

ABWF-Projekt „Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams“

1. Projekt-Rundbrief Januar 2004



Auf Anregung der beteiligten Unternehmen wird das IUK Institut als wissenschaftliche Begleitung ab sofort regelmäßig einen Projekt-Rundbrief herausgeben. Darin werden Themen behandelt, die beispielsweise während der Sample-Workshops diskutiert oder „gestreift“ worden sind – oder Themen, die in den Unternehmen schon länger von großem Interesse sind und die ein wesentliches Motiv für die Teilnahme am Projekt bildeten.

Es ist ganz offensichtlich, dass die am Projekt beteiligten Unternehmen es mit ganz unterschiedlichen Zielgruppen und deshalb auch an sehr unterschiedlichen Themen interessiert sind. Mit dem Projekt-Rundbrief soll versucht werden, diesen unterschiedlichen Interessen gerecht zu werden: In jedem Rundbrief werden zwei Themen vorgestellt, die für mindestens drei der beteiligten Unternehmen von Bedeutung sind.

Im 1. Rundbrief sind das Handlungsempfehlungen

- ❖ ... für Umgangsformen in interkulturellen Belegschaften, die Bestandteil sozialer Kompetenzen sind und die auch für ausschließlich „einheimische“ Belegschaften gültig sind;
- ❖ ... für den Umgang mit der deutschen Sprache und die Förderung von Verständigung
- ❖ ... bei diskriminierenden Verhaltensweisen.

Handlungsempfehlungen für Umgangsformen in Belegschaften mit multikultureller Belegschaft und hohem An- und Ungelerntenbereich:

Der Vorschlag zur Formulierung von Handlungsempfehlungen kam aus einem Unternehmen mit einem hohen Anteil an Einfacharbeitsplätzen, in dem es darum geht, grundlegende und meistens ganz einfache Regeln einzuhalten – die übrigens in Unternehmen mit höherem Anteil an Höherqualifizierten natürlich auch nicht falsch sind! An solchen Empfehlungen – als Wunsch beim 2. Sample-Workshop ausgesprochen – waren fast alle Unternehmen hochinteressiert.

Aus Erfahrungen eigener Beratungsaufträge und Trainings in Unternehmen mit multikultureller Belegschaft sowie aus einer Auswertung anderer Dienstleister in diesem Feld kann die wissenschaftliche Begleitung den Unternehmen folgende Empfehlungen nahe legen:

Umgangsformen gegenüber Mitarbeiter/innen:

- Grüßen Sie grundsätzlich, wenn Sie durch Produktionshallen, Objekte, Pflegestationen (oder wo immer Ihre Beschäftigten arbeiten) gehen! Das wird viel häufiger unterlassen als man denkt – übrigens gegenüber allen wertschöpfenden Mitarbeiter/innen, nicht nur gegenüber ausländischen. IUK hat in einer Auswertung von 30 eigenen Beratungsfällen festgestellt: In nur ei-nem (!) dieser Unternehmen grüßten die Geschäftsführer freundlich nach allen Seiten und teils auch persönlich trotz hohen Lärmpegels, wenn sie durch ihr Unternehmen gingen. In allen anderen wurde so getan, als ob man – als hierarchisch höher gestellter – die Mitarbeiter/innen nicht bemerkt oder als ob diese gar nicht da sind. Aber auch bei hohem Lärmpegel sehen die Beschäftigten ihre Chefs und Chefinnen durch die Halle gehen und nehmen freundliche Signale ebenso wie Ignoranz wahr! Das Grüßen ist ein elementarer Ausdruck von Wertschätzung!
- Sprechen Sie die Namen Ihrer Beschäftigten mit ausländischer Herkunft korrekt aus. Auch dies ist ein elementarer Ausdruck von Wertschätzung. Fragen Sie lieber einmal zu viel als zu wenig, wie der Name ausgesprochen

wird. Falls es Ihnen unangenehm ist, mehrfach dieselbe Person nach der Aussprache ihres Namens zu fragen, sprechen Sie eine/ Mitarbeiter/in der gleichen Herkunft und Sprache an.

- Wenn Sie einen hohen Anteil ausländischer Beschäftigter haben, erkunden Sie die religiös bedingten Speisevorschriften (was heutzutage nicht so schwer ist) und versuchen Sie nach Möglichkeit, mit den Kantinenangeboten diesen Vorschriften Rechnung zu tragen. Das ist nicht so schwer, wie man oft meint und von vielen Unternehmen auch schon umgesetzt worden!
- Religiöse Festtage und die dazugehörigen guten Wünsche berücksichtigen wir in Deutschland in der Regel nur, wenn es sich um die christlichen handelt – gratulieren Sie Ihren Beschäftigten mit anderer Religion auch zu deren Feiertagen. Ein Wirtschaftsförderer einer Kreisstadt in NRW gratuliert beispielsweise allen ausländischen Unternehmer/innen mit anderer Religion in seiner Stadt zu deren religiösen Feiertagen. Diese Praxis hat ihm hohe Achtungserfolge eingebracht! Die Feiertage der großen Weltreligionen stehen heute in jedem guten Kalender. Erkunden Sie vorsichtig, ob Ihre Beschäftigten mit nicht-christlichen Religionen es auch positiv schätzen würden, wenn Sie ihnen „Frohe Weihnachten“ wünschen! Das ist nämlich häufig der Fall, weil sie sich auf diese Weise mit den deutschen Beschäftigten gleichgestellt sehen. – In vielen Ländern hat das Neujahrsfest (durchaus auch das bei uns übliche am 1. Januar) eine hohe Bedeutung: Mit guten Wünschen zum neuen Jahr machen Sie eigentlich nie etwas falsch!

Handlungsempfehlungen für den Umgang mit der deutschen Sprache und die Förderung von Verständigung:

- Unterschätzen Sie nicht die Mühe, die es ausländischen Mitarbeiter/innen macht, unsere Sprache zu verstehen und vor allem in unserer Sprache zu antworten! Denken Sie daran, wie Sie während Ihres letzten Auslandsurlaubs von freundlichen Menschen in einer für Sie fremden Sprache angesprochen wurden und wie lange es gedauert hat, bis Sie Ihre Antwort gefunden haben. – Ganz im Ernst: Wenn Sie eine/n Mitarbeiter/in mit fremder Muttersprache ansprechen, sollten Sie sich darin üben, deutlich länger als bei deutschen Beschäftigten zu warten, bis die / der Mitarbeiter/in Gelegenheit hatte, ihre / seine Antwort zu formulieren!
- Stellen Sie im Zweifelsfall die Übersetzung von elementar wichtigen Regeln, Verfahrensweisen usw. (Stichwort: Qualitätsmanagement) sicher, damit die Chance oder Wahrscheinlichkeit korrekten Verhaltens in Arbeitsprozeduren erhöht wird. Falls Sie Beschäftigte haben, von denen Sie vermuten, dass sie Analphabeten in der deutschen Sprache sind – diese Menschen verfügen meistens über eine sehr hohe Merkfähigkeit. Mit Vorlese-Stunden für diese Zielgruppe haben Trainer unterstützt durch Übersetzer/innen aus der Belegschaft schon gute Erfahrungen gemacht.
- Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten nicht-sprachlicher Verständigung! Arbeiten Sie mit Piktogrammen, Bildern und Fotos, um beispielsweise Arbeitsanweisungen, Qualitätsgebote und Warnungen vor Gefahren zu visualisieren. Installieren Sie – wenn möglich – Video-Ecken, um bestimmte Abläufe zu verdeutlichen.

Achtsamkeit gegenüber diskriminierenden Verhaltensweisen:

- Schärfen Sie Ihre Wahrnehmung für rassistische, sexistische und andere herabsetzende Bemerkungen, Sprüche und Witze.
- Ignorieren Sie solche Bemerkungen nicht – Sie würden damit Tür und Tor für Wiederholungsfälle öffnen. Reagieren Sie rasch: Sagen Sie, dass Sie derartige Verhaltensweisen in Ihrem Unternehmen nicht dulden. Kündigen Sie Konsequenzen für den Wiederholungsfall an. Es ist klar, dass „Ansagen“ nicht unbedingt Einsicht in den Köpfen erzeugen – sie machen aber jedem klar, was im Unternehmen akzeptiert wird und was nicht.

Diese Handlungsempfehlungen sind noch keine aufwändigen Programme, aber sie sind erste Schritte, um Wertschätzung gegenüber allen Beschäftigten zu signalisieren. Mit Hilfe solch einfacher Maßnahmen werden durchaus unterschwellig vorhandene Unzufriedenheit und Konfliktstoff aus Belegschaften genommen! –

Im nächsten Rundbrief werden erste kurze interkulturelle Trainingsprogramme für Mitarbeiter/innen im operativen Bereich und ihre Vorgesetzten vorgestellt.