pflegeeinrichtungen angewiesen. Doch hier kommt die nächste Hürde: Viele Ausländer wollen diese Angebote nicht wahrnehmen, weil sie Angst vor Diskriminierung haben. Schaut man hinter die Fassaden, ist das nicht ganz unbegründet. Gerade im Alter liebt man das Altbewährte und steht

dem Fremden kritisch gegenüber. Aufklärung auf beiden Seiten wäre hier eine Lösung. Auch bei den Pflegekräften muss das Verständnis für andere Kulturen geschärft werden. So leiden einige aus kulturellen Gründen lieber still, andere erwarten eine konstante Betreuung und wieder andere schreien ihre Schmerzen hinaus.

### **Kulturelle Vielfalt im Krankenhausalltag**

Das interkulturelle Aufeinandertreffen ist im Krankenhaus alltäglich. Dies führt oft zu Problemen und in manchem Fall zur Fehldiagnose. So werden bei Sprachproblemen häufig Familienmitglieder des Patienten oder eigene Mitarbeiter mit Migrationshintergrund herangezogen. Dabei kommt es jedoch immer mal wieder zu Missverständnissen. Dolmetscher sind deshalb die bessere Wahl. Dazu ist es wichtig, auch die familiäre Unterstützung nicht zu unterschätzen. Während einige Patienten alles lieber mit sich selbst ausmachen, bringen andere ihre gesamte Sippe mit und übervölkern das Krankenhaus regelrecht. Hier gilt es, mit entsprechenden Angeboten Raum für alle Kulturen zu schaffen. Angestellte mit Migrationshintergrund können hier eine wertvolle Hilfe sein.

Ein umfassendes interkulturelles Verständnis kann Ärzten auch im weiteren Alltag helfen. Sprache ist eben nur ein Problem unter mehreren. Pünktlichkeit ist nicht überall gleich wichtig und Termine werden manchmal einfach nicht eingehalten. Manche Menschen würden niemals über sexuelle Probleme sprechen oder sich vor einem Arzt ausziehen. Einfühlungsvermögen und das Wissen um unterschiedliche kulturelle Handhabe sind darum notwendig. Das beginnt bei der Behandlung und geht über die Unterbringung bis hin zum Essen. Aufgrund ihrer Religion lassen sich manche Männer nicht von Frauen behandeln und andersherum. Migranten kämpfen oft auch mit psychischen Problemen, weil sie kulturell zwischen zwei Stühlen sitzen. Besonders schwer haben es Jugendliche, die sich oftmals keinem Land wirklich zugehörig fühlen. Die Familie lebt im Heimatstaat, Freunde und Bekannte am Wohnort. Bei psychischen Problemen ist stets auch der soziokulturelle Hintergrund zu berücksichtigen.

### **Kulturelle Vielfalt als Grundlage für Erfolg**

Die heutige globale Arbeitswelt mit ihrer Interkulturalität hat positive Auswirkungen im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Zusammenarbeit. Denn Kollegen mit Migrationshintergrund verfügen häufig über Stärken in anderen Bereichen als man selbst. Dies sollten Sie nutzen, um gemeinsam mehr zu erreichen. Dafür braucht es jedoch einige Veränderungen, die bei der Führungsebene beginnen müssen. Zentral sind die Entwicklung eines kulturellen Bewusstseins, der Aufbau von interkultureller Sensibilität und der damit einhergehende Abbau von Ethnozentrismus. Wechseln Sie öfter Ihre Perspektive, hören Sie gut zu und fragen Sie nach – das sind erste Schritte, die jeder selbst machen kann. Konflikte sollten Sie immer als Chance sehen, da sie die unterschiedlichen Denkweisen ans Licht bringen. Nur wenn Unterschiede offen besprochen werden, lässt sich gemeinsam daran arbeiten, ein Miteinander zu definieren, bei dem keiner seinen kulturellen Hintergrund gänzlich ausklammern muss.

*„Kulturelles Bewusstsein für Verhaltensweisen ist in einer multikulturellen Klasse sehr wichtig.“*

*„Es wird immer offensichtlicher, dass das Gesundheitssystem ohne Menschen mit Migrationshintergrund nicht funktionieren würde, weil sie bereits jetzt die Mehrheit der Beschäftigten in diesem Bereich stellen.“*

## Über die Autorin

**Karin Schreiner** studierte Philosophie und Sozialanthropologie und lebte unter anderem in Prag, Neu-Delhi, Brüssel und Helsinki. Seit der Rückkehr in ihre Heimat Wien arbeitet sie als freischaffender Coach und interkulturelle Trainerin und berät internationale Unternehmen.