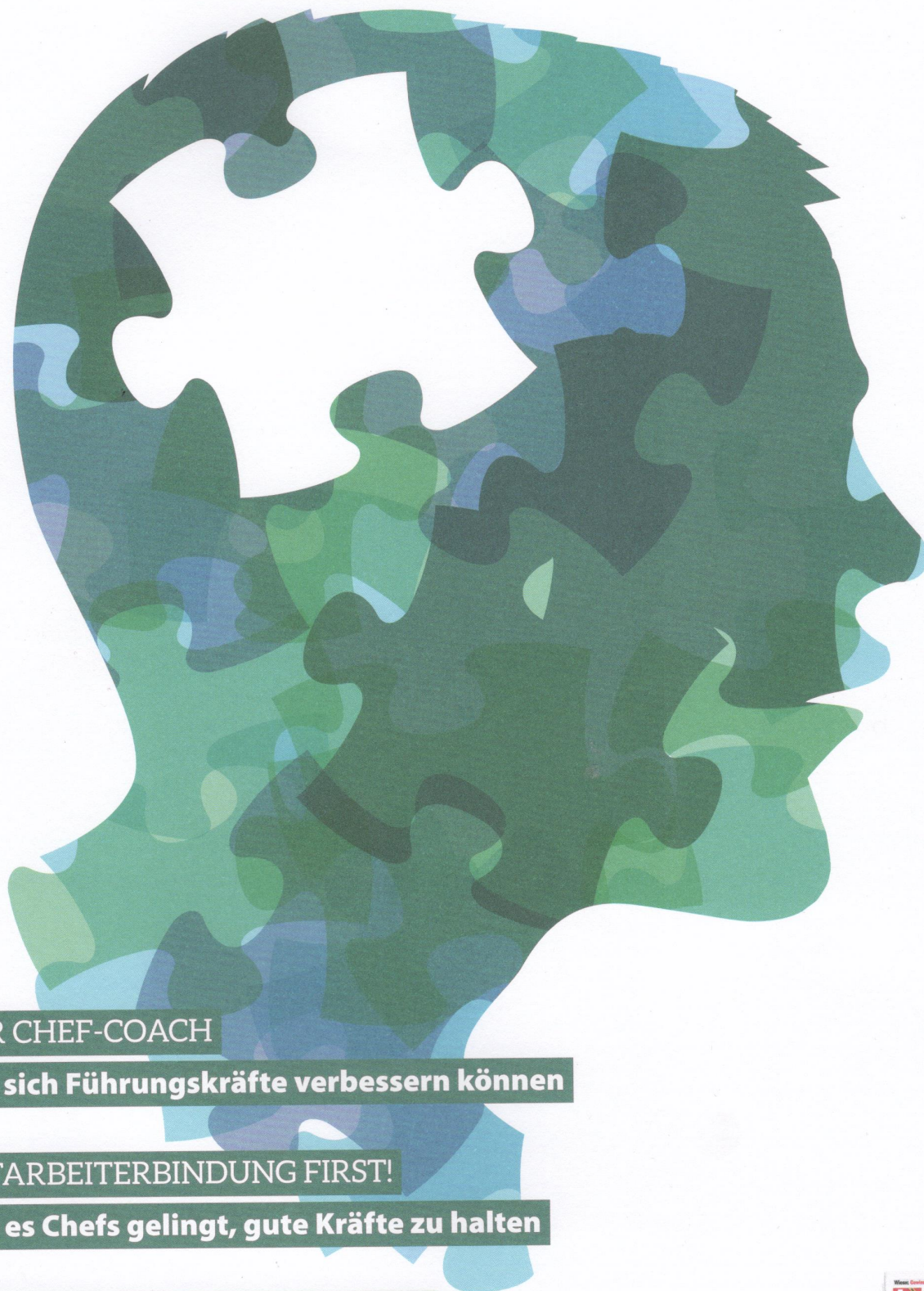


Beruf & Karriere

DIE **TOP**-ARBEITGEBER DER REGION

2023



März 2023 | Nr. 69 | www.merkur.de/berufundkarriere

DER CHEF-COACH

Wie sich Führungskräfte verbessern können

MITARBEITERBINDUNG FIRST!

Wie es Chefs gelingt, gute Kräfte zu halten

WERTSCHÄTZUNG AB MINUTE 1

Wie Unternehmen neue Arbeitskräfte gewinnen können



INTERNATIONALE TEAMS SIND EIN GEWINN

Warum wir uns auch im Arbeitsleben kultureller Vielfalt öffnen müssen



Professor Gwenn Hiller: Was in der deutschen Kultur als normal gilt oder zum guten Umgangston gehört, ist in anderen Kulturkreisen verletzend und ein absolutes No-Go.

In Konzernen ist es längst an der Tagesordnung, dass in der Belegschaft Menschen aus zahlreichen Nationen arbeiten. Doch auch in kleineren Unternehmen sorgt nicht zuletzt der Facharbeitermangel für immer mehr internationalen Flair im Team. Dass es genau richtig ist, sich Menschen zu öffnen, die nicht zum eigenen Kulturkreis gehören, und das dem Arbeitsleben einen großen Mehrwert gibt, erklärt Gwenn G. Hiller, Professorin für Beratungswissenschaften mit Schwerpunkt Interkulturelle Kompetenz und Migration an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim.

Frau Professor Hiller, Belegschaften in Unternehmen werden immer internationaler. Welche Herausforderungen sind damit verbunden?

Jede:r Mitarbeitende bringt aus der eigenen Kultur gewisse Vorannahmen mit, die in anderen Kulturen ganz anders gestaltet sind. Was in der deutschen Kultur als normal gilt oder zum guten Umgangston gehört, ist in

anderen Kulturkreisen verletzend und ein absolutes No-Go.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Das typisch-deutsche direkte und ungefilterte Aussprechen von Kritik gilt in vielen asiatischen Kulturen etwa als unhöflich. Auch die Bedeutung bestimmter Äußerungen kann differieren. In einigen Ländern bedeutet „Ja“ lediglich, dass die Aufgabe akustisch verstanden wurde, aber nicht, dass sie auch erledigt wird. In anderen Kulturen gibt es wiederum kein „Nein“, beziehungsweise würde die Äußerung eines „Neins“ ein Tabu verletzen. Die Verneinung würde zwischen den Zeilen ausgedrückt, und viele von uns würden das vermutlich nicht verstehen. So kann es dazu kommen, dass man zwar mit Worten kommunizieren kann, aber dennoch völlig unterschiedliche Sprachen spricht.

Wie wichtig ist es für das Betriebsklima, dass Führungskräfte aber auch Kolleg:innen ein

Gespür für kulturelle Unterschiede ihrer Mitarbeiter bzw. Kollegen entwickeln?

Ein Gespür hierfür ist enorm wichtig. Nur mit der entsprechenden Feingefühligkeit kann man auf die Bedürfnisse der Kolleg:innen eingehen, die Kommunikation effektiv gestalten und durch eine entsprechende Wertschätzung und Wohlfühlatmosphäre die Basis für ein langfristig erfolgreiches Arbeitsverhältnis legen. Stellen Sie sich einmal vor, Sie würden im Ausland arbeiten! Wann würden Sie sich auf der Arbeit wohler fühlen und bessere Arbeitsergebnisse erbringen können? Wenn die Kolleg:innen dort sich auf Sie einstellen oder wenn Sie ihre Bedürfnisse ignorieren?

Klarer Fall.

Sehen Sie! Mit der empathischen Perspektive wird dieser Faktor sehr einfach verständlich. Leider gibt es in Deutschland immer noch sehr oft die Haltung, dass die anderen sich anpassen müssen. Natürlich ist es gut,

► Fortsetzung von Seite 64

wenn die Menschen sich peu à peu an die Gastkultur anpassen und die Sprache fließend beherrschen, aber das ist mitunter ein längerer Prozess und braucht eben Zeit.

Wie kann ich als Führungskraft oder Kollege die Kultur des anderen besser verstehen lernen?

Am besten lernen Sie eine Person und ihre Kultur immer durch den direkten Austausch kennen. Häufig kennen wir die Besonderheiten der eigenen Kultur jedoch auch nicht, da sie für uns selbstverständlich sind. Wir können sie dann nicht in Worte fassen. Wissen Sie aus dem Stegreif was „typisch Deutsch“ ist? Da das bei Kolleg:innen auf der Arbeit nicht anders ist, empfehlen sich interkulturelle Trainings oder anderes Informationsmaterial.

Mit Ihrem Buch „Was wir von anderen Kulturen lernen können“ liefern Sie genau dieses Informationsmaterial.

Mir ging es darum, die deutschen Eigenheiten auch aus Sicht der anderen zu beschreiben. Viele Leser:innen bedanken sich dafür, da sie nun einen neuen Blick auf die deutsche Kultur bekommen haben und auch darauf, wo wir gerne einmal anecken bei anderen. Mein Tipp: Wer offen und empathisch auf andere Menschen zugeht, wird immer in der Lage sein, sie und ihre Kultur zu verstehen und sich darauf einzustimmen.

Und was können wir nun von anderen Kulturen lernen?

In Bezug auf die Arbeitswelt sind vor allem zwei Philosophien aus Skandinavien und Indien spannend. Das skandinavische Konzept lagom bedeutet so viel wie „gerade genug“ und ist eine Lebenseinstellung, die sich auch durch die Arbeit zieht. Statt auf „höher, schneller, weiter“ wird Wert auf eine gute Work-Life-Balance, einen ungestörten frühen Feierabend und ausreichend Zeit für die Familie geachtet. Auf der Arbeit haben das gemeinsame Miteinander und ausreichend Zeit für Kaffeepausen eine ausgeprägte Bedeutung. Die Überraschung: Durch diese entspannte und ausgeglichene Arbeitsweise sind die Mitarbeitenden sogar effektiver und die Arbeitsergebnisse besser.

Und was lehrt uns Indien?

Vom indischen Jugaad können wir uns viel über Innovation und Nachhaltigkeit ab-

schauen. Jugaad bedeutet, das Beste aus den vorhandenen Ressourcen zu machen und die Kundenanforderungen mit einfachen Mitteln zu erfüllen. Die bewährten Wege führen dabei meist nicht zum Ziel, was Innovation und kreative Lösungen entstehen lässt. Ein weiterer wichtiger Gedanke von Jugaad besteht darin, Lösungen für alle Menschen in der Bevölkerung zu entwickeln, auch für kleinere Gruppen. Jugaad verbessert damit das Leben für alle Menschen und lässt die Gesellschaft enger zusammenschließen.

Welchen Mehrwert gewinnt das Arbeitsleben durch kulturelles Verständnis?

Durch das Verständnis anderer Kulturen erlangen wir neue Perspektiven auf unsere eigenen Herausforderungen und können den Status Quo hinterfragen. Für die Lösung vieler unserer Probleme müssen wir das Rad nicht neu erfinden – in zahlreichen Lebensbereichen leben uns andere Kulturen bereits die Lösung vor. Diese frischen Herangehensweisen bergen großes Potenzial für Innovation, Fortschritt und mehr Nachhaltigkeit. Das Verständnis für andere Kulturen eröffnet uns somit gänzlich neue Möglichkeiten und spart uns viele Jahre von Trial & Error. Zudem bin ich der Meinung, dass, wenn wir dem demographischen Wandel sowie dem Fachkräftemangel entgegenwirken wollen, uns nichts anderes übrig bleibt, als uns kultureller Vielfalt zu öffnen.



Deutsche Eigenheiten aus Sicht der anderen beschreiben: Das ist Professor Gwenn Hiller mit ihrem Buch gelungen.

Gundula Gwenn Hiller (2022):

Was wir von anderen Kulturen lernen können, V. GABAL, Offenbach, 25 Euro

Zwischen ubuntu und wabi sabi

Gwenn Hiller lädt dazu ein, fremde Kulturmuster zu betrachten, ohne sie als besser oder schlechter zu bewerten. Pünktlichkeitsvorstellungen werden ebenso thematisiert wie Krisenmanagement mit einfachen Mitteln. Einige Kulturen finden eine gesunde Lebensweise im Einklang mit der Natur, andere empfinden Lebensfreude unabhängig von Besitz.

Im Spiegel alternativer Perspektiven auf Arbeit, Familie und Nachbarschaft zeigen sich deutsche Besonderheiten. Unsere direkte, sachorientierte Kommunikation könnte Personen befremden, die eher auf Schwingungen und emotionale Befindlichkeiten im Raum achten, lieber beobachten als Fragen zu stellen und es nicht gewohnt sind, Kritisches unverblümt anzusprechen. Während die dänische Hygge-Philosophie der entspannten Gemütlichkeit auch hierzulande bekannt ist, gilt dies kaum für die Costa-Ricanische Lebensfreude.

Wer nun neugierig geworden ist auf die afrikanische ubuntu-Philosophie, den schwedischen Balance-Gedanken lagom oder die japanische wabi sabi-Vorstellung des Lobes von nicht perfekten Dingen, wird an diesem allgemeinverständlich verfassten Buch mit Beobachtungen und selbst erlebten interkulturellen Herausforderungen der Autorin viel Freude haben. (Peter Guggemos, Professor für Politikwissenschaft)

