

Interkulturelle Konflikte am Arbeitsplatz

«Wir brechen die Beziehung nicht ab»

Wie Konflikte zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen entstehen können, kann Jürgen Wehmann, Leiter Fachbereich Bildung der Stiftung Wendepunkt, immer wieder beobachten. Die Beschäftigungsprogramme des Wendepunkts sind aber ein guter Trainingsplatz, um Lösungen zu finden.

Herr Wehmann, worin unterscheiden sich Menschen aus anderen Kulturen beim Zusammenarbeiten im Vergleich zu unserer Arbeitskultur?

Jürgen Wehmann: Menschen aus anderen Kulturen orientieren sich häufig an Ehre und Scham. Sie können weniger gut «nein» sagen, weil sie andere nicht enttäuschen wollen.

Die Angst, «ihr Gesicht» zu verlieren, ist oft grösser. Indem sie solche Unsicherheiten oder ein allfälliges Gefühl von Unterlegenheit überspielen, wirken sie nicht selten arrogant. Oder sie reagieren verletzt und gedemütigt, wenn sie auf Fehler angesprochen werden. Dies, weil sie sich unsere direkte Art zu kommunizieren nicht gewohnt sind. Viele haben nicht gelernt, das Leben aktiv mit Perspektiven und eigenen Zielen selbst zu gestalten. Stattdessen sind sie rasch mit dem zufrieden, was sie haben und können.

Welche Rolle spielen sprachliche Barrieren beim Entstehen von Konflikten?

Bei sprachlichen Barrieren gibt es natürlich häufig Missverständnisse, woraus Konflikte entstehen können. Erschwerend ist auch, dass in gewissen Kulturen das Nachfragen als Zeichen der Unwissenheit und Schwäche gilt. Mit dem Resultat, dass Aufträge falsch ausgeführt werden. Um dies zu verhindern, fragen wir: «Was haben Sie verstanden?». Und nicht: «Haben Sie verstanden?». Hilfreich ist der sogenannte «direktive» Führungsstil mit klar kommunizierten Erwartungen. Die Mitarbeitenden fühlen sich auf diese Weise sicherer. Dennoch trainieren wir sie, sich immer zu informieren und nachzufragen.



Jürgen Wehmann, Leiter Fachbereich Bildung der Stiftung Wendepunkt in Muhen.

Was passiert normalerweise, wenn viele Personen aus verschiedenen Kulturkreisen aufeinandertreffen?

Fast immer suchen sie die Zugehörigkeit zu anderen, die dem gleichen Kultur- oder Sprachraum angehören. Dabei bilden sich meist Grüppchen, die dazu neigen, andere wiederum auszuschliessen und schlecht zu machen. Gewisse Arbeitgebende nutzen gerade diesen Gruppeneffekt, indem sie bevorzugt Leute mit gleichem Migrationshintergrund einstellen.

Wie lösen Sie interkulturelle Konflikte im Betrieb?

Wir lassen den Beteiligten Zeit, sich «abzukühlen». Es ist wichtig, dass sie bereit sind, sich sachlich mit der Situation auseinanderzusetzen und der Gegenseite auf Augenhöhe zu begegnen. Wir bemühen uns vor allem, Verständnis für die Sicht des anderen zu zeigen. Die Lösung ist aber nicht vorschnell im kulturellen Hintergrund zu suchen. Manchmal geht es nur um soziale, ökonomische oder psychische Aspekte. Im ganzen Prozess achten wir darauf, dass der andere wie erwähnt «sein Gesicht» nicht verliert. Und ganz entscheidend: Wir brechen die Beziehung nicht ab. Auch wenn es in vielen Gesellschaften üblich ist, dass man sich nach Konflikten aus dem Weg geht.

Welche Kompetenzen braucht es dazu von Seiten des Arbeitgebenden?

Wir haben den Vorteil, dass wir ein idealer Trainingsplatz für kulturelle Konfliktlösung sind. Hilfreich sind die sogenannten «interkulturellen Kompetenzen». Dazu gehört vor allem das Wissen um die speziellen Eigenheiten gewisser Kulturkreise oder Herkunftsländer. Wichtig ist auch, dass man in der Begegnung offen und vorurteilslos bleibt, was jedoch eine grosse Herausforderung ist. Zudem muss sich jeder selbst im Klaren sein, welche Werte ihm in der Zusammenarbeit wichtig sind. Nur so kann er diese auch klar kommunizieren und durchsetzen.

Interview: Roman Wanner, Amtsstelle ALV