

Interkulturalität – Aus der Praxis einer Aufsichtsperson

Key Fact

- Katja Fischer ist Aufsichtsperson bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). Im Interview beschreibt sie die Erfahrungen mit dem Thema Interkulturalität bei ihrer täglichen Arbeit.

Autorin

➔ **Sabine Herbst**

Welche interkulturellen Fragestellungen beschäftigen Unternehmen? Wie können die Unfallversicherungsträger und insbesondere Aufsichtspersonen hierbei unterstützen? Erfahrungen einer Aufsichtsperson.

Frau Fischer, das Thema Interkulturalität wird zurzeit politisch unter anderem im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel in Deutschland diskutiert. Warum ist das Thema auch für die Arbeit von Aufsichtspersonen von Bedeutung?

Fischer: Interkulturelle Belegschaften und Kunden sind längst Realität in nahezu allen Branchen. Und ja: Eine Antwort auf den Fachkräftemangel ist die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland – bei der BGW besonders in der Pflegebranche. Aufsichtspersonen beraten und überwachen die Mitgliedsbetriebe der Unfallversicherungsträger zum Arbeitsschutz. Die zunehmende Interkulturalität wirft dabei neue Fragestellungen auf, beispielsweise in Bezug auf unterschiedliches Risikoverhalten, Sprachbarrieren, unterschiedliche Kommunikationsformen – all das wirkt sich auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit aus.

Die bislang dünne Datenbasis enthält Hinweise, dass Angehörige anderer Nationalitäten ein höheres Risiko für Arbeitsunfälle haben könnten.^[1] Unklar ist der Grund, möglicherweise sind ausländische Mitarbeiter schlicht häufiger in „3D-Jobs“ (dirty, dangerous, demanding) beschäftigt.^[2]

Oder sie sind andere Schutzmaßnahmen gewohnt, kennen sich im deutschen Arbeitsschutzsystem weniger aus. Es stellen sich Fragen nach verständlicher Unterweisung, nach Umgangs- und Kommunikationsformen, die zu Missverständnissen führen können.

Um Ihnen einige Beispiele zu geben: In Deutschland haben wir eine schriftzentrierte Kultur: Wichtiges halten wir in Texten fest. Woanders werden Vorgesetzte wirklich wichtige Informationen mündlich ansprechen.

Kulturen können sich darin unterscheiden, was als Unfallursache angesehen wird: (göttliches) Schicksal, das die Unfallopfer mit oder ohne Schutzmaßnahmen ohnehin getroffen hätte? Oder haben wir unser Schicksal selbst in der Hand?

Welche interkulturell bedingten Herausforderungen erleben Sie als Aufsichtsperson in den Betrieben?

Fischer: Der erste Gedanke gilt oft unterschiedlichen Traditionen und Sitten – so werde ich häufig zum muslimischen Fastenmonat Ramadan gefragt. Dabei ist das ja eigentlich leicht beobachtbar und im gemeinsamen Gespräch können gegensei-

tige Erwartungen und Interessen formuliert und Lösungen ausgehandelt werden.

Viel schwieriger wird es, wenn wir die Ebene der Werte, der Weltanschauungen und Überzeugungen betrachten. Dies ist nicht beobachtbar und das kann zu Falschinterpretationen und Missverständnissen führen. Die Frage ist: Was ist eigentlich Kultur? Eine bekannte Definition beschreibt Kultur als „Software of the Mind“^[3]. Unser Denken, Fühlen und Handeln sind nach den Regeln unserer Kultur programmiert, sie sind unsere „Normalität“. Welches Verhalten in welcher Situation angemessen ist, lernen wir als Kind. Ein Handschlag oder ein direkter Blickkontakt sind höflich („Das gehört sich so“) – bei uns, aber nicht notwendigerweise überall. Und selbst wenn man um diese Unterschiede weiß: Es verbleibt ein ungutes Gefühl bei demjenigen, der seine Hand gegen seine eigentliche Überzeugung reicht. Oder bei demjenigen, der einen Mitarbeiter kritisiert, der aber scheinbar desinteressiert nach unten schaut.

Das ist der Knackpunkt bei kulturellen Missverständnissen: Wir interpretieren beobachtetes Verhalten durch unsere eigene kulturelle Brille, in aller Regel, ohne



Wir interpretieren beobachtetes Verhalten durch unsere eigene kulturelle Brille, in aller Regel, ohne uns dessen bewusst zu sein.“

Katja Fischer

uns dessen bewusst zu sein. Um noch kurz aufzulösen: In anderen Gegenden der Welt ist es ein Affront, dem Kritiker während der Kritik frech in die Augen zu schauen.

Bedeutet das jetzt, dass Betriebe oft gar nichts von solchen interkulturellen Herausforderungen wissen?

Fischer: Ganz so würde ich es nicht sagen. Sie ahnen, dass es da Missverständnisse gibt, sie aufzulösen, ist aber nicht immer leicht. Häufig macht man die Sprachbarriere verantwortlich. Mehrfach habe ich bei Betriebsbesichtigungen Klagen über eine gewisse „Sprachlosigkeit“ Beschäftigter aus dem asiatischen Sprachraum gehört. Die Frage, ob eine Unterweisung verstanden wurde, wird zwar freundlich nickend bejaht. Kurz darauf stellt die Führungskraft aber fest, dass sich niemand an die Regelungen hält. Sie ist entsprechend enttäuscht und vielleicht verärgert, überlegt, ob es an Desinteresse, Ignoranz oder der Sprachbarriere liegen könnte. Nun müssen Pflegekräfte aber Sprachkenntnisse auf höherem Niveau nachweisen, diese Erklärung ist also eher unwahrscheinlich. Und Menschen, die für diese Arbeit Land und Familie verlassen haben, Desinteresse zu unterstellen, passt auch nicht ganz. Eine kultursensible Sichtweise hinterfragt, ob die eigene Interpretation eines Verhaltens wirklich immer zutreffend ist.

Gerade im Arbeitskontext muss man wissen, dass Gesellschaften in unterschiedlichem Maß hierarchisch oder egalitär or-

ganisiert sind. Hier begegnen wir unseren Vorgesetzten eher auf Augenhöhe. In anderen Kulturen wird Vorgesetzten sehr viel mehr Respekt entgegengebracht. Es wäre geradezu beleidigend zuzugeben, dass man Rückfragen zur Unterweisung habe. Das würde Autorität und Fähigkeiten des Vorgesetzten infrage stellen.

Welche Maßnahmen empfehlen Sie Betrieben mit multikultureller Zusammensetzung?

Fischer: Interkulturelle Teams sind ein besonderer Gewinn, wenn es um Problemlösung, Strategieentwicklung oder Kreativität geht. Dieser Vorteil entsteht durch die verschiedenen Perspektiven und Herangehensweisen. Betriebe sollten das nutzen – es ist ein echter Mehrwert.

Ich plädiere ferner stark für die Einbettung des Themas in die betrieblichen Arbeitsschutzstrukturen – auch wenn das vielleicht nicht der erste Gedanke ist. Die Beispiele haben ja viele Querverbindungen zu verschiedenen Arbeitsschutzthemen verdeutlicht. Ein ganzheitlicher Arbeitsschutz bindet alle Themen ein und stellt sicher, dass Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt sind.

Dazu empfehle ich Schulungen zum Erwerb interkultureller Sensibilität. Und schon mit kleinen Gesten (interkulturelle Woche in der Kantine, Glückwunschemails zu verschiedenen religiösen Festen) kann ein Betrieb Wertschätzung für seine inter-

kulturelle Belegschaft zum Ausdruck bringen.

Ein betriebliches Integrationsmanagement bewährt sich, wenn Fachkräfte direkt aus dem Ausland rekrutiert werden. Es unterstützt bei praktischen Fragen (Wohnen, Handyvertrag, Kitaplatz, Behördengänge, Anerkennung Berufsabschluss) und beinhaltet auch interkulturelles Mentoring in Bezug auf die gesamte Belegschaft.

Wie unterstützen Unfallversicherungsträger bei interkulturellen Fragestellungen?

Fischer: Die BGW hat ein interkulturelles Training „Interkulturelles Team – Pflege“ entwickelt, das sich an neu angekommene ausländische Pflegefachkräfte, Stammbeschafteten und Führungskräfte richtet. In Inhouseveranstaltungen werden kultursensible Sichtweisen erarbeitet – maßgeschneidert für den Betrieb. Wichtiges Ziel ist es, interkulturelle Kommunikation einzuüben und damit Missverständnisse zu vermeiden. Betriebe, die besonders engagiert ihr Integrationskonzept mit dem Arbeitsschutz verknüpfen, können sogar die BGW-Auszeichnung „Integrationsfreundlicher Betrieb“ erhalten.

Wir arbeiten aber auch an niedrigschwelligem Angeboten – zum Beispiel an Broschüren und Podcasts, um auf dieses nicht immer leicht zugängliche Thema aufmerksam zu machen. Kommendes Jahr wird ein Seminar zu „Interkulturalität und Arbeitsschutz“ starten.



Wichtig ist insbesondere die Sensibilisierung für interkulturelle Herausforderungen, das Wissen um unsere eigene ‚Kulturbrille‘.“

Katja Fischer

Sehen die Unternehmen die Aufsichtspersonen als mögliche Ansprechperson bei interkulturellen Fragestellungen und Konflikten?

Fischer: Bislang leider nur sehr bedingt. Wenn ich das Thema bei Betriebsbesichtigungen aber aktiv anspreche, erlebe ich oft, dass sich meine Gesprächspartner einiges von der Seele reden. Es herrscht eben auch große Unsicherheit, was und ob man zu diesem Thema überhaupt etwas sagen darf, um politisch korrekt zu sein. Herausforderungen als solche zu benennen und zu beschreiben, ist aber der erste Schritt zur Lösung.

Was ist aus Ihrer Sicht die Aufgabe von Aufsichtspersonen in Unternehmen mit multikultureller Zusammensetzung?

Fischer: Wir können auf Herausforderungen aufmerksam machen, deren Lösung oft erst einen gewissen Anstoß von außen benötigt. Viele Betriebe ziehen sich da auf das Thema Sprachbarriere zurück und fordern beispielsweise fremdsprachiges Unterweisungsmaterial. Ich hoffe, dass meine Beispiele erkennen lassen, dass dies nur ein kleiner Teil der Lösung sein kann. Wichtig ist insbesondere die Sensibilisierung für interkulturelle Herausforderungen, das Wissen um unsere eigene „Kulturbrille“ – ohne jede Fragestellung oder betrieblichen Konflikt zu „kulturalisieren“.

Meine Kollegen und Kolleginnen möchte ich gern ermutigen, diese Erkenntnis in den Betrieben zu stärken. Und ich würde mir wünschen, dass wir selbst auch mit diverseren Belegschaften vorangehen

und widerspiegeln, was in unseren Mitgliedsbetrieben längst Realität ist. Auch das sehe ich als Aufgabe der Berufsgenossenschaften.

Gibt es Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen und/oder Dienstleistern?

Fischer: Im Rahmen der Anwerbeabkommen gibt es mittlerweile viele Initiativen öffentlicher und privater Natur, die konkrete Anwerbeprozesse begleiten. Diese helfen bei der Vermittlung ausländischer Arbeitskräfte, der Anerkennung von Berufsabschlüssen oder der Suche nach Sprachkursen. Größere Betriebe, wie zum Beispiel Krankenhäuser, haben mittlerweile sogar oft ein Integrationsmanagement, um Starthilfe zu leisten und als Mediatoren bei interkulturellen Konflikten zu unterstützen.

Erinnern Sie sich an eine Arbeitssituation im interkulturellen Kontext besonders gern?

Fischer: Das Thema der Interkulturalität begleitet mich schon recht lange und bietet immer wieder Überraschungen: Ich werde nie vergessen, wie ich als Teamleitung eines multikulturellen Teams (arabisch & asiatisch) ein Projekt vorstellte und die anderen Teammitglieder nach Ideen dazu fragte. Es kam einfach keine Antwort. Ich schaute zwar in freundliche, interessierte Gesichter, forderte auf, erklärte mich um Kopf und Kragen – niemand sagte etwas. Das irritierte und enttäuschte mich zunehmend und nach einer Stunde beendeten wir das Treffen. Eine Person aus der Gruppe

kannte ich näher und fragte sie, was denn schiefgelaufen wäre, warum sich niemand eingebracht hätte. Nichts, aus ihrer Sicht. Aber niemand würde sich eine Meinung anmaßen, schließlich sei ich diejenige mit dem höchsten formalen Bildungsabschluss und zusätzlich diejenige mit dem besten Verständnis für das Projekt. Mein Vortrag sei sehr interessant gewesen und sie wollten das nicht unterbrechen. Mir fiel ein, dass auch die Zeitspanne, in der wir das Schweigen des Gesprächspartners aushalten können, kulturell geprägt ist. Schon nach zwei bis vier Sekunden wird es uns unangenehm, und wir verspüren den Drang, etwas zu sagen. Probieren Sie es gern mal aus! Für Antworten hatte ich schlicht nicht lange genug gewartet.

Eine lehrreiche Lektion – auch über die Kunst des Zuhörens. ↩

Das Interview führte Sabine Herbst.

Fußnoten

- [1] Deutsches Ärzteblatt: Migration und Gesundheit: Ähnliche Krankheiten, unterschiedliche Risiken, <https://www.aerzteblatt.de/archiv/62423/Migration-und-Gesundheit-Aehnliche-Krankheiten-unterschiedliche-Risiken> (abgerufen am 23.01.2025).
- [2] DGUV: Fakten-CHECK: Migration im Kontext von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, <https://publikationen.dguv.de/forschung/iag/praxishilfen/4931/fakten-check-migration-im-kontext-von-sicherheit-und-gesundheit-bei-der-arbeit> (abgerufen am 30.01.2025).
- [3] Hofstede, G.: Cultures and Organizations – Software of the Mind, New York 2010.