

Haltung zeigen und respektvoll miteinander umgehen!



Multikulturelle Vielfalt im Berufsleben kann herausfordernd sein. Die Interkulturelle Trainerin Brigitta Lunderstädt unterstützt Fach- und Führungskräfte dabei, kulturelle Besonderheiten zu erkennen und Missverständnisse zu vermeiden. Im Interview mit *rhw praxis* berichtet sie von ihren Erfahrungen.

? Frau Lunderstädt, können Sie uns einige Kulturunterschiede nennen, die häufig zu Missverständnissen und Irritationen im Berufsleben führen?

! Ein wichtiger Unterschied ist beispielsweise die Art der Kommunikation. In diesem Teil der Welt schätzen wir die direkte Kommunikation. Unsere eigene Meinung klar und deutlich auszudrücken, das ist ein hohes Gut für uns. Wir schweifen nicht ab, verniedlichen nicht, sondern legen alle Fakten klar auf den Tisch. In vielen anderen Teilen der Welt wird hingegen die indirekte Kommunikation gelebt. Hier ist die Harmonie in der Gruppe das höchste Ziel und nicht die Äußerung einer Individualmeinung. Unsere direkte Kommunikation überrascht und erschreckt viele Menschen aus anderen Kulturkreisen. Ihnen ist die Sache oft nicht so wichtig wie die Beziehung. Das führt zu einem weiteren wesentlichen Unterschied, nämlich die so-

genannte Sach- oder Beziehungsorientierung. Wie leben in einer extrem sachorientierten Welt, die Beziehung ist zweitrangig. In beziehungsorientierten Kulturen hingegen ist die Beziehung der zentrale Dreh- und Angelpunkt, an dem jede Kommunikation und Interaktion aufgehängt ist.

Das macht es beispielsweise schwierig für Pflegekräfte aus asiatischen Ländern, die uns zu kommen. Wenn wir auf unsere Art direkt und sachorientiert mit ihnen reden, erschreckt es sie und sie fühlen sich nicht wertgeschätzt und im schlimmsten Fall abgelehnt.

Auch der Umgang mit Hierarchien, Autoritäten und Kritik wird oftmals kulturell unterschiedlich gesehen. Bei uns in Deutschland wird Kritik üblicherweise als etwas Gutes verstanden, jeder darf sie äußern, der sinnhafte Gründe dafür hat. Auch das ist in anderen Kulturen oft nicht üblich und kann zu Missverständnissen führen.

? **Könnten Sie uns zum Umgang mit Hierarchien und Kritik ein Beispiel nennen?**

! Ja, folgende Geschichte ist wirklich so passiert: Eine asiatische Reinigungskraft hat über lange Zeit einen Ölfleck in einem Maschinenraum immer wieder weggewischt, weil sie dachte, dass sie nicht das Mandat hat, ihre Vorgesetzten darauf hinzuweisen, dass an dieser Stelle etwas ausläuft. In diesem Teil der Welt würden wir sagen, das wäre ein wichtiger Hinweis. Wir wollen ja, dass die Menschen Kritik äußern und mit offenen Augen durch die Welt gehen. In der Schule werden wir schon so erzogen, dass wir den Lehrkräften widersprechen, solange wir vernünftige Gründe dafür haben.

Von Praxisanleiterinnen in meinen Seminaren wird immer wieder thematisiert: Asiatische Pflegekräfte trauen sich nicht zu sagen, sie haben etwas nicht verstanden oder sie haben etwas nicht geschafft. Sie sagen eher, es ist alles erledigt und in Wirklichkeit ist es nicht gemacht. Hier geht es auch um Gesichtswahrung. In unserem Kulturraum ist es nicht ehrabschneidend und wir verlieren nicht das Gesicht, wenn wir einen Fehler machen oder etwas nicht wissen.

Auch das Thema Hierarchie ist schon in den Bildungssystemen unterschiedlich angelegt. Je weiter man Richtung Osten geht, desto eher stehen Lehrpersonen eine Stufe höher und ihnen wird nicht widersprochen. Menschen, die so sozialisiert wurden, haben Schwierigkeiten, wenn sie hierherkommen und von ihnen erwartet wird, dass sie selbstständig denken und arbeiten. Es kann ihnen ungewohnt vorkommen und sie vermissen dann klare Ansagen von oben, was zu tun ist.

? **Das Thema „Gesicht wahren“ erinnert mich an meine Reise nach Japan. Wenn ich hier Menschen nach dem Weg gefragt habe, versuchte man mir immer weiterzuhelfen, auch wenn schnell klar wurde, dass mein Gegenüber überhaupt nicht wusste, wo der gesuchte Ort liegt ...**

! Das hat natürlich auch etwas mit der Art der Kommunikation zu tun. Da, wo die Beziehungsorientierung im Mittelpunkt steht, würde man es als beleidigend empfinden, wenn man sagt, man habe keine Ahnung. Hierzu gibt es eine nette Geschichte: Wie reagiert man in Asien, wenn man gefragt wird und den Weg nicht kennt? Man will höflich sein und denkt sich etwas aus. Im arabischen Raum würde man dagegen sagen: „Ich weiß es nicht, aber wir gehen zusammen zu einem Freund von mir und fragen ihn.“ Am Ende sucht man dann mit 14 Leuten nach der Adresse. Und was passiert bei uns? Man zuckt mit den Schultern und sagt im besten Fall: „Tut mir leid, keine Ahnung.“

Diese reine Sachorientierung in unserer Kultur kann schmerzhaft für Menschen sein, die es anders gewohnt sind.

? **Was ja immer wieder zu Irritationen führt, ist das unterschiedliche Verständnis von Zeit. Wie kann man diesen kulturellen Unterschied erklären?**

! Ja, hier steckt wirklich ein grundlegend anderes Verständnis dahinter. Wir verstehen in diesem Teil der Welt die Zeit als etwas Monochromes, also als etwas, das von A nach B geht. Wenn wir einen Termin verpassen, dann ist er weg. Und wir machen immer nur eine Sache zu einer Zeit, das ist uns auch wichtig und wir empfinden Unterbrechungen als Störungen.

Ein Gegenmodell ist der polychrome Umgang mit Zeit in vielen anderen Kulturen. Man macht viele Dinge gleichzeitig, sieht Unterbrechungen nicht als Störung und die Zeit wird nicht so ernst genommen. Daher wird auch nicht erwartet, dass das Gegenüber die Zeit besonders ernst nimmt. Das kann zu Irritationen führen, etwa, wenn die neue Kollegin eine Stunde später kommt. Wir sind persönlich beleidigt, wenn jemand nicht pünktlich ist, denn dann wurde uns ja etwas von unserer Zeit genommen. Dieses Konzept ist in vielen Teilen der Welt überhaupt nicht bekannt.

Zur Person

Brigitta Lunderstädt ist in Kanada als Tochter einer Britin und eines Deutschen geboren, zweisprachig in Deutschland aufgewachsen und hat unter anderem in Frankreich und Großbritannien gearbeitet. Das Verhalten und die Kommunikation kulturell unterschiedlich geprägter Menschen begleiten sie schon ihr ganzes Leben.

Als zertifizierte Interkulturelle Trainerin unterstützt sie ihre Kunden in ein- bis zweitägigen Trainings oder als Rednerin auf Veranstaltungen dabei, unterschiedliche, aber auch gemeinsame kulturelle Prägungen und Verhaltensweisen zu entdecken sowie Strategien für ein gutes Miteinander zu finden.

Ihre interkulturellen Trainings sind sowohl als Inhouse-Seminar als auch als Online-Workshop buchbar. Sie schult Teams, Führungskräfte, Lehrende oder auch Ehrenamtler aus dem Gesundheitswesen, aus Bildungseinrichtungen, Hochschulen oder der Wirtschaft. Weitere Infos:

 www.training-interkulturell.de

„Früher habe ich immer versucht, den Leuten in Deutschland ein bisschen mehr zu zeigen, dass ich nicht dumm bin. Aber jetzt ist es mir egal. Mein Motto ist: Ich bin nicht hier, um Dir zu gefallen.“

Olha A., eine Kita-Mitarbeiterin in Bayern, wegen des Krieges 2022 aus der Ukraine geflüchtet

? Auch der Respekt vor dem Alter ist ja in vielen Kulturen deutlich stärker ausgeprägt als bei uns?

! Ich hatte kürzlich eine Veranstaltung, da hatte das Arbeitsamt einer Zahnärztin mehrere vietnamesische Arbeitskräfte vermittelt und diese Personen sind jetzt total begehrt in dieser Zahnarztpraxis, weil sie sich rührend gerade um die Senioren kümmern. Die tun dies, weil in ihrer Kultur das Alter ein ganz hohes Gut ist.

Ich höre auch immer wieder, dass die asiatischen Pflegekräfte auch in unseren Altenheimen sehr begehrt sind, weil sie viel mehr Zärtlichkeit und Nähe spenden, als dies in unserem Kulturraum üblich ist.

Es ist ein ganz wichtiger Bestandteil der Kultur in vielen Teilen der Welt, dass alte Menschen geehrt werden und auch, dass sie bei ganz vielen Entscheidungen das Sagen haben. Wir lernen bei uns, dass das beste Argument gewinnt. In vielen Teilen der Welt tut man das, was die älteste Person in der Familie sagt. Das kann auch schwierig werden, denn manchmal ist ja die älteste Person nicht die, die sich am besten auskennt.

Und der Respekt vor dem Alter kann im Berufsalltag in unserem Teil der Welt

auch zu Konflikten führen, wenn eine jüngere Kollegin mit einer älteren zusammenarbeitet. Wenn die ältere nun etwas falsch macht, kann das dazu führen, dass die junge Kollegin dies nicht thematisiert oder auch generell der Älteren nicht widerspricht, weil man das in ihrer Kultur aus Respekt vor dem Alter eben nicht tut.

? Kann man denn die kulturellen Besonderheiten in Lateinamerika, Afrika und Asien generell vergleichen?

! Jein. Ich hatte letzts eine Veranstaltung mit brasilianischen Pflegegeschülern, die ähnlich reagiert haben wie Menschen aus dem arabischen oder asiatischen Raum. Ich würde sagen, da gibt es Parallelen, aber keine Patentrezepte. Wir können nicht generalisieren, sondern müssen uns individuell die Menschen anschauen, mit denen wir zusammenarbeiten.

Denn was heißt es, dass jemand aus Brasilien kommt? Vielleicht war die Person nur die letzten fünf Jahre dort und hat den Rest der Zeit in Europa verbracht. Oder was heißt es, dass jemand aus einer türkischstämmigen Familie in Deutschland kommt? Vielleicht hat die Person sich abgewöhnt, türkische Rituale zu pflegen, so dass wir das gar nicht in Betracht ziehen müssen.

Wir können also nicht generalisieren, aber wir können Tendenzen feststellen. Wir können sagen, wenn jemand aus einem lateinamerikanischen Land kommt, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass diese Person wir-orientiert tickt, indirekt kommuniziert und einen anderen Umgang mit Zeit hat.

? Wie kann man nun die interkulturelle Zusammenarbeit am Arbeitsplatz fördern?

! Hier muss man ganz deutlich sagen: Der Fisch stinkt vom Kopf. Es muss ganz klar in der Führung des Hauses verankert sein, dass wir respektvoll und kultursensibel miteinander umgehen und, dass unser Gegenüber - aus welcher Kultur auch immer er kommt - nicht in irgendeiner Weise minderwertig ist. Und

In der Reinigung sind multikulturelle Teams bereits eher die Regel als die Ausnahme

In vielen Kulturkreisen ist Respekt vor dem Alter ein sehr hohes Gut

es muss auch klar sein, dass die Arbeitskraft aus Brasilien nicht nur einen Job braucht, sondern auch eine lebensweltliche Integration.

Das heißt, die Person sollte nicht nur im Berufsleben, sondern zum Beispiel auch bei der Suche nach einem Kitaplatz oder einem Deutschkurs Unterstützung erfahren. Im besten Fall wird man ihr auch die Gelegenheit geben, sich selbst zu zeigen, indem man zum Beispiel Interesse an Feiertagen, typischem Essen oder Ritualen aus ihrem Land zeigt.

Mein Eindruck ist, dass in Deutschland viele Menschen denken, dass ihr Gegenüber nicht ganz so schlau ist, nur weil er mangelnde deutsche Sprachkenntnisse hat. Unsere Ursprungsgesellschaft tut sich also schwer damit zu akzeptieren, dass mangelnde Deutschkenntnisse nichts mit Intelligenz zu tun haben. Das hat auch etwas mit Haltung zu tun, man sollte ein nicht gut deutsch-sprechendes Gegenüber genauso ernst nehmen wie beispielsweise die Nachbarin, die schon immer hier gewohnt hat.

? **Leider ist es ja so, dass ausländische Mitarbeitende nicht selten abgelehnt werden, obwohl wir diese Arbeitskräfte doch dringend brauchen?**

! Hier sollte man nicht vergessen: Niemand verlässt gerne seine Heimat und lässt seine Kinder zurück, um woanders zu arbeiten. Wir müssen uns klar machen, dass wir aufgrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung diese Menschen gerufen haben und dringend auf sie angewiesen sind. Erst im Januar gab es wieder ein Abkommen der Bundesregierung mit Indien zur Anwerbung von Pflegekräften.

Das Institut der deutschen Wirtschaft hat prognostiziert, dass der Fachkräftemangel die deutsche Wirtschaft bis 2027 voraussichtlich 74 Milliarden Euro kosten wird. Bereits 2023 beliefen sich die Verluste durch den Fachkräftemangel auf rund 50 Milliarden Euro.

Ich habe manchmal Gespräche mit Unternehmen, die möchten gern ausländische Kräfte einstellen, aber sie befürchten, dass die Belegschaft ihnen dann auf das Dach steigt. Diese Belegschaft sollte ihre Haltung reflektieren und sich fragen, wer sie wohl in Zukunft pflegt und betreut – wenn sie Glück hat, eine ausländische Fachkraft.

Vielen Dank für das informative Gespräch!

Interview: Alexandra Höß