

Interkulturelles Konfliktmanagement im Pflegebereich

Sprache ist ein Segen und Fluch zugleich! Mit ihr haben wir eines der wertvollsten Kommunikationswerkzeuge an der Hand bzw. im Mund, sie kann auch wesentlich zu Missverständnissen beitragen. Haben viele schon Mühe das in Worte zu fassen, was ihnen im Kopf vorschwebt, wird doch vielfach das Ausgesprochene nicht in dem Sinn verstanden, wie es gemeint ist. Je weniger ein Mensch (s)eine Sprache beherrscht, umso größer ist das Risiko in Missverständnisse zu verwickelt zu werden. Sprache beherrschen darf sich hier allerdings nicht auf „grammatikalisch korrekt“ beschränken.

Sprache ist Kultur

Verbale Sprache ist zwar sicherlich die am weitesten, am höchsten entwickelte Form der Kommunikation. Wie wichtig die Inhalte des Gesagte auch sein mögen, haben sie doch bei weitem den geringsten Anteil an Erfolg oder Misserfolg eines Kommunikationsablaufs. Noch wesentlich mehr Einfluss haben Körpersprache und Stimme. Solche nonverbalen Ausdrucksformen begleiten uns von Geburt an. Als Frischlinge in dieser Welt, also bevor wir uns der Sprache befähigen konnten, sind wir auf andere Formen angewiesen, der Umwelt unsere Bedürfnisse und Wünsche zu signalisieren. Für unsere frühen Vorfahren war die Verständigung über nonverbale Signale überlebensnotwendig. Das gilt auch für Babys. Für Erwachsene sind diese Signale heute durch immer komplexer werdende Sprachsysteme und Kommunikationsformen in den Hintergrund getreten und werden zunehmend nur noch unbewusst wahrgenommen, trotzdem beeinflussen sie in hohem Maße unser Verhalten.

Sprache drückt internalisierte Gedanken aus. Es hängt von der jeweiligen Kultur ab, wie sich eine Sprache entwickelt, welches Vokabular in welcher Form wie verwendet wird und wie dieses Konstrukt von Wörtern in Zusammenhang mit begleitenden, nonverbalen Ausdrucksformen zu interpretieren ist, d.h. was mit dem Gesagten gemeint ist. Kultur ist das Wasser, in dem wir schwimmen; es umgibt und definiert uns, sagt ein chinesisches Sprichwort. Bewusst werden wir uns unserer Kultur besonders dann, wenn wir aus ihr heraustreten, oder dazu angehalten werden, sie von außen zu sehen.

Kommunikation in der Pflege

Es gehört mittlerweile zur Normalität im Berufsbild der Pflege, dass Menschen unterschiedlichster Nationen mit verschiedenen Sprachen, Ritualen und Glaubensrichtungen aufeinander treffen und in Teams zusammenarbeiten. In manchen Institutionen kommen bis zu 90% der MitarbeiterInnen aus anderen Ländern und sprechen Deutsch als Zweit- bzw. Fremdsprache. Mit dieser an sich wunderbaren Vielfalt der Völker und Nationen im Bereich der Pflege ist allerdings auch eine Vielzahl an Missverständnissen und Konflikten verbunden. Zu einem nicht unwesentlichen Teil lassen sich diese auf falsch verstandene

nonverbale Kommunikationssignale zurückführen. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Ton- und Stimmlage variieren in den unterschiedlichen Kulturkreisen mitunter stark, was in der Praxis oft die Ursache oder der Ausgangspunkt zu einem handfesten Konflikt im Arbeitsalltag sein kann, wenn z.B. der höflich gesenkte Blick einer muslimischen Mitarbeiterin von einem Mitarbeiter oder Patienten aus einer Nation als abweisend, überheblich, unfreundlich oder erhaben eingestuft wird.

Gerade auch die geschlechterspezifische nonverbale Kommunikation ist in hohem Maße kulturabhängig. In diesem Bereich ist nonverbale Kommunikation geprägt durch z.B. Rollenbilder als Mann und Frau, Aufgabenbereiche und hierarchische Ebenen. So gesehen ist die Sprachbarriere, die sich für viele neue Mitarbeiter aus anderen Ländern am Anfang ihres Berufseinstieges stellt, noch die geringere Herausforderung, denn Wortschatz und Grammatik werden in der Regel durch das tägliche Tun in der Praxis sehr schnell erlernt. Schwieriger erscheint es im Bereich der interkulturellen Zusammenarbeit, und das gilt auch für „inländische“ Mitarbeiter, Verständnis für kulturbedingte Unterschiede zu entwickeln und sich Wissen um die Bedeutung von Körpersprache, Mimik, Stimm- und Tonlage anderer Nationen und Kulturen anzueignen.

Sprache trennt und vereint zugleich

Ein Beispiel, wie die gesprochene Sprache im Idealfall Brücken schlagen und Menschen verbinden kann, gibt eine Pflegefachkraft, die schon einige Jahre in einem interkulturellen Team arbeitet: „Wir haben sehr viele Nationalitäten, dadurch haben wir aber nicht mehr Konflikte im Team. Bei uns arbeiten Polen, Slowaken, Kroaten, Serben, Inder, zwei oder drei Österreicher, eine Finnin...also alles sehr multikulturell. Es wird im Team nur deutsch gesprochen, weil es eben so viele Nationalitäten sind. Ich finde, dies trägt zur Konfliktbewältigung bei, denn so gibt keine Gruppenbildung.“

Leider ist dies nicht immer so einfach. In obengenanntem Team wirkt sich die Zusammenstellung der Mitarbeiter, die durch ihre Vielfalt keine „Mehrheiten“ zulässt, positiv auf das Arbeitsklima aus. Nonverbale Signale und Vorurteile gegenüber anderen Kulturen lassen sich jedoch nicht so leicht ausschalten. Vererbung, Erziehung und persönliche Erlebnisse prägen unsere Gedanken und Empfindungen. Sie bilden die Grundlagen für unsere vorgefassten Meinungen und Konzepte. Sie formen unsere Vorurteile. Tritt uns ein Mensch mit Merkmalen gegenüber, die von dem uns vertrauten Erscheinungsbild abweichen, verbinden wir damit automatisch auch andere Verhaltensmuster. Instinktiv empfinden wir Unsicherheit, Angst, wenn wir Unvertrautem, Unbekanntem begegnen. Vor einigen Jahrzehnten noch wurde unter dem damaligen Erziehungsverständnis manchen kleinen Kindern mit dem „bösen schwarzen Mann“ gedroht. Afrikanern oder Asiaten vor 50 Jahren in den Straßen Wiens zu begegnen war nahezu unmöglich. Kaum wird sich jemand erinnern können, in der damaligen Zeit mit fremdländischen Kolleginnen oder Kollegen gearbeitet zu haben. Auch wenn man nicht unbedingt ins Ausland reisen muss, um kulturellen Unterschieden zu begegnen (oft reicht eine Stunde Autofahrt um ein Anders-Sein deutlich wahrnehmen zu können) weitet die globale Mobilität das Spektrum für interkulturelles Aufeinandertreffen erheblich aus.

Anforderungen an die Führung

Führungskräfte im Pflegebereich stehen heute der Herausforderung gegenüber, dass sie besonders viele unterschiedliche Kulturen unter einen Hut bringen und zu einer möglichst reibungslosen Zusammenarbeit führen müssen. Alle diese MitarbeiterInnen haben ihre Traditionen und ihre eigenen ethischen Grundsätze, nach denen sie zu leben versuchen.

Die meisten versuchen auch, diese in Einklang mit jenen ihres Gastlandes zu bringen. Sie haben ihren Stolz und Anspruch auf Menschenwürde. Diesem Anspruch auf Menschenwürde mit Respekt und Achtung zu begegnen ist sicherlich der erste wesentliche Schritt für jede Führungskraft den Herausforderungen des Führens und damit auch der Konfliktprävention und -arbeit gerecht zu werden.

In der Mediationsarbeit gilt der Grundsatz: „Jeder hat recht.“ D.h. jeder Mensch hat recht aus seiner jeweiligen und gegenwärtigen Position und Perspektive. Eine Führungskraft, die diesen Grundsatz als eines ihrer Werkzeuge immer parat hält, sich quasi einverleibt hat, entkräftet damit allfällige Vorurteile. Und wer von uns hat keine Vorurteile?

Es geht nicht, keine Vorurteile zu haben, sondern es ist essentiell sich derer bewusst zu sein. Lässt sie die Andersartigkeit mit Respekt und Achtung dafür gelten – im selben Ausmaß, in dem jeder von uns im Ausland Anerkennung für unsere kulturellen Eigenheiten erwarten würden -, entspricht das jenem soliden Fundament, auf dem ein wertvolles Kommunikationsgebäude errichtet werden kann. Dann sind erfolgreicher Konfliktarbeit die Wege geebnet. Haltung kommt vor Technik und Methode.

Menschen spüren, wenn man ihnen Geringschätzung entgegen bringt. Es nützt wenig, Freundlichkeit und Wohlwollen vorzutäuschen. Es bleibt eine Täuschung. Führungskräfte, die sich aus welchen Gründen auch immer mit so einer Vor-Belastung erkennen, z.B. eine immer wieder kehrende starke Abneigung gegenüber Menschen mit einem bestimmten ethnischen Hintergrund, sollten diese hinterfragen. Wir alle haben ein Recht auf unsere Vorurteile, sie haften nicht grundlos an uns. Sobald wir sie hinterfragen, uns also ihrer bewusst sind, können wir damit umgehen und ihren blendenden Einfluss unter Kontrolle kriegen und halten.

Aus der „richtigen“ Haltung entsteht erhöhte Aufmerksamkeit. Ist sich die Führungskraft der Andersartigkeit von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund bewusst und respektiert diese, sind automatisch Augen und Ohren weiter offen und sensibilisiert, was zu einem frühen Entdecken und Erkennen von Spannungsfeldern sich anbahnenden Problemen führt. Je früher eingegriffen werden kann, umso geringer ist der erforderliche Einsatz und Reibungsverlust, Probleme zu lösen. Mit dieser respektierenden Einstellung sind auch die tatsächlichen Beweggründe der beteiligten MitarbeiterInnen, also ihre wahren Interessen und Bedürfnisse zu entdecken. Damit gelingt es auch, wo dies angebracht erscheint, vermittelnd einzugreifen und ein Einverständnis zwischen den beteiligten Personen unterschiedlicher Ansichten herbeizuführen.

Anspruch und Realität

Von einer Führungskraft, die MitarbeiterInnen aus 12 oder 15 verschiedenen Ländern führen muss, zu erwarten, dass sie mit den jeweiligen kulturellen Eigenheiten immer à jour ist, wäre unrealistisch. Abgesehen von der grundsätzlichen Haltung, die ohnedies vorausgesetzt ist, helfen doch Methoden und Techniken, die erlernbar sind. Viel Brauchbares kann man sich aus dem Portfolio der Mediation, wie z.B. Fragentechniken, holen. Auch ist die Ablenkung von Differenzen auf Gemeinsamkeiten oft hilfreich.

Hier ein Beispiel aus der Praxis: Eine Mitarbeiterin, ursprünglich aus Bosnien und schon lange ansässig in Österreich, sollte eine Frau aus Polen, relativ neu in Österreich, als Nachfolgerin einschulen. Jede brachte der jeweils anderen Abschätzigkeit entgegen. Mit dieser Verachtung waren nicht primär die jeweiligen Frauen angesprochen, sondern die Bosnier und die Polen. Vorurteile! Wo war ihr gemeinsamer Nenner? Beide waren Mütter. Auch wenn die Kinder der einen an die zehn Jahre älter waren, als die der anderen Frau, hatten sie damit eine gemeinsame Gesprächs- und Verständigungsbasis, auf der schließlich eine gegenseitiges Anerkennen und einander Verstehen gefunden wurde. Damit verlagerte sich

der Fokus und Gewichtung von den aus eingprägten Vorurteilen und daraus abgeleiteten Differenzen auf die Gemeinsamkeit „Mutterrolle“ und den sich anbahnenden Konflikten war der Wind aus den Segeln genommen.

Lösungen sind oft sehr einfach, wie das vorgehende Beispiel deutlich macht. Fehlt aber die entsprechende Haltung, fehlt auch die notwendige Kettenreaktion, die den Funken zum Erkennen und schließlich zum Handeln überspringen lässt.

In naher Zukunft wird sich die Herausforderung der interkulturellen Kommunikation noch viel stärker stellen, da neben der Zusammenarbeit mit ausländischen Pflegekräften auch immer mehr Klienten und Patienten aus anderen Herkunftsländern betreut werden müssen. Diese sind meist als so genannte Gastarbeiter ins Land gekommen, haben hier gearbeitet, sich soziale Netze und Beziehungen aufgebaut und sind letztlich hier geblieben und alt geworden. Ein Zurück in die Heimat, obwohl von einigen gewünscht, ist kaum mehr möglich. Die Betreuung von „alten Menschen mit Immigrationshintergrund“ wird daher sehr bald als großes Thema auf die pflegenden Berufsgruppen zukommen und, wenn auf Prognosen nicht rechtzeitig eingegangen und reagiert wird, ein immenses Konfliktpotenzial mit sich bringen.

Alexandra Troch, die als Diplomkrankenschwester, Stationsleiterin und Leiterin eines Tageszentrums für Senioren jahrelang in interkulturellen Teams gearbeitet hat und auch bereits Erfahrungen in der Betreuung von Klienten aus anderen Kulturen gesammelt hat, sieht dies als besondere Herausforderung für das gesamte Pflorgeteam, wobei vor allem die Führungskraft gewisse Voraussetzungen mitbringen muss. Sie erläutert die wichtigen Punkte in Folge.

„Die Mitarbeiter müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen. Neben dem Einfühlungsvermögen in andere Kulturen und damit dem Wissen über deren Rituale, wie z.B. Sterberituale und religiöse Feiertage, ist es in der Praxis vor allem auch wichtig, die jeweiligen Fachausbildungen wie etwa zur DGKS und ihre Schwerpunkte und Inhalte zu kennen.“

Gelebte Multikulturalität verlangt den einzelnen MitarbeiterInnen viel ab: „Es von jedem im Team ein großes Maß an Toleranz und Respekt den anderen Kulturen gegenüber gefordert, gefestigte Meinungen und Vorurteile müssen oft erst mühsam überwunden werden. Dazu ist viel soziale Kompetenz nötig, insbesondere in der Kommunikation, da Worte und Gestik oft ganz anders gewichtet werden und es leicht zu Missverständnissen kommt. Unterschiedliche Werte und Wertungen von Familie, Hierarchie und Geschlechterrollen können anfangs befremdlich wirken, je nachdem wie man mit ihnen umgeht, werden sie zur Schwierigkeit oder zur Bereicherung. Vor allem in der Dienstplangestaltung und der Urlaubsplanung müssen immer wieder Kompromisse gefunden werden, um unterschiedliche religiöse Feiertage und Ferienzeiten zu berücksichtigen. Insbesondere Mitarbeiter aus Nachbarländern wollen so oft wie möglich nach Hause fahren, was bei allem Verständnis auch zum Problem werden kann, wenn nicht alle Beteiligten größtmögliche Kooperationsbereitschaft zeigen.“

Interkulturalität im Pflegebereich sieht sie dennoch als äußerst positiv: „Das Verständnis für andere Kulturen hilft, die biografischen Hintergründe von Bewohnern und Klienten besser zu verstehen. In interkulturellen Teams ergibt sich manchmal sogar die Möglichkeit sie in ihrer Muttersprache zu betreuen, was vor allem in der Pflege von Demenzpatienten neue Wege eröffnen kann. Von anderen Kulturen zu lernen und multikulturelle Feiern zu erleben, kann eine Bereicherung für das gesamte Umfeld einer Institution, für Mitarbeiter, Klienten und Angehörige sein.“

Im Team sei es in erster Linie wichtig, einen respektvollen, wertschätzenden Umgang und eine

offene Kommunikation miteinander zu haben. Auch ein ausgereiftes Konfliktmanagement helfe, dass Interkulturalität im Team zur Erfolgsgeschichte wird. Um dies zu gewährleisten, schlägt sie vor „die unterschiedlichen Kulturen im Rahmen von Teamsitzungen vorzustellen und zu präsentieren. Zu erzählen, wie und wo man aufgewachsen ist, was es dort zu essen gab, wie die Landschaft aussieht usw. fördert das Verständnis und bringt auch die Mitarbeiter näher zusammen. Das Team muss nach außen hin gefestigt auftreten und die Toleranz auch leben, dann kann man auch eventuellen Vorurteilen von Angehörigen, zum Beispiel gegenüber einer Schwester mit Kopftuch, entgegentreten und diese revidieren.“

Die Zukunft beginnt jetzt

Derzeit wird dem Bereich der interkulturellen Kommunikation in den Ausbildungskonzepten für pflegende Berufsgruppen und Führungskräfte nur geringe bzw. gar keine Aufmerksamkeit zuteil. Gerade im Sinne einer umfassenden Konfliktprävention wäre es jedoch ein wichtiger Beitrag, diese Themen zukünftig schon in der Ausbildung ausführlicher zu behandeln und für die MitarbeiterInnen und Führungskräfte von heute ein entsprechendes Fortbildungsangebot zu schaffen. Durch mehr Wissen um nonverbale und interkulturelle Kommunikation können Konflikte im beruflichen Alltag vermieden werden, ein besseres Verständnis von Menschen unterschiedlicher Herkunft erreicht und damit das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit verbessert werden.

Theo Brinek M.A.
Unternehmensberater, Coach
Mediator und Aufstellungsleiter

©Theo Brinek