

Interkulturelle Konflikte meistern – vom Missverständnis zur Klärung

Sylvia Brazda

Kulturell bedingte Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind für Pflegefachkräfte im Klinikalltag oft an der Tagesordnung. Um diese Differenzen zu klären und mit alltäglichen, angespannten Situationen professioneller und gelassener umgehen zu können, kann es hilfreich sein, sich kommunikative Kompetenzen anzueignen.



Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, können kulturell bedingte Missverständnisse auftreten.

Eine gelingende Kommunikation ist wesentlich für reibungslose Abläufe im Pflegealltag. Dies gilt umso mehr, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, da sie aufgrund der Sprache Verständigungsprobleme haben können und kulturell bedingte Missverständnisse auftreten können. Allerdings wird uns von unserem sozialen Umfeld häufig vermittelt, dass Botschaften entweder inhaltlich oder emotional übermittelt werden. Genau das Gegenteil ist der Fall. Bereits der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick hat beschrieben, dass jede Gesprächsform einen Inhalts- UND einen Beziehungsaspekt hat. Es gibt kein „entweder – oder“,

sondern nur ein „sowohl – als auch“. In unseren Dialogen schwingen demnach mehrere Anteile mit: die sachlichen Inhalte und deren Interpretation, die Bewertung der Situation sowie die Absichten und Wünsche, die dahinterstehen. [1, S. 30–33]

Die kulturelle Vielfalt innerhalb der Pflegefachberufe und Ärzteschaft sowie der Kontakt zu Patient*innen aus anderen Kulturen ist in europäischen Krankenhäusern alltäglich geworden. Diese kulturelle Vielfalt birgt jedoch zahlreiche Stolpersteine in der Zusammenarbeit, was nicht selten zu einem angespannten Klima führt. Verständigungsschwie-

rigkeiten bis hin zu gegenseitigen Vorwürfen, wenn Verhaltensnormen vom jeweils anderen als falsch erachtet werden, sind an der Tagesordnung. Auch wird die Kommunikation häufig falsch interpretiert, vor allem hinsichtlich der positiven oder negativen Bewertung von Inhalts- und Beziehungsaspekten. Das kann großen Unmut bei allen Beteiligten auslösen. [2, S. 27–32]

Das folgende Fallbeispiel verdeutlicht eine Konfliktsituation, die zwischen einer Teamleitung und ihrem Team aufgrund unterschiedlicher Interpretationen entstanden ist.

Fallbeispiel 1: Teamkonflikt einer deutschen Teamleitung in Österreich

Die Teamleitung kommt ursprünglich aus Berlin und lebt seit zwei Jahren in Österreich. Seitdem leitet sie ein neuromedizinisches Ambulanzzentrum in einem Schwerpunkt-Krankenhaus in Oberösterreich. Anfangs gab ihr der für sie sehr ungewöhnliche Umgangston in ihrem Team Rätsel auf. Wenn sie den Kolleg*innen eine Frage stellte, schauten diese sie alle ratlos und teilweise sogar beleidigt an. Sie versuchte, mehr Druck in der Gruppe auszuüben, weil sie annahm, dass ihr dadurch mehr Respekt entgegengebracht werde. Aber es kam anders.

Der Konflikt zwischen ihr und den Teammitgliedern eskalierte. Die Teamleitung nahm an, alle im Team fänden sie unmöglich, jedoch konnte sie sich den Grund dafür nicht erklären. Bei ihrer eigenen Chefin, der Pflegedirektorin, bat sie um einen Coachingtermin, um diese unangenehme Situation zu reflektieren und ihr Team besser verstehen zu können. Dabei lernte sie viel über die Umgangsformen in Oberösterreich, die Höflichkeitsfloskeln, die Konjunktive und die „weiche“ Ausdrucksform, die hier beim Sprechen verwendet wird.

Nach ein paar Coachingstunden erklärte sie ihrem Team dann „ihre“ Sprache, indem sie in einer Teamsitzung verdeutlichte: „Wenn ich etwas brauche, dann sage ich es direkt, ausdrücklich und ungeschminkt. Wenn ich beispielsweise sage ‚Bring mir rasch die Patientenkurve rüber.‘, dann wirkt das auf euch unfreundlich. Wenn ich aber sagen würde ‚Bitte, könntest du mir die Patientenkurve vielleicht schnell mal bringen? Super, ich danke dir!‘, dann geht es euch gut damit und dann macht ihr das gerne. Obwohl wir dieselbe Sprache sprechen, kommunizieren wir dennoch unterschiedlich. Es geht immer darum, ‚wie‘ ich etwas sage. Was bei mir in Berlin als völlig normal gilt, wird hier in Österreich oft als anmaßend aufgefasst.“

Danach hat sich die Situation deutlich gebessert. Alle im Team haben mit der Zeit gelernt, sich aufeinander einzustellen und sich – wenn nötig – auch aneinander anzupassen. Die Teamleitung versucht, sich öfter mal indirekt auszudrücken, während die Mitarbeitenden ihre Anliegen an

ihre Führungskraft auch mal direkt formulieren, um von ihr schneller und besser verstanden zu werden.

Die Teamleitung hat genau richtig gehandelt – und sie gewann eine wesentliche Erkenntnis aus dem Konfliktmanagement: Nur wir selbst können uns verändern. Sie hat ihr Verhalten angepasst und durch das Gespräch mit dem Team Verantwortung für ihr Handeln übernommen. Fakt ist: Andere Personen und die Vergangenheit können wir nicht verändern. Was wir aber beeinflussen können, ist unsere Haltung und unsere Einstellung zu den Dingen, indem wir uns selbst hinterfragen und uns gegebenenfalls auch ändern. Diese Reflexionskompetenz und die damit verbundene Verhaltensänderung sind wichtige Strategien in interkulturellen Konfliktlösungsprozessen. Letztendlich können wir dadurch auch eine Veränderung bei anderen Personen anstoßen.

Zurück zu unserem Fallbeispiel: Durch ihre Verhaltensänderung – das proaktive Ansprechen der Kommunikationsunterschiede in Deutschland und Österreich – konnte die Teamleitung erreichen, dass auch die Kolleg*innen Verständnis für die verschiedenen Arten zu sprechen zeigen. Jedes Mal, wenn sie heute etwas zu „direkt“ äußert, dann nehmen es ihre Teammitglieder mit Humor und machen sie scherzhaft darauf aufmerksam. Sie fragen dann oft: „Machen wir es nun auf deutsch oder österreichisch?“. Die Teamleitung und ihr Team haben es geschafft, die unterschiedlichen Codes in ihrer Sprache aufzudecken und diese zu entschlüsseln, sprich: zu decodieren. [3, S. 120–125]

Im obigen Beispiel handelt es sich um einen klassischen Kommunikationskonflikt. Was man darunter versteht und welche Konfliktarten häufig im interkulturellen Kontext auftreten, beleuchten wir im nächsten Schritt.

Konfliktarten im interkulturellen Kontext

Unter kulturellen Konflikten werden üblicherweise Auseinandersetzungen innerhalb von Kulturen verstanden. Dieser Zugang ist aber nicht unumstritten. Im engeren Sinn sprechen wir erst dann von einem kulturellen Konflikt, wenn die Kultur der eigentliche Streitgegenstand ist. [2, S. 27–32]

Folgende Konfliktarten finden wir besonders häufig vor:

Kommunikationskonflikt

Kommunikationskonflikte treten im interkulturellen Kontext am häufigsten auf (mindestens 50 Prozent aller Fälle). Oft werden sie ausgelöst durch unterschiedliche Interpretationen von nonverbalen Signalen (Gestik, Mimik, Körperhaltung) oder durch entgegengesetzte Erwartungen an die andere Person. Am meisten aber bietet die Art, direkt oder indirekt zu sprechen (wie die Teamleitung und das Team in unserem Fallbeispiel), Stoff für kulturelle Missverständnisse. [2, S. 27–32]



Kommunikative Kompetenz hilft, um mit interkulturellen Differenzen professioneller und gelassener umzugehen.

Werte- und Beurteilungskonflikt

Wenn unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinandertreffen oder diese anders interpretiert werden, spricht man von einem Werte- oder Beurteilungskonflikt. Häufige Beispiele dafür sind Religiosität, Pünktlichkeit oder Mütterlichkeit. Ob ich dafür, dass ich als Mutter bei den Kindern zu Hause bleibe, von meinem sozialen Umfeld oder der Gesellschaft generell Anerkennung erhalte oder eher dafür, dass ich trotz der Kinder arbeiten gehe, wird in westlichen und östlichen Kulturen oft unterschiedlich beurteilt. Ein Beispiel aus dem Pflegealltag zum Thema Scham wäre, wenn eine Patientin bei der morgendlichen Körperpflege aufgrund ihrer hohen Schamgrenze Probleme damit hat, dass Männer mit im Raum sind. Vielleicht möchte sie sich auch einfach nicht von jemandem, der nicht zu ihrem Kulturkreis oder ihrer Familie gehört, berühren lassen. Hilfreich ist, sich in solchen und ähnlichen Situationen die Frage zu stellen, wofür ich in „meinem“ Land und in dem Herkunftsland der/des anderen jeweils Anerkennung bekomme und dann versuche, mit meinen vorhandenen Möglichkeiten darauf einzugehen. Achtung und Anerkennung spielen auch im folgenden Konfliktstil eine zentrale Rolle. [2, S. 27–32]

Anerkennungskonflikt

Wir Menschen sehnen uns nach Liebe, Respekt und sozialer Wertschätzung. Diese Formen der Anerkennung zählen zu unseren grundlegendsten Bedürfnissen. Werden diese in einer Auseinandersetzung nicht erfüllt, fühlt sich zumindest eine der Konfliktparteien in ihrer Rolle, ihrem Verhalten oder ihrer Persönlichkeit zu wenig oder gar nicht akzeptiert. Konfliktauslöser wie Sprache, Hautfarbe, Aussehen oder die soziale Gruppe, der ich mich zugehörig fühle, spielen in der Konfliktentstehung eine wesentliche Rolle.

Manchmal wird im kulturellen Kontext unvorsichtig mit Vorwürfen umgegangen, was die Konfliktbereitschaft erhöht und beide Seiten massiv verhärtet. Der Konflikt kann durch Wahrnehmungsunterschiede bei beiden Beteiligten zusätzlich noch „ethnisert“ werden. [2, S. 27–32]

Was man darunter versteht, nehmen wir im nächsten Abschnitt genauer unter die Lupe.

Ethnisierung eines Konflikts

Das durch Medien, Politik oder Alltagserfahrungen transportierte Bild von zugewanderten Menschen mündet manches Mal in Vorurteilen und Klischees in der Bevölkerung: Menschen mit Migrationshintergrund werden dann als Konkurrent*innen auf dem Arbeitsmarkt oder als Bedrohung für die öffentliche Sicherheit gesehen, die angeblich nicht bereit seien, sich angemessen zu integrieren oder gar zu assimilieren. Auf der anderen Seite stehen die eingewanderten Personen, die sich durch die öffentlichen und politischen Diskurse über die „Ausländerthematik“ und auch bedingt durch Alltagserfahrungen und Auseinandersetzungen mit der einheimischen Bevölkerung benachteiligt oder sogar sozial ausgegrenzt fühlen. Das Problem der Ethnisierung von Konflikten kann also auf beiden Seiten entstehen: bei der Mehrheitsbevölkerung im Einwanderungsland oder bei den Menschen mit Migrationshintergrund selbst. [4, S. 7–8]

Folgendes Beispiel aus dem Klinikalltag verdeutlicht, wie die Ethnisierung eines Konflikts ablaufen kann.

Fallbeispiel 2: Ethnisierung eines kulturellen Konflikts im Klinikalltag

Ein aus Südafrika stammender Patient kommt regelmäßig zur Kontrolle in die psychosomatische Ambulanz einer psychiatrischen Klinik. Er lebt seit fünf Jahren mit seiner Familie in Österreich, spricht gut Deutsch und ist in seinem Heimatort gut integriert.

An einem Montagmorgen meldet er sich wie üblich telefonisch in der Ambulanz, um einen Folgetermin zu vereinbaren. Die diensthabende Pflegefachkraft erklärt ihm, dass sie ihm zu dem gewünschten Zeitpunkt keinen Termin anbieten könne, da der Kalender in dieser Woche schon randvoll sei. Deshalb macht sie ihm einen anderen Terminvorschlag zu einem späteren Zeitpunkt. Dem Patienten scheint sein Wunschtermin aber sehr wichtig zu sein, weshalb er sich mit den Worten „Ich bekomme nur keinen Termin, weil ich Ausländer bin.“ eindringlich bei ihr beschwert.

Was ist passiert? Die Tatsache, den Wunschtermin nicht zu bekommen, wird ethnisert. Der Patient empfindet nicht den Fakt an sich, dass kein Termin an dem gewünschten Tag frei ist, sondern die Tatsache, dass er eine andere Herkunft hat, als Vorwurf und als ungerecht. Es kommt zur Ethnisierung der Angelegenheit, was zu einer hohen Emotionalisierung der Situation beiträgt. [2, S. 27–32]

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie sich ethniserte Themen rasch in eine gänzlich andere Richtung entwickeln können, als man es erwartet hat. Die Pflegefachkraft ist perplex und fühlt sich vor den Kopf gestoßen. Sie weiß im ersten Moment nicht, wie sie auf den verbalen Angriff reagieren soll. Welche Möglichkeiten hat sie in so einem oder einem ähnlichen Fall? Welche Kernkompetenzen für Pflegefachkräfte gibt es, die in solch angespannten Situationen weiterhelfen können? Das sehen wir uns im nächsten Abschnitt genauer an.

Praktische Tipps für mehr interkulturelle Kompetenz im Arbeitsalltag

Um sich als Pflegefachkraft Methoden interkultureller Kompetenz anzueignen, lohnt es sich im ersten Schritt, sich die kulturellen Ursachen zu verdeutlichen, die das Verhalten meines Gegenübers auslösen. Das impliziert, dass jede*r Patient*in und jede Kollegin sowie jeder Kollege als einzigartig wahrgenommen wird und man sich gleichzeitig Hintergrundwissen über ihre*seine Kultur aneignet.

Wenn die Gründe für das Verhalten klar sind, kann man im zweiten Schritt Strategien anwenden (siehe ► **Infobox „Kernkompetenzen zur Klärung interkultureller Konflikte“**), die effizient zur Lösung kultureller Missverständnisse beitragen. Im Detail bedeutet das, sich einerseits auf die Kultur des Gegenübers einzustellen und andererseits das erworbene Hintergrundwissen über die kulturellen Eigenheiten der anderen Person sensibel einzusetzen. Im besten Fall können Missverständnisse, Streitigkeiten oder Ungeheimheiten sogar verhindert werden.

FAZIT

Konflikte haben immer einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt und sind Teil des beruflichen Miteinanders. Im Pflegebereich, wo kulturelle Vielfalt an der Tagesordnung ist, entstehen sie vor allem deshalb, weil wir die Lebenswelten von Patient*innen, Kolleg*innen, Vorgesetzten et cetera aus unterschiedlichen Perspektiven heraus bewerten. Jede*r von uns gestaltet ihre*seine innere Welt gedanklich so, wie sie*er es für sich als richtig oder falsch empfindet. Das passiert völlig unbewusst. Erst wenn wir verstehen, wie wichtig es ist, den Konfliktauslöser auch aus den Augen des anderen zu betrachten und wir verinnerlichen, dass Konflikte eine Chance sind, um unterschiedliche Realitäten wahrzunehmen und deren konstruktive Kraft für uns zu nutzen, sind wir bereit dazu, über Lösungen nachzudenken.

Zu den häufigsten Konfliktarten im interkulturellen Kontext zählen Kommunikationskonflikte, die durch Missverständnisse in der direkten und indirekten Ausdrucksweise begründet sind, gleich gefolgt von Werte- und Beurteilungskonflikten und Anerkennungskonflikten. Kommt es bei Letzteren darüber hinaus zu einer Ethnisierung des Konflikts, entsteht eine hochemotionalisierte Situation, die mit tiefen Verletzungen auf beiden Seiten einhergeht und nur schwer wieder zu bremsen ist.

Interkulturelle Kompetenz im Klinikalltag bedeutet, sich auf solche Situationen vorzubereiten, indem wir uns kommunikative Kompetenzen, Fachwissen und Wissen über kulturelle Unterschiede aneignen. Auch eine Bewusstmachung der eigenen Werte und Normen ist wichtig, um ein Verständnis für die andere Kultur zu erlangen. Zu guter Letzt können sich interkulturelle Fähigkeiten nur dann entfalten und wachsen, wenn wir uns auf die Kultur der*des anderen einlassen, ohne uns von negativen Bewertungen, Stereotypen und Vorurteilen beeinflussen zu lassen.

KERNKOMPETENZEN ZUR KLÄRUNG INTERKULTURELLER KONFLIKTE

Unter kommunikativer Kompetenz wird im interkulturellen Kontext die zentrale Fähigkeit verstanden, unterschiedliche Kommunikationsstile zu erkennen und kulturelle Missverständnisse im Gespräch zu vermeiden. Die meisten Fehler passieren aufgrund der Art, direkt oder indirekt zu kommunizieren. Zu den empfohlenen Techniken und Tools zählen unter anderem:

- **Aktives Zuhören**, indem dem Gegenüber wertschätzend und aufmerksam zugehört wird mit dem persönlichen Ziel, es wirklich verstehen zu wollen.
- **Offene Fragen stellen**: Damit sind Fragen gemeint, die nicht mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten sind, sondern die das Gegenüber dazu motivieren, ausführlicher zu antworten.
- **Sich hineinversetzen können** in die andere Person in Form eines Perspektivenwechsels: Darunter versteht man den Versuch, die eigene Sichtweise zu verlassen, um die andere Person aus einem völlig neutralen Blickwinkel zu betrachten.
- **Style Switching** bezeichnet die Fähigkeit, sich an das Gesprächsverhalten des anderen anzupassen. Spricht beispielsweise ein Patient aus China sehr indirekt (= blumige, umschreibende Sprache), dann könnte man versuchen, den indirekten Gesprächsstil aufzugreifen und ebenfalls anzuwenden. Indem der Stil an den jeweils anderen angepasst wird, verbessert sich die Verständigung.
- Im sogenannten **kulturellen Dialog** werden Unterschiede im Gespräch aufgedeckt, um eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten. Er basiert auf Respekt, Empathie und dem Willen, den Blickwinkel der anderen Person zu verstehen, um gemeinsam ein Verständnis füreinander zu erlangen.
- **Fachwissen** (KPS-Modell): Es geht dabei um die Fähigkeit, kulturelles und individuelles Verhalten einzuordnen. Die Buchstaben K, P und S stehen für Kultur, Person und Situation. Pflegefachkräfte können in der Arbeit mit Personen aus anderen Kulturkreisen sehr vieles, was beim Gegenüber offensichtlich wird, über die Kultur erklären, aber bei weitem nicht alles. Um menschliches Verhalten verstehen zu können, müssen immer auch individuelle Faktoren wie die Persönlichkeit und die jeweilige Situation berücksichtigt werden.
- **Wissen über kulturelle Unterschiede** einzelner Länder: Sich über die Kultur der anderen Person ausreichend zu informieren, zeigt Interesse und bildet eine wichtige Basis für das gelingende Miteinander im interkulturellen Kontext.
- **Reflexion und Bewusstmachung der eigenen Werte und Normen**: Unser aller Verhalten wird nach erlernten Normen und Regeln von uns bewertet. Beispielsweise leben wir in Österreich und Deutschland in Ländern mit einer hohen Planungskultur und einem hohen Sicherheitsstandard, den wir in vieler Hinsicht als erstrebenswert finden. Planung und Sicherheit haben in diesen Ländern also einen hohen Stellenwert. Treffen wir auf jemanden aus einer Kultur, in der Planungssicherheit keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt, dann werden beide Seiten verunsichert sein und nicht wissen, wie sie mit der anderen Sichtweise adäquat umgehen sollen. Schnell verliert man das Gefühl dafür, wie man am besten reagiert, wenn die andere Person nicht den persönlichen Werten und gültigen Normen des eigenen Herkunftslands entspricht. Es lohnt sich, hier Reflexionsarbeit bei sich selbst zu leisten, um mehr Verständnis für das Gegenüber zu entwickeln. [2, S. 167–168][3, S. 285–308]

Autorinnen/Autoren



Sylvia Brazda

B. Sc. M. A., Unternehmensberaterin, Gesundheitsexpertin für interkulturelle Kommunikation, Trainerin, Coach; langjährige Gesundheits- und Krankenpflegerin und Führungskraft im OP, Praxisanleiterin

E-Mail: office@sysimpuls.at

Homepage: www.sysimpuls.at

Literatur

- [1] Jiranek H, Edmüller A. Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen. Freiburg: Haufe; 2015
- [2] Von Bose A. Bunte Vielfalt. Interkulturelle Zusammenarbeit in Gesundheitsberufen. Berlin, Heidelberg: Springer; 2014
- [3] Schreiner K. Kulturelle Vielfalt richtig managen. Die neuen Herausforderungen der globalisierten Welt. Munderfing: Fischer & Gann; 2017
- [4] Groenemeyer A, Mansel J. Die Ethnisierung von Alltagskonflikten. Wiesbaden: Springer; 2003

Zitierweise für diesen Artikel

Psych. Pflege Heute 2026; 32: 124–128
 DOI: 10.1055/a-2830-9849.
 Dieser Beitrag ist eine aktualisierte Version des Artikels:
 Brazda S. Interkulturelle Konflikte meistern – vom
 Missverständnis zur Klärung.
 Im OP 2026; 16: 129–133
 DOI:10.1055/a-2791-0384.

Bibliografie

Psych. Pflege Heute 2026; 32: 124–128
 DOI 10.1055/a-2830-9849
 ISSN 0949-1619
 © 2026. Thieme. All rights reserved.
 Georg Thieme Verlag KG, Oswald-Hesse-Straße 50,
 70469 Stuttgart, Germany