

# Kulturelle Vielfalt als Chance für den Arbeitsschutz

## Key Facts

- Die zunehmende kulturelle Vielfalt in der Arbeitswelt kann eine Brücke zur Förderung einer starken Präventionskultur sein
- Kultursensible Führung und Kommunikation sind Schlüsselfaktoren für die Gestaltung von Sicherheit und Gesundheitsschutz in multikulturellen Teams
- Interkulturelle Sensibilisierung bietet die Grundlage für ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander, das Gefahren minimiert

## Autorinnen

- ➔ Evelien Jonkeren
- ➔ Nadja Schilling

**Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in die Arbeitswelt stellt mit Blick auf den Arbeitsschutz nicht ausschließlich eine Herausforderung dar. Sie eröffnet auch Potenziale für die Förderung einer starken Präventionskultur, in der Sicherheit und Gesundheit aller Beschäftigten durch Vielfalt gestärkt wird.**

**W**enn es um den Arbeitsschutz geht, wird die kulturelle und sprachliche Vielfalt meistens als eine Herausforderung gesehen. Sie wirft praktische Fragen auf, wie zum Beispiel: „Wie können Arbeitsplätze trotz Sprachbarrieren sicher und gesund gestaltet werden?“ oder „Wie soll die Sicherheitsunterweisung durchgeführt werden, wenn nicht alle die Sprache verstehen, in der unterwiesen wird?“ Diese Probleme sind real und nicht von der Hand zu weisen. Doch es gibt auch eine andere Perspektive: Die interkulturelle Zusammenarbeit kann eine Chance zur Innovation und zur Stärkung einer Kultur der Prävention sein.

Für das Management von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit in einem multikulturellen Arbeitsumfeld gibt es bereits zahlreiche praktische Empfehlungen. Im Folgenden fließt das Ergebnis einer qualitativen Analyse der Erkenntnisse aus zwei internationalen Symposien zu diesem Thema ein. Die Symposien der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) wurden in den Jahren 2023 und 2024 von den Sektionen für Prävention im Transportwesen und für Prävention im Gesundheitswesen veranstaltet.<sup>[1][2][3]</sup>

## Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz

Im Jahr 2023 erreichte die Zuwanderung in die OECD-Länder das zweite Jahr in Folge ein Rekordniveau. Allein 6,5 Millionen Menschen wanderten dauerhaft ein. Darüber hinaus ist auch die Zahl der temporären Migrantinnen und Migranten sowie asylsuchenden Personen sprunghaft angestiegen.<sup>[4]</sup>

Beschäftigte mit Migrationshintergrund sind Menschen, die aus einem anderen Land zugewandert sind. Oft sind sie auf der Suche nach Entfaltungsmöglichkeiten, die es in ihren Heimatländern nicht gibt. Per Definition werden auch die Kinder aus Migrantenfamilien als Menschen mit Migrationshintergrund betrachtet. Migration kann zudem durch Faktoren wie politische Instabilität, die Folgen des Klimawandels oder den Wunsch nach Familienzusammenführung beeinflusst werden.

Bei der Analyse der Arbeitsbedingungen der Zugewanderten in ihren Aufnahmeländern ist es sinnvoll, die verschiedenen Hintergründe und Gründe für die Migration zu

berücksichtigen. So gibt es beispielsweise einen großen Unterschied zwischen hoch qualifizierten und teilweise aktiv angeworbenen Fachkräften, die meistens auf eine halbwegs vorbereitete Arbeitsumgebung treffen, und ärmeren, ungebildeten Saisonkräften, die oft für weniger Lohn, länger und unter schlechteren Bedingungen ihrer Arbeit nachgehen.<sup>[5]</sup>

Die Beantwortung der Frage, ob und wenn ja, wie kulturelle Vielfalt als Chance für den Arbeitsschutz begriffen werden kann, erfordert zunächst eine Bestandsaufnahme aus der Sicht der Zugewanderten.

## Ankommen an der neuen Arbeitsstätte

Der Umzug in ein fremdes Land stellt die zugewanderten Beschäftigten vor große Herausforderungen. Vom Erlernen der Sprache bis zur Wohnungssuche, vom Diplomanerkennungsverfahren bis zur Beantragung eines Bankkontos: Die Liste von Aufgaben, die es möglichst schnell zu bewältigen gilt, erscheint endlos. Logistische und bürokratische Hindernisse können ein Gefühl der Frustration und Hilflosigkeit hervorrufen.



## Die Unterstützung von Migrantinnen und Migranten erfordert einen langfristigen, proaktiven Ansatz, der neben praktischer Hilfe auch die psychische Gesundheit in den Vordergrund stellt.“

Auf einer anderen Ebene erleben viele Migrantinnen und Migranten ein tiefes Gefühl des Verlustes. Das Zurücklassen von Familie, Freundinnen, Freunden und der vertrauten Umgebung ihres Heimatlandes fordert einen emotionalen Tribut, der durch den Druck der Anpassung an eine neue Kultur noch verstärkt wird. Anfangs hilft die Freude über den neuen Arbeitsplatz und die herzliche Aufnahme durch die Kolleginnen und Kollegen dabei, diese Gefühle zu mildern. Wenn diese Anfangsphase jedoch nachlässt – in der Regel nach etwa drei Monaten –, kann sich ein Gefühl der Leere einstellen, das auch als „Kulturchock“ bezeichnet wird.<sup>[6]</sup> Diese Phase kann mit Gefühlen des Fremdseins, von Heimweh und sogar Selbstzweifeln einhergehen. Die Beschäftigten kämpfen darum, die Realität ihres neuen Lebens mit den Erwartungen in Einklang zu bringen, die sie vor ihrer Ankunft hatten.

Es ist von entscheidender Bedeutung, die kumulativen Auswirkungen zu erkennen, die diese Umstände auf das psychische Wohlbefinden haben. Die Unterstützung von Migrantinnen und Migranten erfordert einen langfristigen, proaktiven Ansatz, der neben praktischer Hilfe auch die psychische Gesundheit in den Vordergrund stellt. Dazu könnten der Zugang zu Beratungsdiensten, die Förderung einer unterstützenden Arbeitsplatzkultur und ein regelmäßiger Austausch gehören, um sicherzustellen, dass sich die zugewanderten Beschäftigten während der gesamten Anpassungsphase wertgeschätzt, verbunden und unterstützt fühlen. Eine firmenüber-

greifende Berücksichtigung ähnlicher Bedürfnisse und die Bereitstellung von Hilfsangeboten für alle psychisch Gefährdeten kommen der gesamten Belegschaft zugute.

### Interkulturelle Sensibilisierung

Eine wichtige Quelle der seelischen Belastung sind Missverständnisse aufgrund von unterschiedlichen kulturellen Prägungen.

Interkulturelle Sensibilisierung ist eine wichtige Komponente bei der Schaffung einer soliden Präventionskultur. Sie schafft ein Bewusstsein dafür, warum manche Menschen bestimmte Dinge anders angehen als andere. Die Gründe liegen oft unter der Oberfläche des rein verbalen Austauschs.

Ein Beispiel: Jeder Mensch, egal welcher Herkunft, interpretiert den Satz „Sei bitte pünktlich“ unterschiedlich. Dennoch gibt es meistens innerhalb der eigenen Kultur eine größere Übereinstimmung, was mit diesem Satz gemeint sein könnte. Infolgedessen wird die Pünktlichkeit von Kultur zu Kultur leicht unterschiedlich verstanden und gelebt. Es gibt viele Bereiche der Zusammenarbeit, die überall auf der Welt anders gelebt werden. So sind beispielsweise der Stellenwert von Autorität und Vertrauen oder die Art und Weise, wie Feedback gegeben wird, von Region zu Region unterschiedlich. Ein weiteres Beispiel ist die unterschiedliche Risikobereitschaft. Die Berücksichtigung dieser unausgesprochenen Nuancen beim Arbeitsschutz verringert Missverständnisse und stärkt

die Kultur der Prävention. Um eine offene Fehlerkultur in einem Unternehmen zu etablieren, ist es ebenso wichtig zu wissen, was Schuld und Scham für die Beschäftigten bedeuten.<sup>[7][8]</sup>

Es ist wichtig, das Wissen um die unterschiedlichen kulturellen Prägungen zu besprechen und differenziert zu betrachten.



### Beispiele unterschiedlicher kultureller Prägungen

(nach Meyer<sup>[9]</sup> und Hofstede<sup>[10]</sup>)

Je nach kulturellem Hintergrund haben Menschen eine unterschiedliche Art:

- zusammenzuarbeiten: individuell ⇔ kollektiv
- zu führen: egalitär ⇔ hierarchisch
- zu kommunizieren: kontextarm, direkt ⇔ kontextreich, ausschweifend, indirekt
- zu vertrauen: aufgaben-/vorschriftsbezogen ⇔ beziehungsbezogen
- zu überzeugen: prinzipienorientiert ⇔ anwendungsorientiert
- zu entscheiden: konsensorientiert ⇔ top-down
- Ungewissheiten zu vermeiden: Risikoaversion ⇔ Toleranz gegenüber Unvorhersehbarkeit
- Feedback zu geben: direktes negatives Feedback ⇔ indirektes negatives Feedback
- zu widersprechen: konfrontativ ⇔ Konfrontation vermeidend
- mit Zeit umzugehen: lineare Zeit ⇔ flexible Zeit – langfristige ⇔ kurzfristige Orientierung

Es soll nicht als starres Regelwerk oder als kulturelles „Handbuch“ stereotyp für bestimmte Länder angewendet werden. Ebenso wenig sollten Einzelpersonen aufgrund von angenommenen Gruppenmerkmalen in Schubladen gesteckt werden. Der Schlüssel zur Förderung des interkulturellen Bewusstseins liegt darin, die reiche Vielfalt unter der Oberfläche zu erkennen und gleichzeitig jedem Menschen als einzigartiges Individuum zu begegnen. In manchem Kontext, beispielsweise bei der Unterweisung eines Teams, hilft die globale Sichtweise auf eine Gruppe von Menschen, die gemeinsame Merkmale aufweisen. In einem anderen Kontext ist es hilfreich, bei der Kommunikation mit einer Einzelperson die unterschiedliche kulturelle Prägung als potenzielle Quelle von Missverständnissen im Hinterkopf zu behalten. Diese Herangehensweise verbessert nicht nur die generelle Fähigkeit, mit

Ambivalenzen umzugehen, sondern stärkt auch den gegenseitigen Respekt und das Verständnis für alle Mitarbeitenden.<sup>[11]</sup>

### Sichere und gesunde Integration am Arbeitsplatz

Aus unternehmerischer Sicht ist die Integration von Migrantinnen und Migranten aufgrund des Arbeitskräftemangels sowohl eine Notwendigkeit als auch eine Investition, die Zeit und Ressourcen erfordert. Die erfolgreiche Integration von Beschäftigten aus dem Ausland ist mit einer Reihe von praktischen und organisatorischen Herausforderungen verbunden, die über die üblichen Fragen bei der Einstellung und Eingliederung von neuen Mitarbeitenden hinausgehen. Es ist wichtig, diese Herausforderungen im Auge zu behalten und geeignete Strategien zu entwickeln, um sie zu bewältigen.<sup>[12]</sup>

### Kultur der Prävention

Die Präventionskultur einer Organisation steht dafür, wie stark und selbstverständlich die Themen Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsalltag berücksichtigt und mitgedacht werden.<sup>[13]</sup> Ist der Stellenwert hoch, wird sie von Respekt, guter Zusammenarbeit und einer offenen Fehlerkultur getragen und kontinuierlich weiterentwickelt. Vergleichbar damit erfordert die erfolgreiche Integration von Personen mit Migrationshintergrund ebenso eine klare Führung, eine effektive und einfühlsame Kommunikation und die aktive Einbindung aller Beteiligten. Die Integration von zugewanderten Beschäftigten dient also nicht ausschließlich der Deckung des unmittelbaren Bedarfs an Arbeitskräften, sondern bietet auch eine interessante Chance, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz für alle – im Sinne eines



Quelle: Martina Grigoleit

Abbildung 1: Das Symposium „Kulturelle Vielfalt bei der Arbeit“ (Dresden 2024) grafisch erfasst

vielfaltsgerechten Arbeitsschutzes – neu zu denken und zu verbessern.<sup>[14]</sup>

Zur Illustration dieser Perspektive müssen die Bereiche Kommunikation und Führung näher beleuchtet werden.

**Kultursensible Kommunikation**

Kultursensible Kommunikation im Bereich des Arbeitsschutzes beginnt mit der Erkenntnis, dass Annahmen darüber, was „normal“ ist, keine universelle Gültigkeit haben. Dabei geht es nicht darum, die Besonderheiten jeder Kultur zu kennen. Aber es ist von entscheidender Bedeutung, eine Sensibilität als Antenne für mögliche Missverständnisse zu entwickeln. Ziel ist nicht, die schwierigen Themen zu umgehen, sondern im Gegenteil, sie explizit ansprechen zu können. Alles, was wichtig ist – von scheinbar kleinen Details, wie der persönlichen Vorliebe für ein optimales Raumklima, bis hin zu kritischen Fragen der Sicherheit und Gesundheit –, muss offen und wertschätzend angesprochen werden können.

Wer sich eine offene Grundhaltung aneignet und lernt, Präferenzen klar zu kommu-

nizieren, kann Fallstricke wie Schuldzuweisungen oder Beschämung vermeiden. Diese Fähigkeiten sind immer wichtig, egal woher die Kolleginnen und Kollegen stammen. Aber in einem multikulturellen Umfeld sind sie umso wichtiger.

**Kultursensible Führung**

Eine kultursensible Führung beginnt mit einer einfühlsamen und wertschätzenden Kommunikation. Sie stellt sicher, dass auf allen Ebenen einer Organisation die wesentlichen Themen wie zum Beispiel Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit offen angesprochen werden können, anstatt sie als selbstverständlich vorzusetzen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, klare Erwartungen zu formulieren – und dabei im Bewusstsein behalten, dass bestimmte Dinge wie Konfliktbewältigung oder Rücksichtnahme von Kultur zu Kultur unterschiedlich gehandhabt werden.

Lob ist eine weitere wichtige Komponente. Die Anerkennung von korrektem Verhalten stärkt das Vertrauen und schafft eine wichtige Grundlage für langfristig angestrebte Ziele, etwa die Offenheit, sich über

Fehler austauschen zu können. Eine offene und vertrauensvolle Fehlerkultur ist für die Sicherheit unerlässlich. Sie erfordert von den Führungskräften, dass sie sich mit den kulturellen Nuancen von Scham und Schuld auseinandersetzen. Indem sie eine Kommunikation fördern, die Schuldzuweisungen vermeidet, schaffen sie ein Umfeld, in dem Fehler als Chance zum Lernen gesehen werden.

Das Arbeitsumfeld muss für alle Beschäftigten frei von Diskriminierung sein. Wenn im Rahmen der Integration von zugewanderten Beschäftigten auf besonders rücksichtsvolle Eingliederungsmaßnahmen Wert gelegt wird, gilt es immer auch zu prüfen, inwiefern sich Maßnahmen für die gesamte Belegschaft umsetzen lassen.

Gut gemeinte Sicherheitsunterweisungen, bei denen spezielle, vereinfachte Schulungsmaterialien für Migrantinnen und Migranten zur Verfügung gestellt werden, können als diskriminierend empfunden werden. Sprache ist ein Problem, aber bei der Vermittlung von Lerninhalten gibt es mehr zu bedenken als nur Sprache. So

Quelle: Ergebnis einer qualitativen Analyse der Erkenntnisse aus zwei internationalen Symposien, siehe Fußnoten [1], [2], [3]

Die häufigsten Herausforderungen bei der Integration von ausländischen Beschäftigten und die Möglichkeiten, sie zu bewältigen	
Herausforderungen	Empfehlungen
Sprache	Sprachkurse anbieten – Gespräche und Schulungen verdolmetschen – Unterweisungsmaterial mit Piktogrammen und Videos ohne Worte versehen – Buddy-Programme anbieten – technische Hilfsmittel wie Ohrhörer-Übersetzer verwenden
Unterschiedliche Werte, Bräuche und Auffassungen von Sicherheit	Entwicklung der interkulturellen Kompetenzen – Anreize für offene Kommunikation schaffen – Lob für erwünschtes Verhalten aussprechen – Erwartungen eindeutig formulieren – vertrauensvolle Fehlerkultur etablieren
Zugewanderte durchleben einen Kulturschock	Geduld haben – Respekt zeigen – Rücksichtnahme üben – Bewusstsein für psychische Gesundheit entwickeln – an einem guten sozialen Klima arbeiten
Zu wenig Zeit, um neue Abläufe und Systeme kennenzulernen	Die Onboarding-Prozesse neu gestalten – Geduld haben – Buddy-Programme anbieten
Wie steht es um das bestehende Team?	Die Förderung von Beteiligung, Teambuilding, interkulturellem Bewusstsein, gegenseitigem Respekt und einem guten sozialen Klima – alle mitnehmen – Anreize für offene Kommunikation schaffen
Mangelnde Wertschätzung für die Übersetzenden, Mentorinnen und Mentoren	Respekt und Wertschätzung zeigen – den Sondereinsatz loben und belohnen

Tabelle 1: Herausforderungen und Empfehlungen bei der Integration von ausländischen Beschäftigten



## Solange die Gefahr besteht, dass Beschäftigte aufgrund mangelnder betriebsinterner Willkommenskultur abwandern, gibt es sogar eine wirtschaftliche Notwendigkeit, mehr für ein gesundes Arbeitsklima zu tun.“

sollten Sicherheitsunterweisungen nie isoliert stattfinden, sondern Teil einer Kultur der Prävention sein. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte sicherstellen, dass Unterweisungen vor, während und nach der Durchführung von begleitenden Maßnahmen unterstützt werden. So wird zum Beispiel zusätzliche Vorbereitungs- und Übungszeit oder besondere persönliche Schutzausrüstung benötigt. Wichtig ist auch, dass das gesamte Team, inklusive der Führung, die Schulungsinhalte im Arbeitsalltag ernst nimmt und anwendet. Denn das Nachahmen und Mitmachen sind für den nachhaltigen Lernerfolg manchmal bedeutender als die unterschriebene Teilnahmebestätigung im Anschluss an die Unterweisung.<sup>[15]</sup>

Schließlich legt eine kultursensible Führung Wert auf Kontinuität. Sie zeigt ein klares und konsequentes Engagement für die Arbeitssicherheit als langfristige Priorität für das Unternehmen und seine vielfältige Belegschaft.

### Fazit

Die Integration von ausländischen Beschäftigten kann ein interessanter Anknüpfungspunkt für die Kultur der Prävention sein. Voraussetzung dafür ist, dass sie als Impuls für eine offene und wertschätzende Kommunikation aufgegriffen wird. Außerdem bedarf es einer Führung, die die Integration als eine unternehmensübergreifende, strategische Aufgabe begreift und

sich für ein gutes soziales Klima einsetzt. Solange die Gefahr besteht, dass Beschäftigte aufgrund mangelnder betriebsinterner Willkommenskultur abwandern, gibt es sogar eine wirtschaftliche Notwendigkeit, mehr für ein gesundes Arbeitsklima zu tun. Denn eine Abwanderung würde bedeuten, dass die bisherigen Investitionen in die Rekrutierung und Einarbeitung umsonst gewesen sind. ↩

Die Autorinnen möchten sich ganz herzlich bei den Kolleginnen und Kollegen der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) für die sehr angenehme Zusammenarbeit im Rahmen der zwei genannten Symposien bedanken.

### Fußnoten

- [1] ISSA: Symposium „Working safely together – Cultural diversity and occupational safety“, <https://www.issa.int/de/events/prevention/a-plus-a-2023-diversity-symposium> (abgerufen am 10.01.2025).
- [2] ISSA: Symposium „Kulturelle Vielfalt bei der Arbeit: Sichere und gesunde Integration von Fachkräften“, Dresden, Deutschland, 27.–29.05.2024, <https://issa-cultural-diversity.com/2023-06/Anmeldung/Startseite> (abgerufen am 10.01.2025).
- [3] Helmke, B.: Kulturelle Barrieren überwinden. In: SicherheitsProfi, BG Verkehr, 2024/3, S. 8–10.
- [4] OECD: International Migration Outlook 2024, [https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2024\\_50b0353e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2024_50b0353e-en.html) (abgerufen am 10.01.2025).
- [5] Moyce, S. C.; Schenker, M.: Migrant Workers and Their Occupational Health and Safety. In: Annual Review of Public Health, 2018, Jan. 24, S. 351, <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040617-013714>.
- [6] Hofstede, G. H.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.: Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival, Third Edition, McGraw-Hill Professional, New York, 2010.
- [7] Meyer, E.: The Culture Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures, Public Affairs, New York, 2014.
- [8] Hofstede, G. H.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.: Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival, Third Edition, McGraw-Hill Professional, New York, 2010.
- [9] Meyer, E.: The Culture Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures, Public Affairs, New York, 2014.
- [10] Hofstede, G. H.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.: Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival, Third Edition, McGraw-Hill Professional, New York, 2010.
- [11] Fuchs, A.: Transkulturelle Herausforderungen meistern. Missverständnisse klären und Kompetenzen stärken, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 2022.
- [12] Köhler, S.: Interkulturelles Training für die erfolgreiche Integration ausländischer Fachkräfte. In: DGUV Forum 9/2023, S. 30–33.
- [13] DGUV: Kultur der Prävention, <https://www.dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp> (abgerufen am 10.01.2025).
- [14] Staube, J.: Migration als Realität: Diversitätsorientierte Öffnung des Arbeitsschutzes. In: DGUV Forum 9/2023, S. 27–29.
- [15] Casey, T.; Turner, N.; Hu, X.; Bancroft, K.: Making safety training stickier: A richer model of safety training engagement and transfer. In: Journal of Safety Research, Vol. 78, Sept. 2021, S. 303–313.