

Themenreihe

# Erfolgreiches Integrationsmanagement

## Das interkulturelle Pflorgeteam



Modul 2

05.09.2024



## Agenda Modul 2

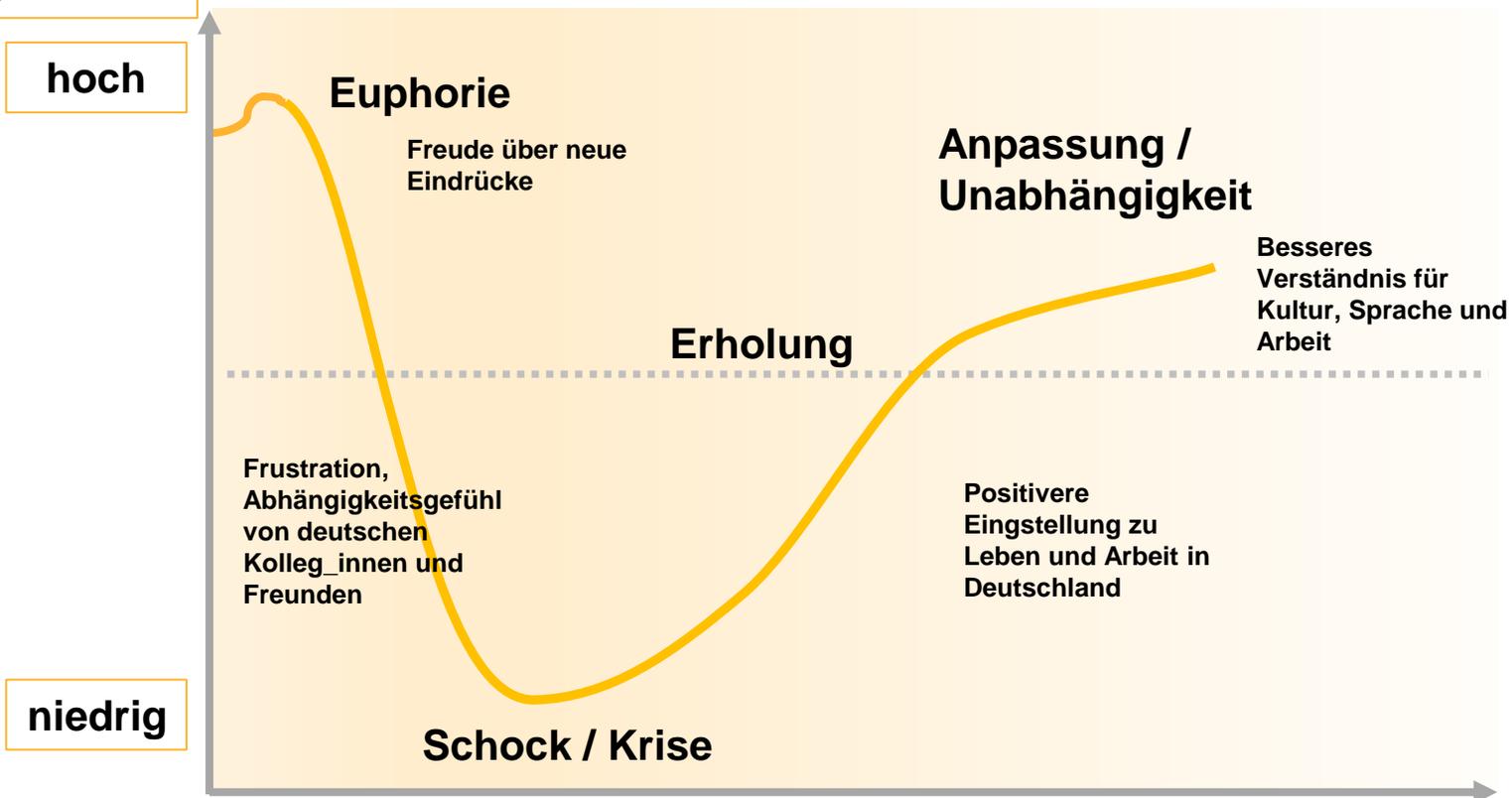
- Erfahrungsaustausch zu der Transferaufgabe
- Kulturschock
- Arbeitsschutz in der Integration internationaler Pflegekräfte
- Kulturdimensionen

# Kulturschock - Begriff

Der Begriff Kulturschock ist eine Sammelbezeichnung für alle negativ empfundenen psychischen Phänomene, die sich bei Ausreisenden beim Übertritt in eine andere Kultur einstellen. Der Kulturschock ist Teil des Akkulturationsprozesses (IKUD-Seminare).

# Kulturschock - Verlauf

Zufriedenheit der Pflegekraft nach Ankunft  
in Deutschland und im Betrieb



# Einordnung der Kulturdimensionen

Hat nicht jeder, ganz gleich welcher Kultur, unterschiedliche persönliche Züge?

Verleitet uns der Blick auf kulturelle Unterschiede zu Schubladen-Denken?

Und dann gibt es noch die branchen-, berufs-, u. a. gruppenbedingten Unterschiede!

Reicht es nicht, sich auf individuelle Unterschiede zu konzentrieren?

- Diese Annahmen halten viele Menschen ab zu lernen, was sie wissen müssen, wenn sie mit interkulturellen Teams erfolgreich arbeiten wollen.
- In erfolgreichen interkulturellen Teams muss man ein Verständnis **sowohl** für die kulturellen, **als auch** für die individuellen Unterschiede haben.
- Ein Verständnis dafür, wie kulturelle Unterschiede die komplexe Situation beeinflussen, hilft, Ansatzpunkte zu finden.
- Kulturelle Verhaltens- und Denkmuster beeinflussen oft unsere Wahrnehmung (was wir sehen), unsere Erkenntnis (was wir denken) und unser Handeln (was wir tun).

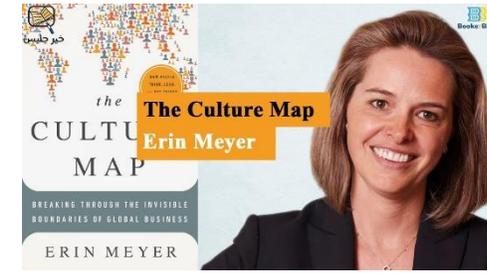
# Entwicklung der Kulturdimensionen - Geert Hofstede



- Ab 1967 qualitative Studien (IBM Datenerhebung)
- Dokumentationspool von 76 Ländern / zwei Dimensionen 93 Länder
- Befragte Mitarbeitende verschiedener Bereiche (Ingenieur\_innen, Techniker\_innen, Wissenschaftler\_innen, Facharbeiter\_innen, Verwaltungsangestellte ...)
- Ständige Weiterführung der Forschung (Gert Jan Hofstede)
- Wiederholungsstudien bestätigen Ergebnisse (z. B. Bankangestellte, Verbraucher\_innen, Pilot\_innen)

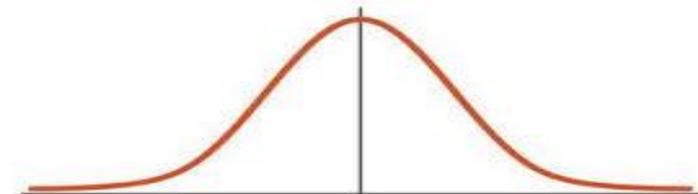


# Entwicklung der Kulturdimensionen - Erin Meyer

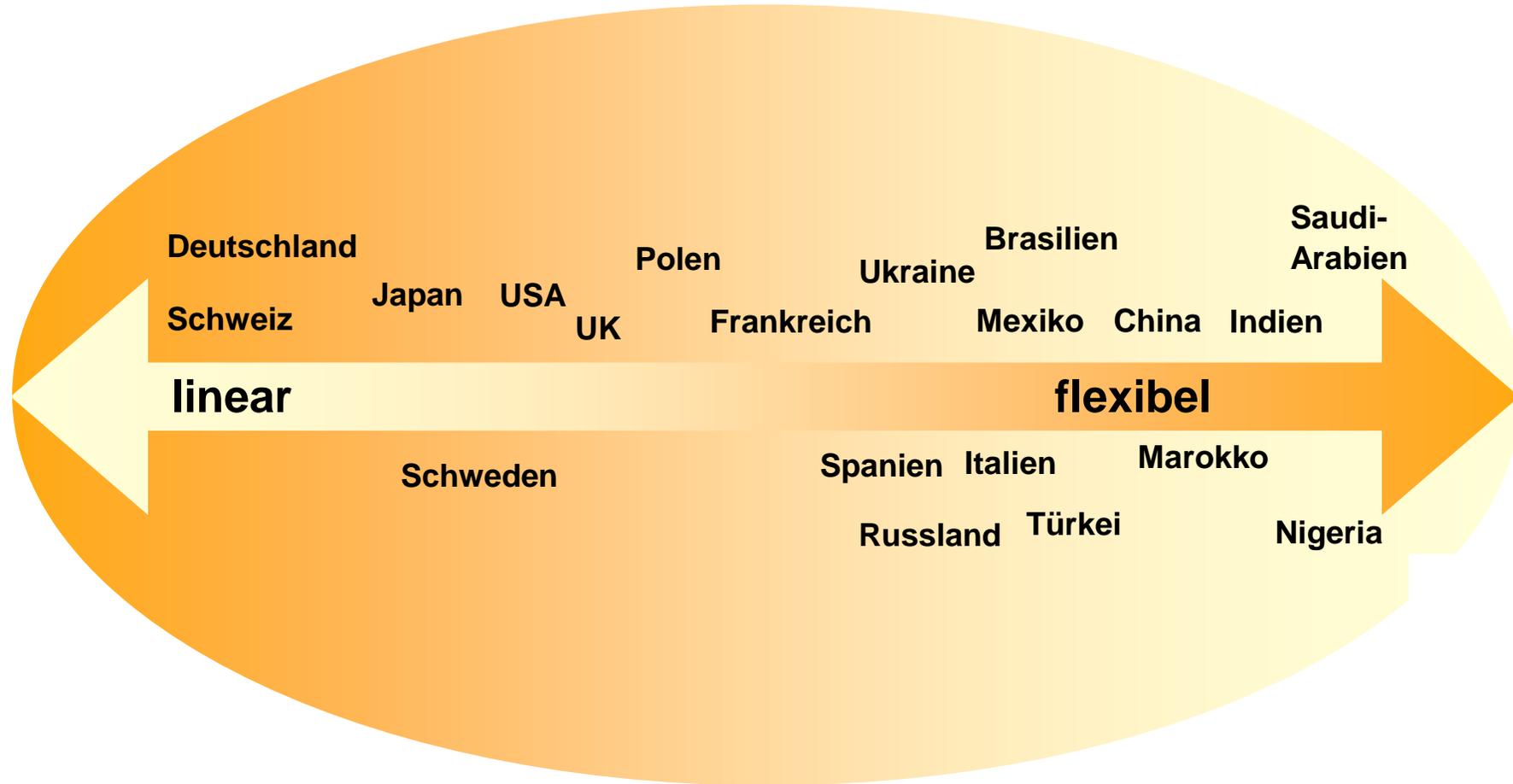


- Erster Schritt: Interviews mit Personen des mittleren Managements und Befragen, welche Bedeutung es z. B. für sie hat, flexibel oder organisiert zu sein, wenn es um Terminplanungen geht.
- Die individuellen Antworten streuen, aber es wird ein normatives Muster erkennbar.
- Spätere Feinjustierung auf Grundlage des Feedbacks hunderter internationaler Manager\_innen.
- Eine Glockenkurve illustriert die Spannbreite dessen, was zwischen Extrem A und Extrem B (z. B. des Terminvereinbarens) in dem jeweiligen Land als angemessenes geschäftliches Verhalten betrachtet wird, mit einem Buckel dort, wo die meisten Antworten liegen.
- Die Kultur gibt eine Bandbreite vor innerhalb derer jede Person ihre Wahl des individuellen Verhaltens trifft. Es ist also keine Frage von Kultur **oder** Persönlichkeit, sondern eine Frage der Kultur **und** Persönlichkeit.

(Die Skalen mit den Ausprägungen der Kulturdimensionen verschiedener Länder zeigen nicht den Buckel, sondern nur einen Punkt, der die normative Position des Buckels darstellt.)

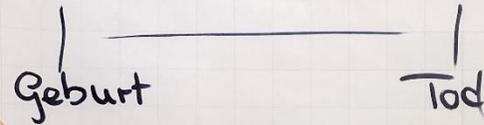


# Zeitverständnis



# Zeitverständnis

## linear, monochron

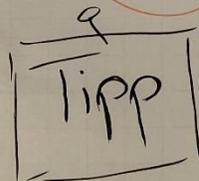


- Eins nach dem anderen
- Termintreue
- Planungssicherheit
- Schnelligkeit und Organisation über Flexibilität

## flexibel, polychron

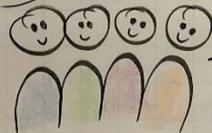


- Vieles gleichzeitig
- Aufgaben ändern sich gem. Gegebenheiten
- Unterbrechungen sind akzeptabel
- Flexibilität über Organisation



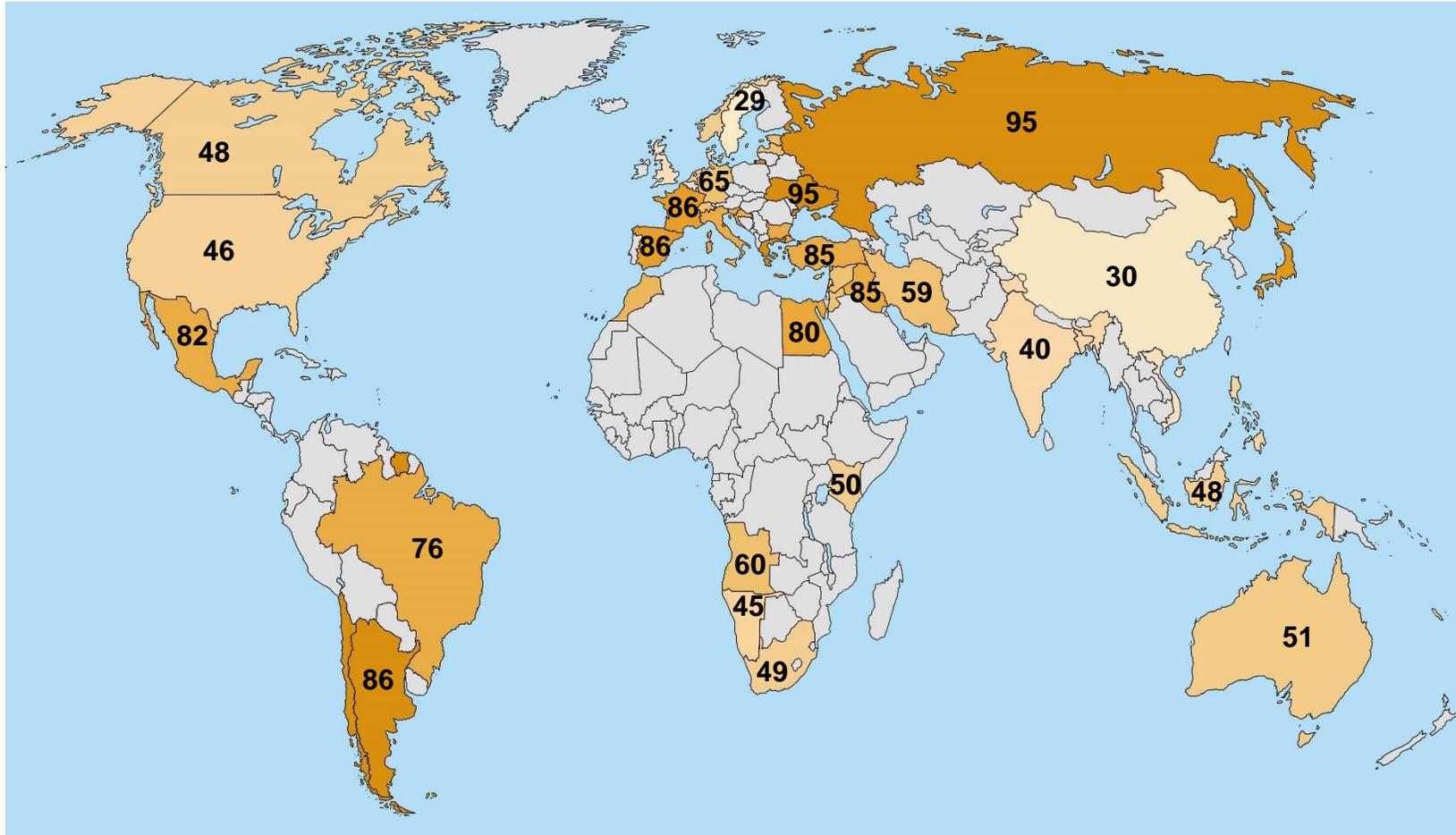
welche Art von Timing geben wir uns?

welches Level an Flexibilität und Struktur erwarten wir?



"Team-Satzung"

# Unsicherheitsvermeidung



Eigene Darstellung – Quelle: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, Geert Hofstede;

# Unsicherheits- vermeidung

## Schwach

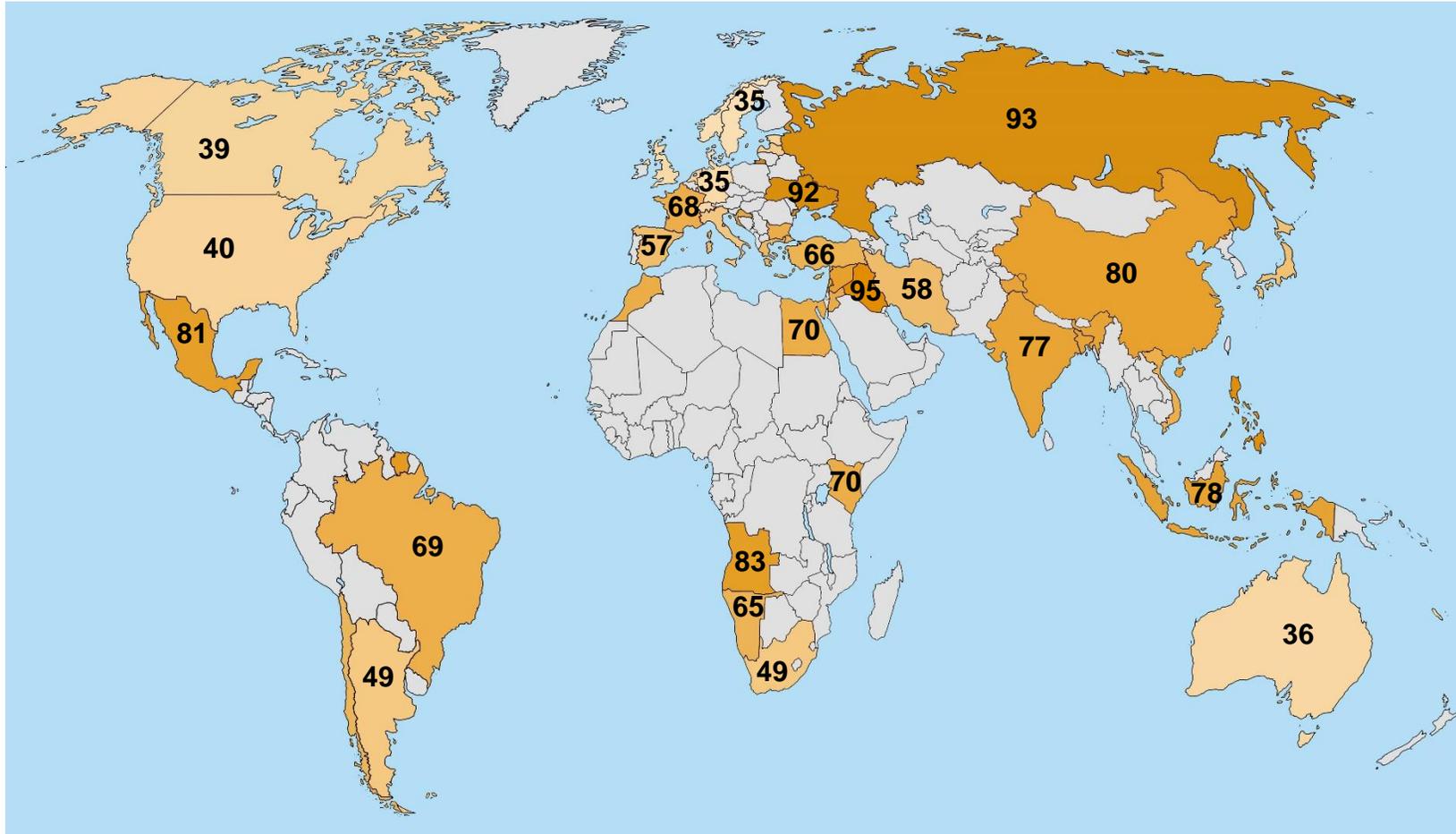
- ▣ Unsicherheit ist im Leben normal und wird hingenommen wie sie kommt
- ▣ Was anders ist, ist seltsam
- ▣ Weniger Sorgen um Gesundheit u. Geld
- ▣ Nicht mehr Regeln, als unbedingt nötig

## Stark

- ▣ Die dem Leben innewohnende Unsicherheit ist bedrohlich und wird bekämpft
- ▣ Was anders ist, ist gefährlich
- ▣ Mehr Sorgen um Gesundheit u. Geld
- ▣ Emotionales Bedürfnis nach Regeln

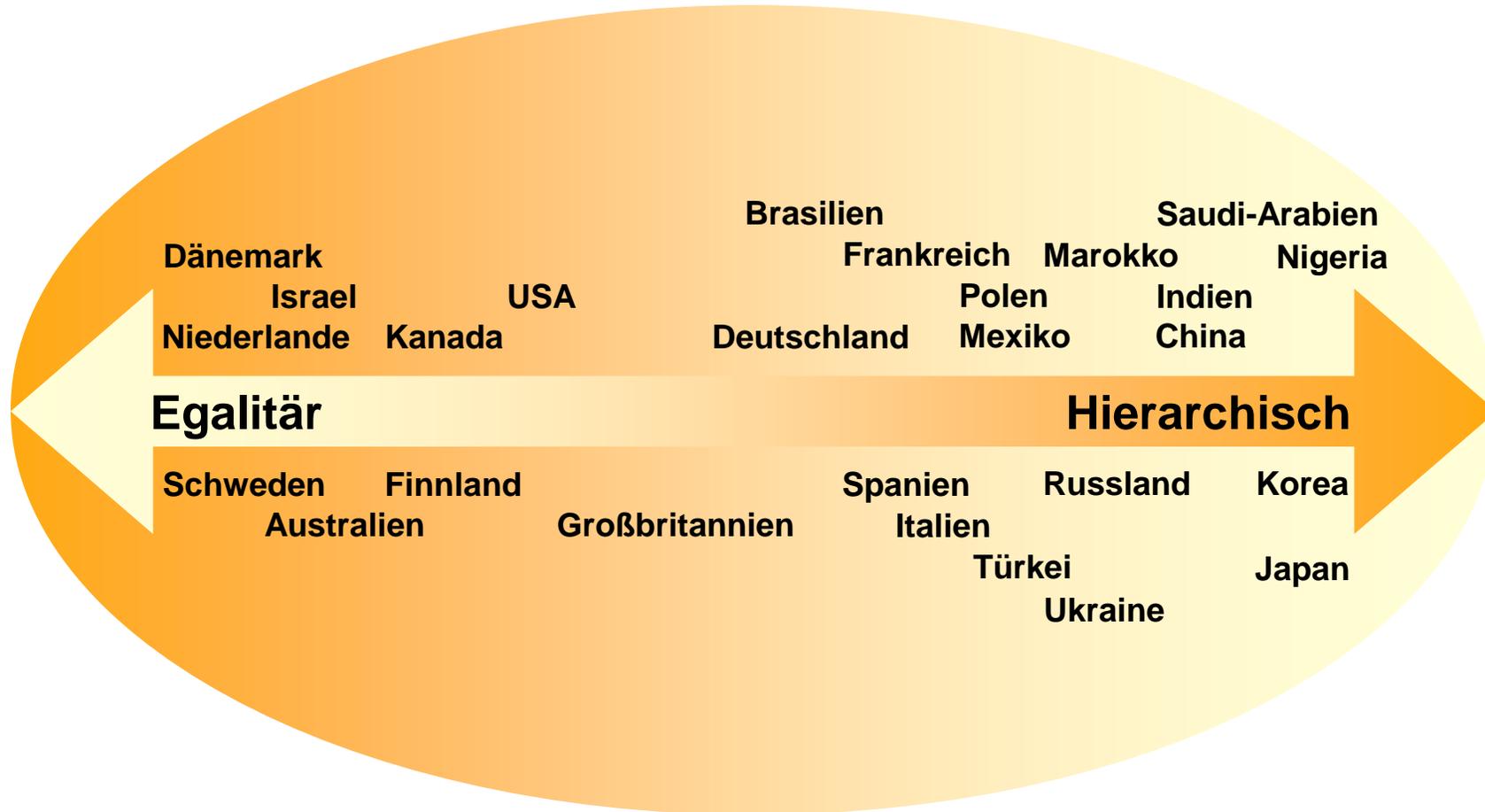
- Welchen Stellenwert haben Sicherheit & Gesundheit in unserem Unternehmen?
- Wie stark sind Risikobewusstsein und der Präventionsgedanke bei ausl. Kolleg:innen?
- Wie können das Risikobewusstsein und der Präventionsgedanke gefördert werden?

# Machtdistanz

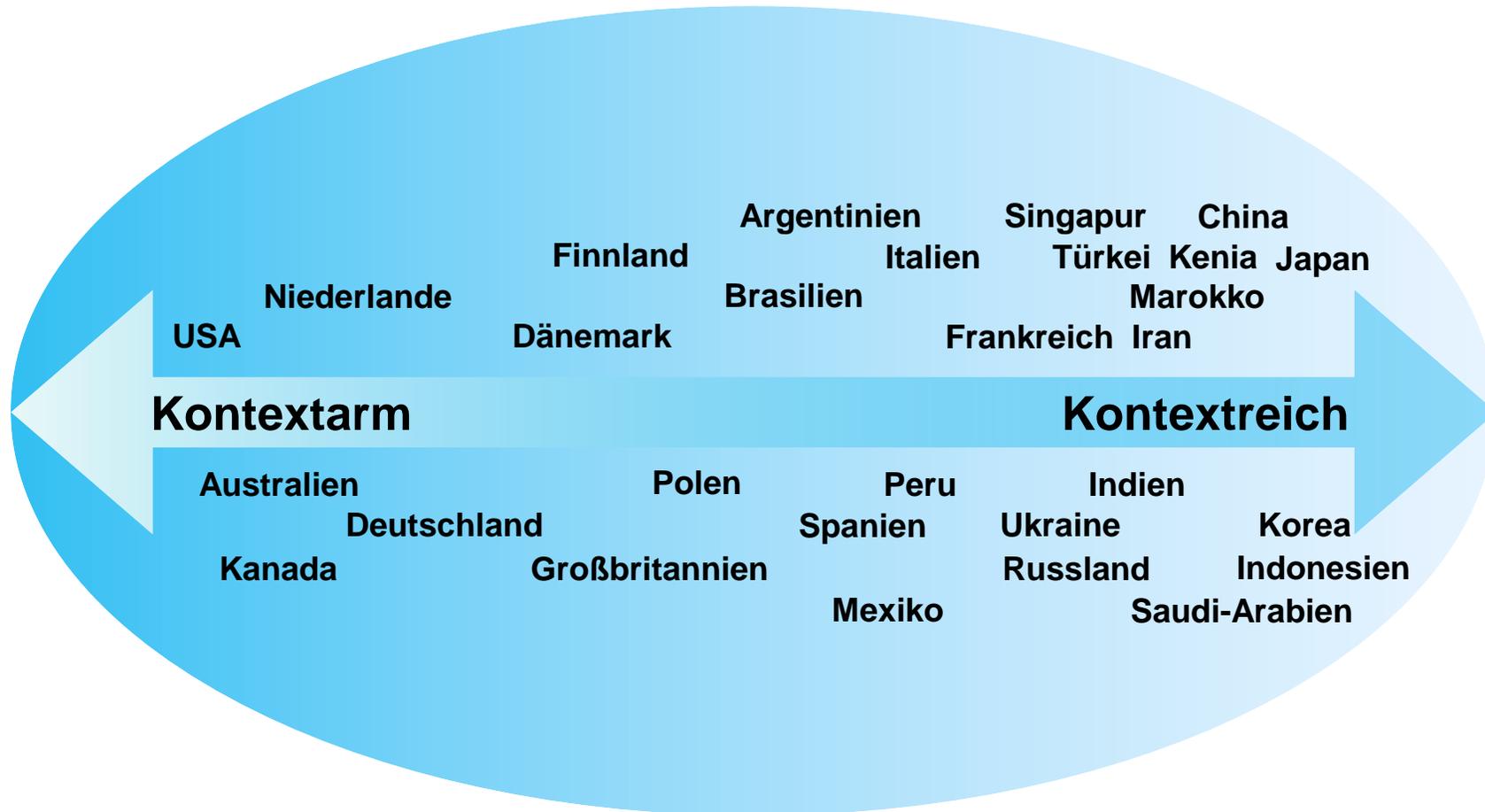


Eigene Darstellung – Quelle: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, Geert Hofstede;

# Machtdistanz und Führungsstile



# Kommunikationsstile



# Kommunikationsstile

## kontextarm

- explizit, präzise
- Botschaften werden wörtlich ausgedrückt und verstanden

## kontextreich

- implizit, nuanciert
- Botschaften werden zwischen den Zeilen ausgedrückt u. gelesen

heißt „nein“  
„nein“?

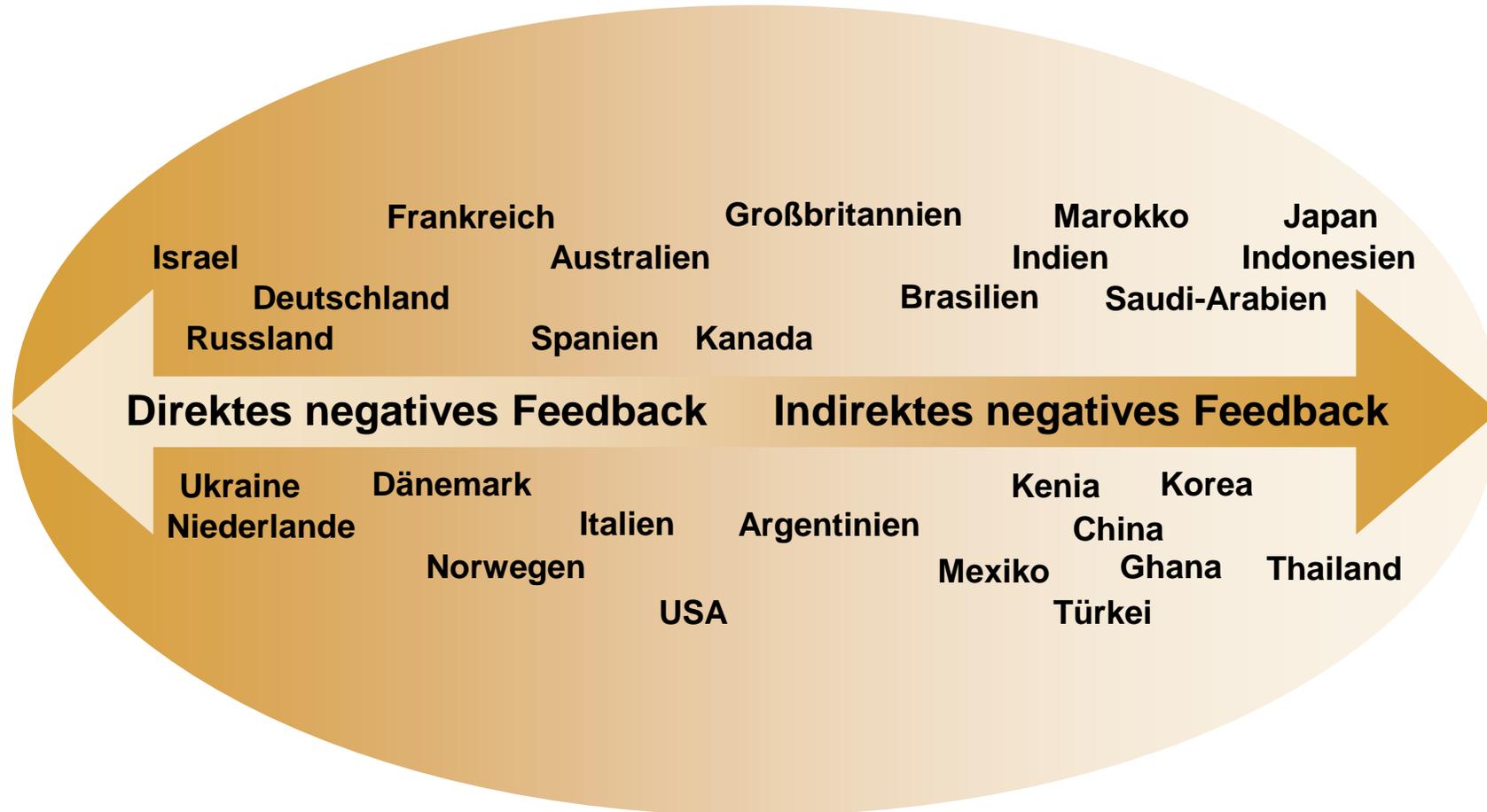
verschweigst  
Du mir  
etwas?

Das hätten Sie  
nicht sagen müssen,  
das habe ich  
verstanden.

Tipp!

- ↳ Viel zuhören, wenig reden, bei Unsicherheit klärend nachfragen
- ↳ Auf Wiederholung zunächst verzichten, warten, ob es schon ausgereicht hat, ggf. später darauf zurückkommen
- ↳ kontextarme Verfahren in interkulturellen Teambesprechungen, z. B.
  - rotierende mündliche Zusammenfassung der Kernpunkte
  - rotierendes Protokoll
  - Jede/r fasst mündlich zusammen, was sie/er als nächstes tun wird
  - o. a.

# Konfrontation und Kritik



# Negatives Feedback

## direkt

- offen und ehrlich
- wird nicht durch Positives abgemildert
- Absolute Beiworte wie „total“, „völlig“
- kann vor der Gruppe geübt werden

## indirekt

- sanft, subtil, diplomatisch
- wird positiv verpackt
- Einschränkende Beiworte wie „etwas“, „ein wenig“
- nur unter 4 Augen

TIPP

was ist ein „Okay“?

was heißt „gut“?

- ↳ Zeit und Energie verwenden, gute Beziehungen aufbauen
- ↳ kein Feedback vor der Gruppe
- ↳ Negatives Feedback / Kritik nach und nach setzen
- ↳ Chance geben, Maßnahmen zu ergreifen, ohne Erniedrigung
- ↳ Vor dem Reden, Stimmung erfassen

# Stressoren interkultureller Teams in der Kommunikation

## **Beispielhafte Rückmeldung** neu im Betrieb und in Deutschland eingetrossener **internationaler Pflegekräfte:**

- Sprache, Redewendungen, schnelles Sprechen, Dialekt der deutschen Kolleg\_innen
- In der Schule nicht folgen können. Teilweise die Lehrer\*innen nicht verstehen können Versagensängste: ich schaffe das nicht
- In den ersten Monaten wegen der Sprache am liebsten zur Familie zurückwollen
- In der Heimat hat man Deutsch gelernt durch eine nicht deutsche Lehrkraft. Die Aussprache war anders, am Anfang konnte man in Deutschland nichts verstehen
- Alleine auf Station; an meinem heiligen Feiertag arbeiten müssen; ständig einspringen müssen – „ich kann nicht nein sagen“
- Ich traue mich nicht zu sagen, dass ich etwas nicht verstanden habe
- Deutsche sind unfreundlich, abweisend
- Am Telefon: „können Sie mir nicht einmal jemanden ans Telefon holen, der Deutsch kann?“ (Tipp: Telefontraining)
- Ungeduld der Stammebelegschaft: „Du schaffst das nicht, du bist für den Beruf nicht geeignet!“
- Das Gesicht verloren: „sie hat mir vor den anderen gesagt ‚das war falsch‘ “.

# Stressoren interkultureller Teams in der Kommunikation

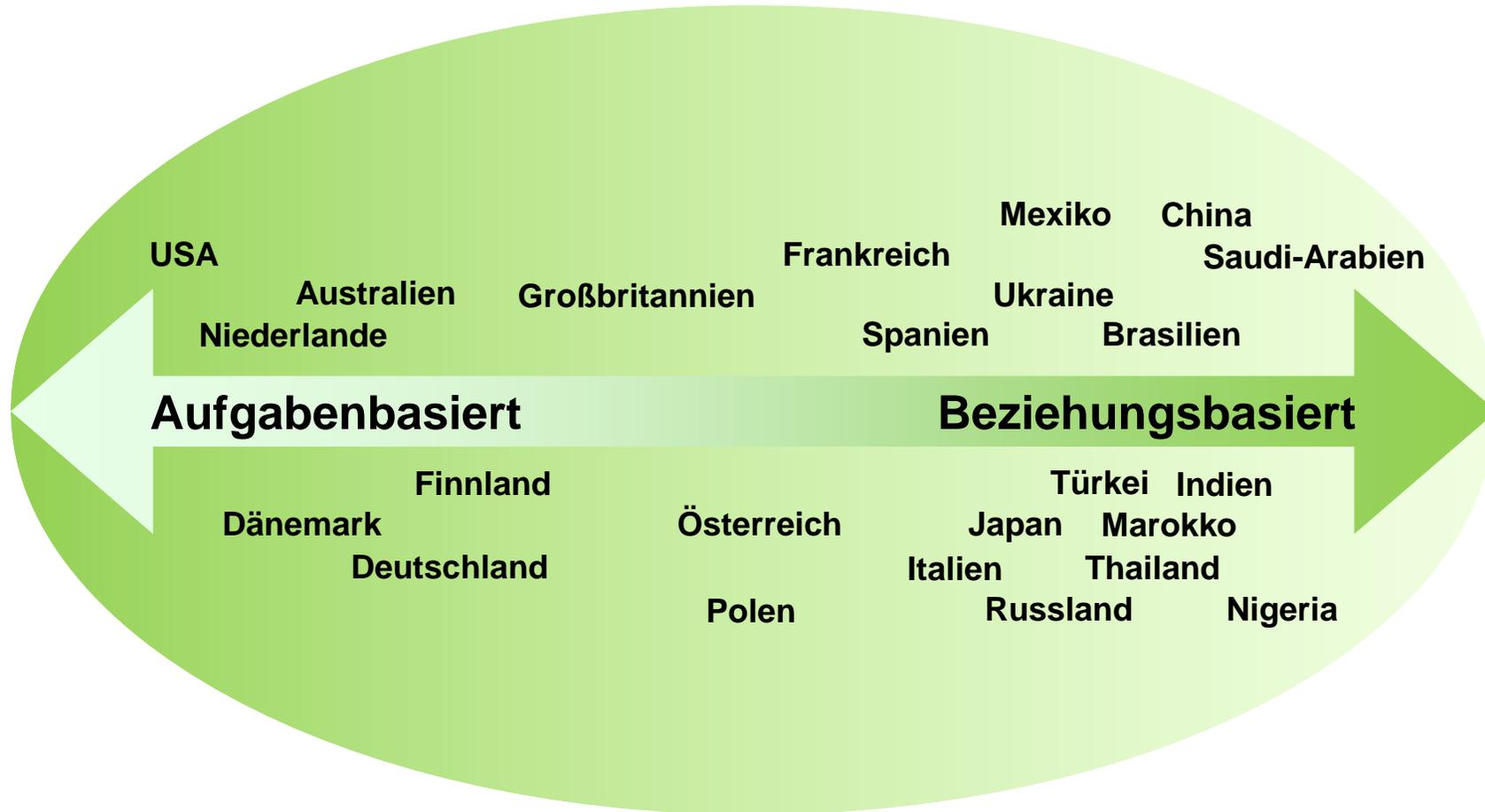
## Beispielhafte Rückmeldung aus der Stammebelegschaft:

- „Sie nicken und sagen Ja, obwohl sie es nicht verstanden haben“
- „Ihr Sprachniveau ist deutlich niedriger, als angekündigt“
- „Ich stehe auf einmal alleine nur mit ausländischen Pflegekräften, die mich kaum verstehen“
- „Internationale Azubis sagen nicht Nein, fragen nicht nach, wollen nicht stören. Unsicherheit, ob sie verstanden haben oder nicht. Dies erfordert viel Moderationsarbeit“
- „Kritik-Gespräche sind nicht einfach“
- „Ich habe immer Angst, in ein Fettnäpfchen zu treten. Was darf man sagen und was nicht?“

# Diskriminierungen in der Alltagssprache

- Etwas ist „getürkt“, wenn jemand fälscht oder betrügt
- Etwas kommt einem „spanisch“, d. h. verdächtig, vor
- Es wird „gemauschelt“, wenn jemand betrügt. „Mauscheln“ ist ein jiddisches Wort und heißt nichts anderes, als „in der Sprache des Mose (also hebräisch) reden“.
- Etwas ist „wie bei den Hottentotten“, wenn es unordentlich ist. Die Hottentotten nennen sich selbst „Khoi-Khoi“, was übersetzt heißt „Menschen der Menschen“ und sind Nomaden aus dem südlichen Afrika
- Menschen arbeiten, fahren „schwarz“, d. h. illegal. Oder sie ärgern sich „schwarz“, wenn es um etwas Negatives geht.

# Vertrauen aufbauen



# Distanzzonen

**Intime Zone**

**60 cm**

**Persönliche Zone**

**0,6 – 1,2 m**

**Soziale Zone**

**1,2 – 3,6 m**

Gesellschaftliche Distanz

**Öffentliche Zone**

**> 3,6 m**

# Quellen

- Olivia Praus und Maja Roedenbeck Schäfer (2023): Betriebliche, kulturelle und soziale Integration ausländischer Pflegekräfte. 2. aktualisierte Auflage. Walhalla Fachverlag, Regensburg.
- IKUD Seminare<sup>®</sup>
- Erin Meyer (2018): Die Culture Map, Ihr Kompass für das internationale Business. Wiley-VCH Verlag. Weinheim.
- Meter M. Haller, Ulrich Nägele (2013): Praxishandbuch Interkulturelles Management. Der andere Weg: affektives Vermitteln interkultureller Kompetenz. Springer Gabeler, Wiesbaden.

Homepage Geert Hofstede:

[The VSM 2013 \(Values Survey Module\) for cross-cultural research is free for download in many languages \(geerthofstede.com\)](http://geerthofstede.com)

Link zu den Zahlenwerten von Geert Hofstede:

[V S M 94 \(geerthofstede.com\)](http://geerthofstede.com)



 **BGW**  
Berufsgenossenschaft  
für Gesundheitsdienst  
und Wohlfahrtspflege

Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!

**Julia Ludwig-Hartmann**

<https://gesundeorganisation.org>

Mobil: (0173) 548 25 71

E-Mail: ludwig-hartmann@outlook.com