

## Interkulturalität

# Umgang mit kultureller Vielfalt

Das Thema «Interkulturalität» gewinnt immer mehr an Bedeutung. Fragen, wie man der kulturellen Vielfalt begegnen soll und was im interkulturellen Kontext speziell zu beachten sei, werden kontrovers diskutiert.

Von Barbara Peyer

Das Zusammenleben von Menschen aus verschiedenen Kulturen ist nicht immer einfach. Unterschiedliche religiöse und kulturelle Hintergründe können zu Missverständnissen, Ängsten, Vorurteilen, Diskriminierung oder Gewalt führen. Oftmals spielen aber bei diesen vermeintlichen «interkulturellen» Konflikten andere Einflüsse ebenfalls eine wichtige Rolle. Möglicherweise überwiegen bei genauem Hinschauen sogar soziale, ökonomische oder psychische Aspekte.

Ob es um interkulturelle Konflikte zwischen Mitarbeitenden im Betrieb geht oder um die Frage, ob kulturelle Eigenheiten am Arbeitsplatz zu berücksichtigen seien: wichtig ist es zu klären, mit welcher Haltung diese Fragestellungen am besten angegangen werden können. Welche Überlegungen sind eher zielführend? Prinzipielle? Pragmatische? Und wie soll man am besten vorgehen, um eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz wieder herzustellen?

Die folgenden Beispiele sollen mögliche Lösungswege aufzeigen.

## «Du kommst auch mal wieder arbeiten?»

Ein Streit entbrennt zwischen dem schweizerischen Mitarbeiter und dem Mitarbeiter aus dem Balkan, der soeben aus einer zweiwöchigen Krankheitsabsenz zurückkommt. Auslöser ist ein Spruch des schweizerischen Mitarbeiters: «Ach was, du kommst auch mal wieder arbeiten?». Die Auseinandersetzung eskaliert. Es ist plötzlich von Gerüchten über abschätzende Bemerkungen gegenüber Mitarbeitenden aus dem Balkan in der Cafeteria die Rede.



Andere Hintergründe als die Kultur spielen bei Konflikten häufig eine übergeordnete Rolle.

Wenn ein solcher Fall auf dem Tisch der Personalleitung landet, ist sie gut beraten, die Lösung nicht vorschnell im kulturellen Hintergrund zu suchen.

Aufschlussreicher und zielführender hingegen ist die Analyse der konkreten Umstände und der individuellen Befindlichkeiten der Betroffenen, welche zum Konflikt geführt haben.

Wie sich aus dem Gespräch mit der Personalleitung ergab, sorgten die latenten Ängste und die Gerüchte rund um eine anstehende interne Reorganisation seit einiger Zeit für eine spannungsgeladene Stimmung im Team. Aus der Sicht des Mitarbeiters aus dem Balkan schwang die Frage mit: Würde die zweiwöchige Krankheitsabsenz negative Folgen für ihn haben? Beim schweizerischen Mitarbeiter waren ebenfalls nicht ausgesprochene Sorgen um seine Position vorhanden und er begegnete den KollegInnen oftmals gereizt. Zudem berichtete der Mitarbeiter aus dem Balkan von einer Reihe realen und nicht aufgearbeiteten Diskriminierungserfahrungen in verschie-

denen Situationen, die er inzwischen derart internalisiert hatte, dass er schnell mit Misstrauen und defensiv reagierte.

Der vorliegende Fall zeigt uns eindrücklich, dass sich in existenziellen Lebensbereichen wie Arbeit oder Wohnen scheinbar harmlose Situationen schnell zu Konflikten entwickeln können. Oft wird dann mit kulturellen Parolen argumentiert. Was sich aber hinter dem «interkulturellen» Konflikt verbirgt, ist eigentlich die Angst um den Zugang zu Ressourcen.

Dank einem runden Tisch mit den beteiligten Mitarbeitern und der Personalleitung konnte die Situation geklärt werden. Beim Gespräch hatten beide Parteien die Möglichkeit ihre Sichtweisen und ihre Ängste darzulegen, was zu einem besseren gegenseitigen Verständnis führte und «Gerüchte» aus dem Weg räumte. Die Personalleitung zerstreute mit gezielten Informationen Unsicherheiten in Bezug auf die Arbeitssituation. Der interkulturelle Konflikt konnte nachhaltig gelöst werden, gerade weil man ihn «entkulturalisiert» hatte.



«Humorlos und mimosenhaft?»

Und welche Haltung soll der Betrieb einnehmen, wenn Mitarbeitende aus dem Balkan von Kolleginnen und Kollegen permanent mit «Jugo» angesprochen werden? Soll man die Sprüche eher verharmlosen oder skandalisieren? Kann man von hinzugezogenen Menschen verlangen, dass sie mit solchen Bezeichnungen humorvoll umgehen? Sind diejenigen Mitarbeitenden, die sich daran stören, mit «Jugos» (oder anderen Bezeichnungen je nach Nationalität) angesprochen zu werden, einfach humorlos und ein wenig mühsam?

Aus der Beratung wissen wir, dass Betroffene kaum Freude an solchen Bezeichnungen haben auch wenn sie sich oft nicht getrauen, das offen anzusprechen. Solche Vorfälle schmälern ihre Motivation am Arbeitsplatz und ihre Identifikation mit dem Betrieb. Auch der Teamgeist leidet unter solchen Bezeichnungen, indem man den Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund ihr «Anderssein» permanent vor Augen führt und indirekt ihre Zuge-

hörigkeit zum Team in Frage stellt. Die Tatsache, dass nicht alle Betroffene sich beschweren, kann verschiedene Gründe haben: Nicht auffallen, Konflikte meiden, sich der Mehrheit nicht widersetzen wollen, abwarten, ob sich die Situation mit der Zeit ändert, nicht kleinlich erscheinen wollen, etc.

Die Erfahrung in der Beratung hat gezeigt, dass diejenigen Betriebe, welche eine klare Kommunikationskultur pflegen und solche Bezeichnungen nicht zulassen, weniger Zeit in die Beilegung von Konflikten investieren müssen. Das gilt sowohl für den Umgang zwischen unterschiedlichen hierarchischen Stufen innerhalb des Betriebes als auch für die informelle Kommunikation in der Cafeteria. Klare Regeln fördern den kollegialen Umgang unter Mitarbeitenden und beugen Konflikte vor.

Beten am Arbeitsplatz ...

Pragmatische, fallspezifische Lösungen sind auch beim Auftreten von weiteren «interkulturellen» Fragestellungen von Nutzen.

Soll man in einer Strafanstalt den muslimischen Angestellten erlauben, während der Arbeitszeit zu beten? Die Frage kann auf zwei verschiedenen Ebenen angegangen werden:

Man kann sich fragen, ob es richtig sei, dass sich schweizerische Institutionen den religiösen Bedürfnissen von hinzugezogenen Menschen anpassen oder ob es nicht umgekehrt sein sollte. Dieses Dilemma, das durchaus in einer theoretischen Abhandlung zu Integrationsfragen von Interesse sein könnte, ist kaum bei der Suche nach einer gangbaren Lösung im vorliegenden Fall behilflich.

Die Betrachtung der Situation im Hier und Jetzt, vom Ziel des Arbeitsangebotes in einer Strafanstalt ausgehend, ist zielführender.

Dank der Arbeit bekommt der Tag der Insassen Struktur, was die Spannungen innerhalb der Anstalt reduzieren soll. Die Arbeit hilft ferner bei der Resozialisierung. Die Berücksichtigung der religiösen Bedürfnissen der Insassen muss daher in einem ausgewogenen Verhältnis zum Ziel

BRACK.CH

my.brack.ch

All-in-One. Plattform. Fringe Benefits.

Q SUCHEN

Wissenswertes über my.brack.ch:

- Keine finanziellen Risiken und Verpflichtungen für Ihre Unternehmung
- Vollumfänglicher Service durch BRACK.CH für Ihre Mitarbeitenden
- Über 150 000 Artikel zu attraktiven Preisen und schnelle Lieferung
- Dauerhafte Rabatte auf Top-Marken
- Über 1000 angeschlossene Firmen und Institutionen

Beantragen Sie jetzt Ihren kostenlosen my.brack.ch-Zugang unter: my.brack.ch/b2e



BRACK.CH AG · Hintermättlistrasse 3 · 5506 Mägenwil · my.brack.ch · business@brack.ch · 062 889 60 06 · f/brack.ch · @brack · brackch



des Arbeitsangebots stehen, die Arbeitsabläufe des Betriebes nicht wesentlich stören und die Beziehungen unter Insassen nicht gefährden. Auf der Suche nach einem lösungsorientierten Umgang mit der Situation ist daher sinnvoll, sich auf diese Überlegungen zu fokussieren. Sollte die Leitung unter Berücksichtigung dieser Faktoren zum Schluss kommen, dass das Beten während der Arbeit nicht erlaubt sei, wird es ihr auch möglich sein, ihre Entscheidung auf einer konkreten und nachvollziehbaren, nicht moralisierenden Art und Weise, zu kommunizieren.

### ... und Lamm statt Schwein?

Soll an einem Betriebsfest auf bestimmte Mitarbeitende Rücksicht genommen und kein Schweinefleisch angeboten werden? Auch in diesem Fall, lohnt es sich, Sinn und Zweck des Anlasses nicht aus den Augen zu verlieren. Wen möchte der Betrieb erreichen und warum? Ist es wichtig, dass möglichst alle Mitarbeitenden teilnehmen? Möchte die Leitung ihre Identifikation mit dem Betrieb stärken?

Die Mitarbeitenden fester an den Betrieb binden? Würde das Anbieten einer alternativen Fleischsorte, zum Beispiel Lamm, einen unzumutbaren Aufwand nach sich ziehen oder die finanziellen Ressourcen sprengen? Werden Vegetarier jeglicher Herkunft ebenfalls berücksichtigt? Die Entscheidung soll von solchen Überlegungen geleitet werden und nicht von prinzipiellen Erwägungen ausgehen.

### Ein klarer Blick hilft weiter

Wenn wir auf die eingangs gestellten Fragen zurückkommen, lassen sich folgende, auf eine langjährige Erfahrung im interkulturellen Kontext beruhende Schlussfolgerungen, ziehen: Die Ursachen von sogenannten «interkulturellen Konflikten» sind selten auf reine kulturelle Wertunterschiede zurückzuführen. Möchte man erreichen, dass der Umgang im interkulturellen Kontext reibungsloser und unbelasteter verläuft, lohnt es sich, den eigenen Blick zu schärfen, sich von Vorannahmen über «Kulturen» zu distanzieren und die Erklärung nicht

#### Tikk

Das Kompetenzzentrum für interkulturelle Konflikte, Tikk, bietet seit 1995 Beratung und Konfliktbearbeitung für Betroffenen, Fachpersonen und Institutionen bei interkulturellen Konflikten, mit dem Ziel das friedliche Zusammenleben zwischen Einheimischen und Zugewanderten zu fördern.

Seit 2013 ist Tikk Partner des Schweizerischen Roten Kreuzes.

[www.tikk.ch](http://www.tikk.ch)

ausschliesslich in den ethnospezifischen Eigenheiten eines Menschen zu suchen. Nur eine unverhohlene Analyse der Situation im Hier und Jetzt erlaubt die fallspezifischen Konfliktursachen zu identifizieren und adäquate Lösungen zu finden.



#### Autorin

Barbara Peyer ist seit vier Jahren Projektleiterin bei Tikk. Sie hat langjährige Erfahrung als Beraterin im Asyl- und Ausländerrecht in der interkulturellen Beratung von Menschen in Not.

# WEKA ZeugnisManager

## Rechtssichere Arbeitszeugnisse per Knopfdruck generieren



Mit über  
**300**  
Textbausteinen  
in 4 Sprachen

### Wählen Sie das für Sie passende Angebot:

#### ZeugnisManager

- Zugriff auf **über 300** vorformulierte, rechtlich geprüfte Textbausteine
- 12 Monate **unlimitierter Zugriff**
- Geeignet für **kleine und mittelgrosse** Unternehmen (bis 100 Mitarbeiter)

**CHF 398.-**  
(exkl. MwSt)

#### ZeugnisManager Professional

- **Plus:** Prozesssteuerung zur Integration der HR-Abteilung und der Vorgesetzten
- **Plus:** Schnittstellen zu ABACUS, Sage und PerSal
- **Plus:** Auf Wunsch firmenspezifische Intranetlösung möglich
- Geeignet für **grössere Unternehmen** (ab ca. 100 Mitarbeiter)

**Preis auf Anfrage**

## Weitere Infos und Bestellung: [www.zeugnismanager.ch](http://www.zeugnismanager.ch)