

Durchs Reden kommen d' Leut zamm

In Salzburg leben und arbeiten Menschen aus 156 Nationen zusammen. Kulturelle Unterschiede machen das Leben manchmal nicht ganz so einfach. Ein Gespräch über Fremdsein, Ankommen und Vorurteile.

BILD: SNS/ANDRA HALLINGER



Daniela Burns ist Unternehmensberaterin und mit einem US-Amerikaner verheiratet. Interkulturelle Kommunikation ist nicht nur privat ihr Steckbrief, sie berät auch Betriebe und Konzerne, in denen mehrere Nationen wie Kulturen gut miteinander auskommen sollen. Katharina Fagerer ist Unternehmensberaterin aus dem Chiemgau. Ihr großes Schlagwort ist „Authentizität“ und das zeigt sich auch mit ihrem Internetauftritt. „Weida:kemma“ heißt ihre Homepage. Wir baten die beiden Unternehmerinnen, für uns ins Thema einzutauchen.

SN: Warum fühlt sich manch einer gestört, wenn er in Venedig Speisekarten mit chinesischen Schriftzeichen in die Hände bekommt, obwohl er selbst dort fremd ist? Warum verstört Hallstatt mit den vielen Touristen aus Übersee?

Katharina Fagerer: Dieses Gefühl entsteht aus Gewohnheit. Gerade an Orten, die wir seit Jahren besuchen, kommt eine Art Abwehr gegen neue Touristengruppen, die dort plötzlich auftauchen. Die entsteht aus einer Angst, in seiner gewohnten Lebensweise bedroht zu werden, und oft am selben Ort Urlaub zu machen ist in gewisser Weise Gewohnheit. In meinen Seminaren stelle ich oft fest, dass neue Teammitglieder nicht selten – ausgesprochen oder unausgesprochen – Angst auslösen, weil das neue Mitglied die gewohnten Abläufe gefährden könnte. Wir gehen automatisch auf Abwehr, was aber nicht heißt, dass das neue Mitglied nicht integriert wird.

Daniela Burns: Es handelt sich sicher um eine subjektive Wahrnehmung, warum man sich an manchen Orten mehr etabliert fühlt als andere Touristengruppen. Und es kommt auf die Art des Reisens an, eine Touristengruppe erscheint oft dominanter und lauter als reisende Einzelpersonen, die durch die Reiseart mehr oder einfacher mit der Kultur des Gastlandes in Berührung kommen. Man könnte sagen: Der „angepasste“ Tourist fühlt sich in seinem Touristsein gestört. Doch wer nun wirklich „mehr einheimisch“ ist – da muss man den Einheimischen fragen, ob hier in der Wahrnehmung differenziert wird.

SN: Wir reden hier über kulturelle Kommunikation. Welche Hoppalas haben Sie selbst erlebt und was waren Ihre Schlussfolgerungen?

Burns: Bei mir waren das vor allem sprachliche. Einmal machten meine Eltern mit mir und meinem amerikanischen Mann in Florida Urlaub. Mein Vater fuhr mit dem Auto, mein Mann hatte die Straßenkarte in der Hand und sagte: „Eventually you have to take a right“, um ihn darauf hinzuweisen, dass er rechts abbiegen müsse. Mein Vater verstand das als: Möglicherweise solltest du rechts abbiegen. Mein Vater fuhr also weiter, mein Mann wiederholte seine Anweisung. Wir sind erst einige Tage später draufgekommen, dass „eventually“ nicht „eventuell“ heißt. Meine Schlussfolgerung daraus war, lieber nachzufragen, wenn ich mir nicht sicher bin.

SN: Aber in der Situation und in dem Moment war sich Ihr Vater wohl sicher, da gab es vermutlich keinen Grund zum Hinterfragen?

Burns: Deshalb hat es auch ein paar Tage gedauert, bis wir draufgekommen sind. Aber es ist dennoch ein Rückschluss, den ich gern weitergebe: Wenn verschiedene Kulturen aufeinandertreffen, sollte man nicht davon ausgehen, dass der eigene Kontext, in dem man groß geworden ist, der einzig mögliche ist. Also lieber keine voreiligen Annahmen treffen, sondern nachfragen.

Fagerer: Ich unternahm mit 18 Jahren mit einer Freundin eine Rucksacktour nach Neuseeland. Wir waren nach unserer Ankunft völlig aus-



Katharina Fagerer coacht aus Prinzip im Dialekt ...

BILD: SN/HALLINGER (2)



... für Daniela Burns sind die USA zur zweiten Heimat geworden.

gehungert und müde, wir gingen in den Supermarkt, um uns etwas zu kaufen. Die Dame an der Kasse fragte uns: „How are you?“, und wir begannen zu erzählen von der langen Anreise und dass wir hungrig und müde seien. Wir hatten keine Ahnung, dass es sich dabei um eine gängige Grußformel handelt, die keine Antwort erwartet. So zeigte sich die Dame doch recht irritiert über unsere detailreichen Ausführungen. Dasselbe passierte uns beim Einchecken im Hostel. Erst dort fragten wir einen deutschen Gast, wie dieses „How are you“ gemeint ist. Meine Schlussfolgerung daraus ist, dass es – wie im Unternehmen – zwei Möglichkeiten gibt, mit so einer Situation umzugehen: Rückzug, das finde ich fatal, oder Offenheit, indem man fragt, wie etwas wo gehandhabt wird. Wir haben einen Deutschen gefragt, jemanden aus unserer Kultur, in der wir uns sicher fühlen. Denn eines unserer Grundgefühle ist nun einmal Scham und es braucht Mut, diese zu überwinden.

SN: Frau Burns, können wir hier von US-Amerikanern lernen, denen mehr Offenheit nachgesagt wird?

Burns: Grundsätzlich ja, etwa in Bezug auf Small Talk oder auch beim Versuch der Umsetzung neuer Geschäftsideen. Schaut man sich die Gründerzahlen der letzten Jahre in Salzburg an, ist hier auch bei uns ein Trend zu erkennen, wir werden mutiger und offener, etwas Neues auszuprobieren. Beim Akzeptieren des Scheiterns und der Fehlerkultur ist sicher noch Luft nach oben.

SN: Was sind so die Unsicherheiten im Leben und am Arbeitsplatz mit anderen Kulturen?

Burns: Dass andere in bestimmten Situationen nicht so reagieren, wie man sich das vorstellt oder wie wir es erwarten würden, Stichwort innere Landkarte. Meinen Kursteilnehmern gebe ich mit, beim Interpretieren des Handelns des Gegenübers stets von einer positiven Absicht auszugehen. Das ist schon mal eine gute Grundhaltung. Kommt ein Geschäftspartner zu jedem Meeting zu spät, könnte es auch Höflichkeit sein. In manchen Ländern ist man bewusst nicht pünktlich, weil man sein Gegenüber nicht stressen oder bedrängen will. Es würde reichen, hier nach dem Grund zu fragen.

Fagerer: Meiner Erfahrung nach hapert es oft, weil jeder Mensch seine eigenen Wahrnehmungsfilter hat. So entsteht selektive Wahrnehmung, die mitunter herausfordernd wird, wenn Menschen aus anderen Kulturen dazukommen, für die wiederum andere Filter bestehen. Das führt nicht selten zum Konflikt. Dazu kommen die psychologischen Grundbedürfnisse, die bei Menschen auf der ganzen Welt dieselben sind: Kontrolle, Beziehung, Lustempfinden, Wertschätzung. Wenn man im Miteinander gar nicht mehr weiterkommt, kann man diese Werte wie eine Schablone über die Situation legen und schauen, woran es mangelt: Wünscht sich ein Mitarbeiter mehr Wertschätzung, eine andere Beziehung im Team oder einfach nur Orientierung, wohin die Reise geht? Nicht selten zeigt sich, dass hinter Gruppenkonflikten solche Bedürfnisse stecken.

SN: Bei einer Zusammenarbeit verschiedener Kulturen muss es ja nicht heißen, dass der Wertekatalog der etablierten Gruppe der bessere ist und übernommen werden sollte. Wie nähert man sich so einem Wertekatalog an, der alle berücksichtigt?

Burns: Dazu muss man die Situation herunterbrechen und im Team auf der Beziehungsebene anfangen zu arbeiten, also die Werte und Richtlinien für den täglichen Umgang miteinander definieren. Diese Wertetabelle bietet neuen Gruppenmitgliedern, egal aus welchen Kulturen sie stammen, eine Orientierungshilfe. Je intensiver hier ge-

arbeitet wird, desto besser funktionieren in der Regel (interkulturelle) Teams.

Fagerer: Im unternehmerischen Kontext müsste man das mit den Stichworten Mission und Vision ergänzen. Wie in einer Beziehung müssen die Werte bei beiden Partnern nicht immer identisch sein, was es zwar erleichtert, aber wichtig ist letzten Endes, gemeinsam ein gleiches Ziel zu verfolgen. Bei der Teamarbeit ist das auch so. Wenn der eine sagt: „Wir müssen den Umsatz verdoppeln“, und der andere stärker exportieren will, braucht es eine Mission und eine Vision, damit alle wissen, welches Ziel am Ende erreicht werden soll. Wie man dorthin kommt, ist eine andere Sache.

SN: Woher beziehen wir unsere Orientierung?

Burns: Kultur ist anerzogen, nicht angeboren. Sie bietet die Grundlage zur Orientierung. Wie und wo man aufwächst, was man lernt, was einem vorgelebt wird, ist die Basis für unsere Normen, Werte und unser Verhalten. Daraus wird auch stereotypes Verhalten abgeleitet, was durchaus als Orientierungshilfe im Ausland genutzt werden kann.

Fagerer: Orientierung und somit Kontrolle sind enorm wichtig im beruflichen Kontext. Da sind wir wieder bei den Zielen: Mitarbeiter brauchen Orientierung – woran werden sie am Ende des Jahres gemessen, was muss erreicht werden? Wie sie dorthin kommen und was auf diesem Weg passiert, ist eine bewusste individuelle Entscheidung. Das ist wie die Restaurantempfehlung auf Tripadvisor: Wenn ich dort ein tolles Restaurant entdecke, auf dem Weg dorthin aber in eines abbiege, das mir spontan gefällt, kann ich daheim vielleicht nicht von diesem gut bewerteten Lokal schwärmen, aber ich habe meine eigene Entscheidung getroffen. Orientierung lebt davon, dass man sich bewusst für oder gegen etwas entscheiden darf.

ANZEIGE

Work smarter!

Agenturduo setzt auf 36-Stunden-Woche.



in unsere Mitarbeiter:innen.“ Überdies genießt das gesamte Team ein Loyalty-Programm mit speziellen Benefits wie Klimaticket, Fahrtkostenzuschuss, Bike-Leasing, Remote Work und mehr.

Alles für die Mitarbeiter:innen: Das Agenturduo elements und punkt & komma realisiert die 36-Stunden-Woche bei vollem Gehalt und verzichtet auf Kernzeiten und All-in-Verträge. Geschäftsführer Patrick Edelmayr erklärt: „Mit unserem Ansatz reißen wir bestehende Arbeitskonzepte ein, setzen auf mehr Flexibilität und Selbstbestimmtheit – basierend auf dem Vertrauen



Kontakt

elements New Media Solutions GmbH
Gusswerk Halle 6
Söllheimer Straße 16
5020 Salzburg
WWW.ELEMENTS.AT

SN: Aktuell wird viel über Diversität gesprochen. Nicht selten mit dem Ergebnis, dass sich Menschen vom Thema abwenden, weil es zu komplex ist. Wie sehen Sie das?

Fagerer: Im Sinne einer pädagogischen Vielfalt sollte nicht Ziel sein, auf einer internen Diversitätsliste noch eine weitere Menschengruppe zu integrieren. Es sollten Mitarbeitende vielmehr unterstützt werden, ihre Selbstkompetenz so zu schärfen, dass sie toleranter werden. Und je genauer man sich selbst kennt mit all seinen Facetten, desto besser gelingt es, andere Menschen zu verstehen, egal aus welcher Gruppe sie kommen. Das ist es, was eine gute Führungskraft, eine gute Unternehmerpersönlichkeit ausmacht: Menschen dabei zu begleiten. Damit tun sich viele schwer, darum, so glaube ich, versucht man, alle möglichen Gruppen unter dem Label „Diversität“ auf einem Blatt Papier zu fassen. Doch ein Label wäre es erst, wenn die Werte aus den Mitarbeiterreihen entstanden sind und jeder weiß, dass Diversität für sie Chancen bringt.

Burns: Das Diversitätsthema, wie es aktuell diskutiert wird, ist bestimmt wichtig, oft leider für Unternehmen nicht ganz greifbar, genau wie Interkulturalität. Es werden Themen und Inhalte vermischt und nicht klar kommuniziert. Unternehmen sehen zwar die Notwendigkeit des Handelns, die nachhaltige Umsetzung in der Praxis gestaltet sich aber oft schwierig.

SN: Es stellt sich ja auch die Frage, ob es im inter- und multikulturellen Umgang klar definierte Regeln geben muss und überhaupt geben kann.

Burns: Das kann ich mit einem Beispiel aus meiner Praxis beantworten: Einmal betreute ich ein Unternehmen mit 40 Nationen, darunter waren einige Musliminnen. Die hatten keinen Gebetsraum und beteten in der Umkleidekabine vor dem Spind anderer Mitarbeiterinnen. Das Teamgefüge war gestört und erst im Seminar stellte sich heraus, dass dieses Blockieren der Spinde eine der Ursachen war. So kann ein kulturelles Thema groß werden, denn unternehmensseitig stellte sich die Frage, wie das künftig gehandhabt werden soll: Braucht es einen Gebetsraum, müssen die Mitarbeiterinnen dazu ausstempeln? Wenn wie hier rechtliche Aspekte dazukommen, muss man solche Dinge genau betrachten und vor allem zu Ende denken.

Fagerer: Es sind oft Kleinigkeiten, in denen sich ein Mensch gestört fühlt, da reicht es aus, wenn ein Kollege täglich um acht Uhr das Fenster zum Lüften aufreißt, egal bei welchem Wetter. Jeder hat seine gewohnte Art zu leben, die wird dabei gefährdet und man möchte sich wehren, über alle kulturellen Grenzen hinweg.

SN: Eine Führungskraft wird sich schwertun, jeden Mitarbeitenden nach seinen Befindlichkeiten zu fragen. Auch wenn es Konflikte verhindern könnte.

Burns: Ein erster Schritt ist schon getan, wenn sich Unternehmen mit solchen Fragen beschäftigen und dazu auch Seminare anbieten. Doch nur selten ist das Thema in ein Projekt eingebettet, es wäre gut, wenn Betriebe in puncto Teamentwicklung längerfristige Ziele oder Vereinbarungen treffen würden. Denn ein Wertewandel kann in einem Unternehmen nur stattfinden, wenn es sich um ein längerfristiges Projekt handelt. Man kann ja unmöglich sagen: Ab morgen haben wir andere Werte. Das ist ein Prozess, den jeder mittragen muss.

Fagerer: Führungskräfte haben in einem solchen Prozess eine unfassbar wichtige Rolle. Es stimmt, man kann nicht zu jedem Einzelnen gehen und fragen, wie es ihm oder ihr geht. Eine gute Führungskraft sollte genau das Fingerspitzengefühl haben und den Punkt bemerken, an dem es einzuschreiten gilt, bevor es Außenstehende wahrnehmen.



BILD: SIVISANDRA HALLINGER

Ob im Urlaub oder in Unternehmen: Der Austausch mit Menschen aus

anderen Kulturen kann eine große Bereicherung sein. Als Elternteil greift man auch nicht in jeden Konflikt ein, Kinder müssen sich ihre Konfliktlösungsstrategien selbst erarbeiten, so ist es in einem Arbeitsteam auch. In meinen Seminaren vermittele ich meinen Teilnehmern genau diese notwendigen Werkzeuge zur Erarbeitung solcher Strategien zur Konfliktlösung.

SN: Wie offen oder wie, sprichwörtlich gefragt, „eingenäht“ sind wir Österreicher und Bayern Ihrer Meinung nach?

Burns: Sagen wir so: Manch Österreicher und Deutscher könnte schon etwas netter und offener sein. Hierzulande ist es nicht einfach, mit jemandem in ein loses Gespräch zu kommen. Als mein Mann aus den USA nach Österreich kam, suchte er – wie er es in seiner Heimat gewohnt war – Gespräche, redete drauflos und blickte in erstaunte Gesichter.

Fagerer: Wir tragen in uns verschiedenste Glaubenssätze, unabhängig von Herkunft, Religion oder dem Familiensystem. Das Eingenäht-sein ist ja nichts anderes als ein Glaubenssatz. Oft treffe ich auf Menschen, bei denen ich mir denke: Dieser Glaubenssatz passt ja gar nicht zu dir! Und wie man jede Naht auftrennen kann, lässt es sich aus vorgefertigten Mustern herausdenken, auch wenn es mit Anstrengungen verbunden ist und man im Vorhinein nicht weiß, was sich unter der Naht verbirgt. Davor haben viele Angst, statt mit Vorfreude darauf zu blicken, was kommen mag.

SN: Wie können gute Führungskräfte diese Neugierde, diese Vorfreude wecken?

Fagerer: Wir Menschen tragen doch alle Neugierde in uns, sonst hätten wir das Feuer nicht entdeckt. Weil durch Regeln und Bestimmungen so vieles vorgegeben ist, haben wir das Neugierigsein verlernt. Gerade im interkulturellen Bereich gibt es so viel, das neugierig werden

lassen: Wie lebt die Gruppe, was sind deren Werte, Rituale, kulturelle Eigenschaften? Zu macht man, wenn man Angst hat. Aber solche Gespräche machen neugierig. Das könnte in Unternehmen besser genutzt werden.

Burns: Unbedingt! Zudem müssen Werte immer wieder nachgeschärft werden. Was vor zehn Jahren ein wichtiger Wert war, muss aktuell nicht zwangsläufig Gültigkeit haben. Sobald Menschen das Gefühl bekommen, jemand interessiert sich für sie und beschäftigt sich mit ihnen, geht viel mehr weiter. Das bedingt Führungskräfte, die sich offen und wertschätzend mit ihren Leuten auseinandersetzen und hören und daran Interesse haben, wie es ihnen wirklich geht.

SN: Wohin, glauben Sie, wird sich der Arbeitsmarkt entwickeln?

Burns: Die nachkommende Generation wird den Arbeitsmarkt verändern, sie wollen mehr Sinn in dem sehen, was sie tun. Ich denke, das Thema Viertagewoche wird bleiben. Unternehmen müssen sich als attraktiver Arbeitgeber profilieren. Die Generation Z lebt halt anders, es wäre aber wichtig, nicht zu pauschalisieren mit den Vorurteilen wie: Die wollen nicht mehr arbeiten. Das stimmt nicht, diese Generation hat nur andere Werte.

Fagerer: Wie sich Beziehungen in den vergangenen 50 Jahren geändert haben, so hat sich auch der Arbeitsmarkt verändert und tut es weiter. Junge Menschen brauchen Lebendigkeit, Führungskräfte müssen sich vom Gedanken verabschieden, dass die junge Generation sich ewig ans Unternehmen binden will. Lieber fünf Jahre einen engagierten Mitarbeiter als einen weniger engagierten über dessen ganze Karriereaufbahn.



COPA-DATA

COPA-DATA ist der einzige unabhängige Softwarehersteller, der fundierte Erfahrung in der Automatisierung mit den neuen Möglichkeiten digitaler Transformation verbindet – verlässlich, zukunftsicher und weltweit. Wir entwickeln Software für Industrie- und Energieautomatisierung, die das Leben unserer Kunden einfacher macht.

Alle reden über digitale Transformation. Wir machen sie für Unternehmen nutzbar.



Verstärke unser Team! Erfahre mehr über COPA-DATA und deine Karrieremöglichkeiten:

www.copadata.com/karriere