

# Interkulturelle Kompetenz fördern

Sylvia Brazda

Kulturelle Vielfalt kann Pflgeteams vor herausfordernde Situationen stellen. Um Spannungen und Wertekonflikte zu vermeiden und das gegenseitige Verständnis zu fördern, eignen sich das Eisbergmodell menschlichen Handelns, Kulturdimensionen und interkulturelle Gesprächstechniken.



**Abb. 1** Das Eisbergmodell menschlichen Handelns. (© Andrey Kuzmin/stock.adobe.com – edited and composed by Thieme)

Der Arbeitsalltag in Pflegeeinrichtungen ist mehr denn je von Menschen unterschiedlicher Herkunft geprägt. Mehr als zwei Drittel des Gesundheitspersonals in Österreich haben einen Migrationshintergrund. In Deutschland und der Schweiz stellt sich die Lage ähnlich dar. Der Pflegemangel in besagten Einrichtungen ist hoch, weshalb die Politik mit Hochdruck an einer Zuwanderungsstrategie arbeitet, um Menschen aus unterschiedlichen Kulturen rasch in das neue Arbeitsumfeld zu integrieren. Dabei gilt es,

einerseits die Sprachbarriere zu überwinden und andererseits den Beteiligten eine interkulturelle Annäherung zu ermöglichen. Die Herausforderung für multikulturelle Teams besteht darin, sich in kürzester Zeit spezifisches Kulturwissen und interkulturelle Fähigkeiten anzueignen, um Ungereimtheiten, Missverständnisse und Konflikte vorzubeugen und gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zueinander aufzubauen. [1]

Hinzu kommt, dass auch immer mehr Patient\*innen aus unterschiedlichen Kulturen stammen. Interkulturelle und transkulturelle Kompetenzen aufzubauen, wird daher immer mehr zur Schlüsselqualifikation für Pflegekräfte.

## Interkulturelle Unterschiede – kein Luxusproblem

Missverständnisse, Probleme und Konflikte sind in interkulturellen Teams immer wieder an der Tagesordnung. Daher ist es für Führungskräfte ein wichtiger Teil ihres Tagesgeschäfts, Mitarbeiter\*innen mit Migrationshintergrund zu integrieren. Die Herausforderung besteht darin, offen und tolerant miteinander umzugehen sowie fachliche, kulturelle und sprachliche Barrieren zu überwinden. Deshalb ist es für Krankenhäuser wichtig, der Thematik effizient zu begegnen und ihrer Belegschaft ein interkulturelles Handwerkszeug anzubieten. Führungskräfte, die interkulturelle Unterschiede nach wie vor als Luxusproblem ansehen, werden gut beraten sein, diesem Phänomen mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Ihre Teams sollten Unterstützung im Aufbau interkultureller Kompetenz erfahren, um sich die auf der Beziehungsebene so unerlässlichen weichen Faktoren, die „Soft Skills“, für ein besseres gegenseitiges Verständnis anzueignen. Ansonsten läuft man Gefahr, dass sich Missverständnisse häufen, Konflikte eskalieren und früher oder später auch die Arbeitsleistung (die harten Faktoren oder „Hard Skills“) darunter leidet. Die Perspektive eines „interkulturellen Eisbergs“ einzunehmen, kann uns dabei helfen, die Ursachen unserer Wahrnehmung und Handlungen zu ergründen. [2]

## Der interkulturelle Eisberg: die 80–20-Regel

Die kulturell bedingten Unterschiede in Pflgeteams werfen grundlegende Fragen darüber auf, wie menschliches Verhalten entsteht und warum Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Kulturkreisen unterschiedlich denken und handeln. Eine Erklärung dafür liefert das Eisbergmodell menschlichen Handelns (in Anlehnung an Diets 1980) [2]. Veranschaulicht wird es häufig mit der 80–20-Regel, dem sogenannten „Paretoprinzip“. Als Vilfredo Pareto (1848–1923) die Vermögensverteilung in Italien unter die Lupe nahm erkannte er, dass 80 % des gesamten Ersparten im Besitz von nur 20 % der Bevölkerung war [3]. Erst später wurde das Prinzip als Faustregel für alltägliche Situationen übernommen. So tragen wir beispielsweise etwa zu 80 % unserer Zeit nur 20 % unserer Kleidung und telefonieren zu 80 % mit nur 20 % der Personen in unserem Telefonbuch.

In Bezug zum Eisbergmodell menschlichen Handelns befindet sich nur ein sehr kleiner Teil – unser Verhalten – mit etwa 20 % sichtbar an der Wasseroberfläche. Die viel größeren „unsichtbaren“ Eismassen (etwa 80 %), unsere Fähigkeiten, Werte und Einstellungen, sind tief im Meer verborgen und deshalb nur schwer für uns Menschen zugäng-

lich (► **Abb. 1**). Genauso wie die gewaltigen Strömungen am Meeresgrund unser Wetter grundlegend beeinflussen – und nicht die kleinen Wellen an der Wasseroberfläche –, ist auch der kulturelle Eisberg in der Tiefe zwar von außen unsichtbar, jedoch maßgeblich prägend für unser individuelles Verhalten. [3]

## Verhalten

Zu den „sichtbaren“ 20% oberhalb der Wasseroberfläche zählt einzig und allein das Verhalten einer Person [2]. Dazu gehören Sprache (was und wie etwas gesagt wird), Körpersprache (Gestik, Mimik) und wie sich jemand anderen gegenüber in einem bestimmten Kontext verhält. Die Ursachen dafür sind im unsichtbaren Bereich unterhalb der Wasseroberfläche zu suchen.

Beispiel: Es macht einen Unterschied, ob ein Mitarbeiter in einer Pflgeteamsitzung einer akutpsychiatrischen Abteilung schweigend und lächelnd das Gesagte zur Kenntnis nimmt oder durch zahlreiche Wortmeldungen das Gespräch zu dominieren versucht.

## Fähigkeiten

Zu den „unsichtbaren“ 80% unterhalb der Wasseroberfläche zählen Dinge die eher nonverbal zum Ausdruck kommen, wie Fähigkeiten, Werte und Glaubenssätze, Identität und Zugehörigkeit.

Gleich unterhalb der Wasseroberfläche, dem „sichtbaren“ Verhalten, liegt die Ebene der Fähigkeiten, die unser Handeln zum größten Teil bestimmt. Hier liegt das Bewusstsein darüber, was wir können, denken und empfinden. Beispiele dafür sind, wie sicher sich jemand in einer Fremdsprache fühlt, wie ausgeprägt seine Kenntnisse zum Thema sind oder wie gut er rhetorisch geschult ist.

Beispiel: Wenn eine neue Kollegin aus dem thailändischen Kulturkreis in ihrer Einarbeitungszeit mehrfach „ja“ zur Praxisanleiterin sagt, schließt diese daraus, dass alles Gesagte verstanden und zur Kenntnis genommen wurde und alles Weitere veranlasst wird, um das Gesagte umzusetzen. Denkbar ist aber auch, dass die neue Kollegin den Wortmeldungen der Auszubildnerin kaum folgen kann und sie dies nicht offen zeigen möchte. In diesem Fall wird die fachliche Einarbeitung an dieser Stelle voraussichtlich stagnieren. Zu beachten ist auch, dass Kopfnicken in manchen Ländern – im Gegensatz zum mitteleuropäischen Kulturkreis – Ablehnung ausdrücken kann.

## Werte und Glaubenssätze

Noch tiefer verborgen unterhalb des Wasserspiegels liegen Werte und Glaubenssätze eines Menschen, also seine Sichtweise zu richtig und falsch, gut und böse oder wie man reagieren und handeln sollte. Unterschiedliche Wertauffassungen sind häufig der Grund dafür, warum uns das Verhalten unseres Gesprächspartners undurchschaubar, suspekt und unverständlich erscheint.

Beispiel: Eine Führungskraft einer akutenpsychiatrischen Abteilung eines Krankenhauses nimmt überrascht die Kündigung ihrer besten Diplompflegefachkraft entgegen. Es handelt sich um einen jungen Mann aus Indien, mit guten Karriereaussichten und einer dauerhaften Aufenthaltsgenehmigung, der vorbildlich in das Team integriert ist. Trotzdem verlässt der Mitarbeiter ohne viel Aufhebens die Abteilung, weil ihn seine Familie nach Hause holt, um ihn in der Heimat zu verheiraten.

### Identität und Zugehörigkeit

Bei der individuellen Identität handelt es sich um das Selbstbild eines Menschen, wie er sich sieht, mit seinen Stärken und Schwächen, seinen Rollenbildern, seinem zurückhaltenden oder dominanten Sozialverhalten. Bei der Prägung der individuellen Identität sind vorrangig Kindheitserfahrungen, Ausbildung und Erziehung entscheidend. Unter Zugehörigkeit versteht man vor allem spirituelle Faktoren wie Glaubenssysteme und Religion sowie soziale Systeme wie Familie, Gruppen, Teams und der Staat.

Beispiel: Eine chinesische Führungskraft vergibt in einem Krankenhaus in Peking an Familienmitglieder attraktive Jobs. Aus der mitteleuropäischen Perspektive würde dies als „Vetternwirtschaft“ bezeichnet. In China ist diese Vorgehensweise durchaus üblich, da der Vorgesetzte von Menschen umgeben ist, denen er vertraut und damit auch aus Sicht der Krankenhausleitung absolut das Richtige tut. [2]

### Wie wir Wertekollisionen vermeiden

Bildlich gesprochen ist jeder von uns sein „eigener Eisberg“: Nur etwa ein Fünftel der Verhaltensweisen ist sichtbar an der Oberfläche und ein viel größerer Teil (etwa vier Fünftel) der Fähigkeiten, Werte und Glaubenssätze, Identitäten und Zugehörigkeiten ist unsichtbar [2]. Das Anfang des 20. Jahrhunderts größte Passagierschiff der Welt, die Titanic, sank aufgrund einer Kollision mit gewaltigen Eisbergen, die sich unter der Wasseroberfläche für Kapitän und Crew verbargen – und nicht aufgrund einer Kollision mit dem, für die Offiziere leider zu spät gesichteten, kleineren Teil des Eisbergs an der Wasseroberfläche. Vergleichbar ist dies mit dem ersten Moment der Wahrnehmung, wenn zwei Menschen fremder Kulturen aufeinandertreffen. Ein Bewusstsein darüber, dass man sich nur begrenzt auf den sichtbaren, nach außen erkennbarem Anteil verlassen sollte, kann den Aufprall unter Wasser verhindern. Für uns Menschen ist es natürlich, wesentliche Anteile von uns „unter der Wasseroberfläche“ zu halten. Sogar uns sehr vertraute Personen haben oft ungeahnte, versteckte Seiten, was auch gut und wichtig ist [3]. Begegnungen mit Menschen aus anderen Ländern bergen häufig das Risiko einer Kollision der Eisberge in der Tiefe. Die Wahrscheinlichkeit eines Zusammenstoßes erhöht sich, je fremder die Kulturen und Weltbilder sind, denn umso weniger lassen sich die Eismassen unter Wasser erahnen [2]. Im The-

ater der griechischen Antike durften Frauenrollen nur von Männern gespielt werden. Dafür wurden Masken vor dem Gesicht verwendet und aufgrund der Texte, die durch die Maske „durchdrangen“ (Lateinisch: „personare“), entstand später das Wort „Person“. Auch dieses historische Beispiel zeigt, dass wir Menschen nur einen kleinen Anteil des Gegenübers wahrnehmen, die Persönlichkeit als Ganzes jedoch viel mehr als das nach außen „Sichtbare“ ist. [3]

### Von Kulturdimensionen zu Stereotypen und menschlichem Verhalten

Anhand von Kulturdimensionen versuchen Wissenschaftler\*innen kulturelle Unterschiede zu systematisieren und dadurch verständlicher zu machen. Bei deren Anwendung ist zu beachten, dass es sich dabei um kulturelle Stereotype handelt, von denen einzelne Personen auch abweichen können. Letztendlich gibt es unpünktliche Menschen in Deutschland genauso wie es pünktliche Menschen in Mexiko, zurückhaltende Menschen in den USA und aufgeschlossene Menschen in Asien gibt [2]. Situative und persönliche Gründe prägen unser Verhalten mehr als kulturelle, deshalb sollten letztere eher untergeordnet sein, wenn wir menschliches Handeln wirklich verstehen und erklären wollen. Kulturdimensionen bilden lediglich Tendenzen ab. Geert Hofstede prägte als einer der bekanntesten Vertreter des interkulturellen Lernens den Begriff „Kulturdimensionen“. Sie stehen jeweils für bestimmte Betrachtungsweisen wie Machtdistanz, Individualismus und Kollektivismus, Maskulinität und Femininität, Unsicherheitsvermeidung sowie Langzeit- und Kurzzeitorientierung. Hofstedes Kategorien „Individualismus und Kollektivismus“ sind die weitaus bekanntesten, deshalb betrachten wir diese genauer.

### Ich oder wir

In individualistischen Gesellschaften herrschen lockere Bindungen vor. Ihre Wurzeln finden wir im Zusammenhang mit der Französischen Revolution im 18. Jahrhundert. Durch die Forcierung der Leitbilder „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ wurde ein selbstbestimmtes Leben angestrebt. Jeder erwartet vom anderen, dass er für sich selbst und maximal noch für seine nächsten Verwandten Sorge trägt [4]. Demnach ist in individualistischen Kulturen jeder seines Glückes Schmied. Als klassisches Beispiel hierfür steht der „American Dream“, der Mythos vom Tellerwäscher, der sich durch seine persönlichen Anstrengungen und Fähigkeiten bis zum Reichtum hocharbeiten kann [2]. Zu den Ländern, die am individualistischsten geprägt sind, zählt Hofstede die USA, anglophone Länder sowie nord- und westeuropäische Staaten [5].

Im kollektivistischen Gegenstück wird das Individuum in starke, geschlossene Wir-Gruppen hineingeboren, die ihm lebenslanglich Schutz bieten und als Gegenzug dafür unbeschränkte Loyalität von ihm erwarten. In diesen „soziozentrierten“ Kulturen wird erwartet, sich einzuordnen, um

die Harmonie aufrechtzuerhalten, den Ruf nach außen zu betonen und niemandem in der Gruppe zur Last zu fallen. Dagegen steht im Individualismus die Bedeutung persönlicher Interessen im Vordergrund. Während im Individualismus die bessere Argumentation zählt, wird im Kollektivismus auf vertrauensvolle Beziehungen Wert gelegt. Auch heute noch lebt ein Großteil der Menschen auf der Erde in „Knappheitsgesellschaften“, weshalb familiäre, soziozentrierte Verbände nach wie vor weltweit die Regel darstellen. Dies ist auch notwendig, um eine gegenseitige Versorgung bei Krankheit, Arbeitslosigkeit, im Alter und bei anderen Risiken abzusichern. Im Gegensatz dazu ist in individualistischen Wohlstandsgesellschaften, wo jeder Mensch primär finanziell und somit vom Familienverbund unabhängig ist, jeder für sich selbst verantwortlich [4]. Zu kollektivistischen Kulturen zählen nach Hofstede vorrangig China, Asien, Südamerika, der afrikanische Kontinent und die arabische Welt [5].

### Sag es „ungeschminkt“ oder „durch die Blume“

Auch die gewählte Kommunikationsform wird vom jeweiligen Verhältnis zur kulturellen Gruppe bestimmt [4]. So wird in individualistischen Gesellschaften eher explizit und direkt kommuniziert, das bedeutet, es wird ausdrücklich und ungeschminkt durch die Sprache vermittelt, was gemeint ist. Der Sachverhalt steht im Vordergrund und die Beziehung zum Gegenüber ist zweitrangig, jeder ist für sich selbst verantwortlich. Wahrheit wird wichtiger angesehen als Höflichkeit. Es geht um Argumente und Fakten, das Wesentliche wird betont, um rasch zu einem Ergebnis zu kommen. Auch in Gefahrensituationen, beispielsweise bei einem Notfall in einer medizinischen Abteilung, wird direkt kommuniziert, da Erklärungen in dieser Situation nicht wichtig sind. Zu der „Hitliste“ der Länder mit vorrangig direkter Kommunikation werden die Schweiz, Deutschland und Skandinavien gezählt. [1]

Im Gegensatz dazu werden in kollektivistischen Kulturen vermehrt nonverbale Signale verwendet, man drückt sich eher implizit und indirekt aus. Höflichkeitsfloskeln sollen den Aufbau von Beziehung verdeutlichen [1]. Im Krankenhaus wird ein Kontakt zum Pflegepersonal deshalb oft ähnlich einer familiären Bindung hergestellt, als vermutete Voraussetzung für eine erfolgreiche Interaktion [4]. Um Gruppenkontexte zu berücksichtigen verhält man sich diplomatisch, der Inhalt des Gesagten wird „zwischen den Zeilen“ gelesen, die Ausdrucksform ist „durch die Blume“.

Beispielsweise gilt „Direktheit“ für hierarchisch gleichgestellte Kolleg\*innen aus dem asiatischen Kulturkreis in der Regel als unhöflich, da die Gesichtswahrung hier eher im Vordergrund steht. Höflichkeit spielt eine wichtige Rolle, als Angehöriger möchte man das Familienmitglied vor negativen Nachrichten schützen und beschönigt deshalb die Wahrheit. Auch der Faktor Zeit spielt eine Rolle, um ein Gespräch erfolgreich zu führen. Zu schnelle und direkte Ausdrucksformen werden als unhöflich und unfreund-

lich – „wie ein Elefant im Porzellanladen“ – wahrgenommen. In Gesprächen wird versucht, an gemeinsame Werte anzuknüpfen.

Die Unterschiede indirekter und direkter Kommunikation werden auch im Vergleich der Nachbarländer Deutschland und Österreich deutlich. So würde ein Arzt einer Berliner Klinik eine Pflegefachkraft eher direkt anweisen „Die Krankenakte! Rasch bitte!“, während ein Mediziner eines Wiener Krankenhauses wohl vermutlich seine Anweisung indirekt formulieren würde: „Schwester, sein's so lieb, ich bräuchte ganz schnell die Krankenakte. Bitte, so rasch wie möglich, wenn's geht, ja?“ [1].

## Interkulturelles Verständnis fördern

Zurück zum Eisbergmodell und zur Frage, wie wir es schaffen, (Werte-)Kollisionen zu vermeiden. Wenig hilfreich ist hier ein sogenanntes „ethnozentrisches Weltbild“, bei dem fremde Kulturen anhand der eigenen Normen und Regeln bewertet werden [1]. Stattdessen sollten wir eine „ethnorelativistische“ Haltung einnehmen, uns mit der für uns fremden Kultur beschäftigen und einen Blick unter die Wasseroberfläche riskieren, um unsere Wertvorstellungen in Relation zur anderen kulturellen Prägung zu reflektieren. Wenn wir mit Kolleg\*innen aus anderen Herkunftsländern erfolgreich zusammenarbeiten möchten, müssen wir interkulturelle Sensibilität aufbauen. Im Detail bedeutet das: Jeder im Team sollte ein Bewusstsein dafür entwickeln, nach welchen Regeln er funktioniert und welche Wertvorstellungen er mit anderen gemeinsam hat. Sich auf den Rhythmus der anderen Kulturen einzulassen ist wichtig, um Interesse am Gegenüber und Wertschätzung füreinander auszudrücken. [2]

Im Gespräch mit Menschen fremder Kulturen, deren Gesagtes wir zwar wahrnehmen, aber deren Haltung wir nicht verstehen, können wir immer zwischen zwei Optionen wählen:

- Verzicht auf ein gegenseitiges Verständnis und beharren weiterhin auf unserem Standpunkt, dann endet die Kommunikation an dieser Stelle.
- Entscheiden wir uns bewusst für einen Perspektivenwechsel, um unserem Gegenüber empathisch zu begegnen und seine Sichtweise mit seinen eigenen Augen zu betrachten, können wir eine Vielzahl von Möglichkeiten erfassen und im Idealfall sogar noch mehr über uns selbst erfahren. [3]

Das aktive Zuhören ist eine hilfreiche Methode im vielfältigen kulturellen Arbeitsumfeld. Wenn Sie dem Gesprächspartner aufmerksam zuhören, sich dabei selbst ganz zurücknehmen, das Gesagte in eigenen Worten spiegeln („paraphrasieren“) und im Idealfall empathisch auf die Gefühlsebene des Gesprächspartners eingehen, sind Sie in der Königsdisziplin der Kommunikation angekommen. Auch nonverbale Kommunikationsformen, wie Tonlage

und Intonation, die in kollektivistischen Kulturen häufig genutzt werden, werden durch aktives Zuhören bewusster wahrgenommen.

Durch die gezielte Anwendung interkultureller Kommunikationstechniken, wie Rapport und Style-Switching, im Sinne einer flexiblen Anpassung des Gesprächsverhaltens, offene Fragetechniken, Ich-Sätze und das Einnehmen einer personenzentrierten Haltung, lassen sich Missverständnisse in Gesprächen im Arbeitsalltag vermindern (► **Abb. 2**). In jedem Fall hilft es, sich das Eisbergmodell vor Augen zu führen und sich nicht von „oberflächlich“ sichtbaren Zeichen in die Irre führen zu lassen.

### FAZIT

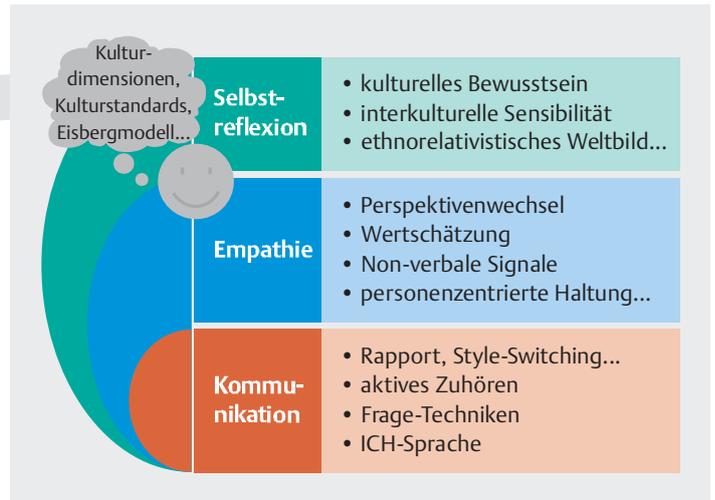
Sich interkulturelle Kompetenzen anzueignen, zählt aufgrund des hohen Migrationsanteils in unseren Breiten zu den Schlüsselqualifikationen von Pflegekräften. Das Eisbergmodell menschlichen Handelns verdeutlicht, dass jeder Mensch „sein eigener Eisberg“ ist, mit sichtbaren Verhaltensweisen an der Wasseroberfläche und unsichtbaren Fähigkeiten, Werten, Glaubenssätzen, Identitäten und Zugehörigkeiten, die tief im Wasser verborgen sind. Um kulturelle Wertekollisionen in der Tiefe vorzubeugen und ein erfolgreiches, vielfältiges Miteinander zu fördern, hilft es, einen Blick unter die Wasseroberfläche zu wagen. Ein Bewusstsein dafür, dass individualistische und kollektivistische Kulturdimensionen vorhanden sind, und eine offene Einstellung gegenüber interkulturellen Gesprächstechniken unterstützt uns dabei, dass Menschen unterschiedlicher Kulturen vermutlich nicht immer, aber vielleicht immer öfter erfolgreich zusammenarbeiten. Arbeitgeber\*innen sollten den Wert dieser wichtigen Thematik erkennen und ihre kulturgemischten Teams in ihrer interkulturellen Kompetenz stärken. Es liegt in ihrer Hand, denn der Schlüssel zum Erfolg liegt in gelungener Kommunikation und erfolgreichen Beziehungen ihrer Führungskräfte und Teams.

### Autorinnen/Autoren



#### Sylvia Brazda

BSc. MA, Unternehmensberaterin, Gesundheitsexpertin für Interkulturelle Kommunikation, Trainerin, Coach  
E-Mail: office@sysimpuls.at



► **Abb. 2** Wege für ein interkulturelles Verständnis und ein erfolgreiches Miteinander.

### Literatur

- [1] Schreiner K. Kulturelle Vielfalt richtig managen. Die neuen Herausforderungen der globalisierten Welt. Munderfing: Fischer&Gann; 2017
- [2] Wietasch B. Global Management: Ein Tanz mit den Eisbergen. Klarkommen mit fremden Welten oder: Warum ein Auslandsknigge Sie nicht weiterbringt. Wien: Linde; 2012
- [3] Emmerling P. Ärztliche Kommunikation. Hintergründe und Tipps für erfolgreiche Gespräche in Studium, Klinik und Praxis. Stuttgart: Thieme; 2019
- [4] Domenig D. Transkulturelle Kompetenz. Lehrbuch für Pflege-, Gesundheits- und Sozialberufe. Bern: Huber; 2007
- [5] Hofstede insights. The culture factor group. Country comparison tool (Dezember 2023). Im Internet: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=austria>; Stand 04.01.2024

### Bibliografie

Psych. Pflege Heute 2024; 30: 175–179  
DOI 10.1055/a-2308-1373  
ISSN 0949-1619  
© 2024. Thieme. All rights reserved.  
Georg Thieme Verlag KG, Rüdigerstraße 14,  
70469 Stuttgart, Germany