

# Interkulturelle Kompetenz für Euro-BetriebsrätInnen

Interkulturelle Herausforderungen  
und Lösungsstrategien

Margret Steixner



gefördert von der  
**Europäischen  
Kommission**

**GPA** **djp**  
GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN  
DRUCK - JOURNALISMUS - PAPIER

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>4</b>
Aufbau des Leitfadens.....	4
Ziel des Leitfadens.....	4
<b>2. Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>5</b>
Was ist interkulturelle Kompetenz?.....	5
Wozu braucht der EBR interkulturelle Kompetenz? .....	5
Wie kann interkulturelle Kompetenz geschult werden? .....	5
<b>3. Der Aspekt Kommunikation .....</b>	<b>6</b>
Theoretische Blickwinkel.....	6
Der Aspekt Kommunikation in der Rolle des EBR im Unternehmen.....	6
Der Aspekt Kommunikation im EBR- Gremium .....	6
Reflexionen zu Kommunikationsstilen .....	7
Interventionen und Trainingsvorschläge .....	7
Verhaltenstipps: Kommunikation .....	7
<b>4. Der Aspekt Führung .....</b>	<b>8</b>
Theoretische Blickwinkel.....	8
Der Aspekt Führung in der Rolle des EBR im Unternehmen .....	8
Der Aspekt Führung im EBR- Gremium.....	8
Reflexionen zu Führungsstilen.....	9
Interventionen und Trainingsvorschläge .....	9
Verhaltenstipps: Führung .....	9

## Impressum:

---

Herausgeber: Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier  
Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Inhalt: Abteilung Europa, Konzerne, Internationale Beziehungen; Mag. Wolfgang Greif

Redaktion: Abteilung Europa, Konzerne, Internationale Beziehungen

Layout: Anita Schnedl, GPA-djp Marketing

Fotos: Fotolia, GPA-djp

DVR 0046655, ZVR 576439352

Stand: Februar 2011

<b>5. Der Aspekt Konflikt.....</b>	<b>10</b>
Theoretische Blickwinkel .....	10
Der Aspekt Konflikt in der Rolle des EBR im Unternehmen .....	10
Der Aspekt Konflikt im EBR- Gremium.....	10
Reflexionen zu Konfliktstilen .....	11
Interventionen und Trainingsvorschläge .....	11
Verhaltenstipps: Konflikt .....	11
<b>6. Der Aspekt Beziehung.....</b>	<b>12</b>
Theoretische Hintergründe .....	12
Der Aspekt Beziehung in der Rolle des EBR im Unternehmen.....	12
Der Aspekt Beziehung im EBR- Gremium .....	12
Reflexionen zu Beziehungsstilen .....	13
Interventionen und Trainingsvorschläge .....	13
Verhaltenstipps: Beziehung .....	13
<b>7. Der Aspekt Arbeitsstile.....</b>	<b>14</b>
Theoretische Blickwinkel .....	14
Der Aspekt Arbeitsstile in der Rolle des EBR im Unternehmen .....	14
Der Aspekt Arbeitsstile im EBR- Gremium.....	14
Reflexionen zu Arbeitsstilen .....	15
Interventionen und Trainingsvorschläge .....	15
Verhaltenstipps: Arbeitsstile .....	15
<b>8. Zusammenfassung.....</b>	<b>16</b>
Interkulturelle Kompetenz als Grundhaltung .....	16
Interkulturelle Kompetenz als Entwicklungsthema .....	16
Interkulturelle Kompetenz als Synergiepotential .....	16
Gemeinsame Ziele schaffen.....	17
Respekt, Anerkennung & Co .....	17
Kulturelle Aspekte thematisierbar machen.....	17
<b>9. Tipps zum interkulturellen Handeln .....</b>	<b>19</b>



## Einleitung

"Kultur ist die Grammatik des sozialen Lebens" (Dietmar Larcher, Vortrag Innsbruck 2010) und beeinflusst das gesellschaftliche Zusammensein – sei es in staatlichen oder nicht-staatlichen Institutionen oder in nationalen oder multinationalen Unternehmen.

Dass Strukturen längst nicht mehr kulturell homogen sind, und die interkulturelle Realität neue Herausforderungen mit sich bringt, ist hinlänglich bekannt. Wie diese jedoch genau zu lösen sind, ist dabei weit weniger klar.

In der Zusammenarbeit von Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen ergibt sich ein Überschneidungsraum, der als Interkultur bezeichnet werden kann. Hier müssen Regeln, Normen und auch Werte neu verhandelt werden.

Da dabei jede/r Einzelne bereit sein muss, von gewohnten und etablierten Verhaltensweisen zurückzutreten, ist die Praxis oft ein steiniger Weg. Interkulturelle Zusammenarbeit bedarf der Fähigkeit zur Beobachtung, Reflexion und Veränderung. Interkulturelles

Handeln und Denken sollte dabei über das Identifizieren nationaler Besonderheiten hinausgehen und die Personen zu einer kulturübergreifenden Problemlösungskapazität hinführen.

Wie dies speziell in der Arbeit der Euro-Betriebsräte (EBR) aussehen kann, wird in diesem Leitfaden erläutert.

### ZITAT aus INTERVIEW

*"Für uns alle war es ein ganz langer Prozess, sich bewusst zu werden, dass es diese kulturellen Unterschiede gibt."*

*Ich habe mir über lange Zeit gedacht, jeder versteht, was ich sage und ich verstehe, was die anderen sagen. Erst nach einiger Zeit habe ich an verschiedenen Beispielen, an denen es mir möglich war dies wahrzunehmen, gemerkt, dass es diese kulturellen Unterschiede gibt."*

*Doris Vymazal,  
EBR bei TNT*

## Aufbau des Leitfadens

Dieser interkulturelle Leitfaden versucht auf mehreren Ebenen Hilfestellung für die praktische Arbeit im EBR zu geben. Aufbauend auf kurzen Darstellungen theoretischer Hintergründe werden die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die unmittelbare Praxis vorgestellt.

Interviews mit 4 Euro-BetriebsrätInnen bilden die Grundlage der jeweiligen Erläuterungen. Ausschnitte aus diesen Interviews

werden im Leitfaden angeführt. Sie untermauern die Darstellung der realen interkulturellen Herausforderungen in den EBR-Gremien, aber auch in der Rolle der EBR im Unternehmen. Strategien und Lösungen werden auf Basis von drei Bereichen dargestellt.

Die Reflexionen bilden die Grundlage einer interkulturellen Bewusstseinsbildung und schaffen das Verständnis für sinnvolle Interventionen.

Im Abschnitt Verhaltenstipps werden konkrete Vorschläge zur Anpassung eigener Handlungsweisen gegeben. In mehreren Kapiteln werden unterschiedliche Aspekte der EBR-Praxis vorgestellt. Kulturtheoretische Modelle begründen die Auswahl dieser Aspekte und beschreiben Bereiche, die interkulturell als neuralgische Punkte gelten. In einem allgemeinen Schlusskapitel werden die Praxisanleitungen zusammengefasst und abgerundet.

## Ziele des Leitfadens

Ziel dieses Leitfadens ist es, EBR-Delegierte für die kulturellen Unterschiede, die im Rahmen der EBR-Arbeit auftauchen, zu sensibilisieren. Damit soll eine Unterlage zur Verfügung gestellt werden, die zur Bearbeitung interkultureller Themen speziell in Schulungen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz von EBR-Mitgliedern beitragen soll. In einer Mischung aus theoretischen Blickwinkeln und Ideen zu praktischen Lösungs-

strategien soll die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten und zu experimentieren gestärkt werden. Dabei sollen neben praktischen Verhaltenstipps, die zur direkten Anwendung gedacht sind, auch Reflexionsfragen zum Nachdenken und Beobachten anregen. Auch interkulturelle Situationen werden von der Persönlichkeit der einzelnen Akteure mitbestimmt. Diese persönlichen Elemente erhöhen die Komplexität und füh-

ren dazu, dass Praxisanleitungen immer an die spezielle Situation angepasst werden müssen. Diese Fähigkeit zu entwickeln ist ein Anliegen dieses interkulturellen Leitfadens. Ziel ist die Schaffung einer breit angelegten Fähigkeit, in interkulturellen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

In diesem Sinne seien alle zum Experimentieren, Reflektieren und Diskutieren eingeladen.

## Was ist interkulturelle Kompetenz?

Interkulturelle Kompetenz kann als eine Schlüsselfähigkeit der EBR-Arbeit betrachtet werden. Sie umfasst Fähigkeiten sozialer, emotionaler und strategischer Natur, die durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Akteure an Komplexität gewinnen. Die Meisterung dieser erhöhten Komplexität ist zugleich Aufgabe und Herausforderung der interkulturellen Zusammenarbeit. Die involvierten Personen brauchen sowohl Wissen über die möglichen Hintergründe der kulturell beeinflussten Handlungsweisen, als auch persönliche Fähigkeiten,

die ermöglichen, dass die Person mit Offenheit und Einfühlungsvermögen auf das Gegenüber eingehen kann. Das Erlernen von „Ambiguitätstoleranz“ – also die Fähigkeit Widersprüchlichkeiten (kulturell bedingte Unterschiede, die schwer verständlich oder inakzeptabel erscheinen) wahrzunehmen und standzuhalten – ist eine zentrale Aufgabe.

Soziale Fähigkeiten ergänzen die interkulturelle Kompetenz und bewirken, dass die Beteiligten auch in kritischen Situationen miteinander im Austausch bleiben. Die

Bereitschaft die Hintergründe der unterschiedlichen Standpunkte zu ergründen und die daraus entstehenden Herausforderungen für die Zusammenarbeit zu analysieren, ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil interkultureller Kompetenz. Dabei kann auf kulturspezifisches Wissen zurück gegriffen werden. Dieses Wissen ist eine Grundlage der Auseinandersetzung, führt alleine jedoch noch nicht zu interkultureller Kompetenz.

Die Reflexion eigener und fremder Werthaltung ist eine notwendige Grundlage.

## Wozu braucht der EBR interkulturelle Kompetenz?

Die Rolle des EBR ist vielfältig und beinhaltet auf mehreren Ebenen interkulturelle Aspekte. EBR-Mitglieder vertreten die ArbeitnehmerInnen von Unternehmen, die multinational agieren. Dies zeigt sich unter anderem auch in der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft. Anliegen, die an den EBR herangetragen werden, sind somit immer häufiger auch Angelegenheiten, die durch

die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Führungskräfte oder MitarbeiterInnen entstehen. Beispiele dafür werden im Leitfa-den noch genauer vorgestellt.

Neben den Aufgaben des EBR im Unternehmen stellt die Vernetzung und Zusammenarbeit in den länderübergreifenden EBR-Gremien eine interkulturelle Herausforderung dar. Die geschichtlichen Hinter-

gründe der nationalen Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit prägen das Selbstverständnis der einzelnen EBR-Delegierten.

Diese Unterschiede zu bearbeiten und Ziele zu formulieren, die die kulturell geprägten Vorstellungen der einzelnen Mitglieder anerkennen, ist klar eine Aufgabe mit interkultureller Dimension.

## Wie kann interkulturelle Kompetenz geschult werden?

Ein häufiger Trugschluss der interkulturellen Praxis ist, dass interkulturelle Erfahrung mehr oder weniger automatisch zu interkultureller Kompetenz führt. Interkulturelle Kompetenz ist eine Fähigkeit, die sich nur durch gezielte Auseinandersetzung mit auftretenden Herausforderungen entwickeln kann. Interkulturelle Trainingsprogramme können kulturelle Aspekte des menschlichen Handelns erfahrbar machen. Verschiedene Methoden

der kulturellen Sensibilisierung ermöglichen die Erschließung kritischer Bereiche der interkulturellen Zusammenarbeit.

Beim interkulturellen Coaching werden Teams oder Individuen direkt in ihrer Praxis begleitet und die Bearbeitung auftretender Herausforderungen unterstützt. Auf diese Weise kann die interkulturelle Dimension des eigenen Handelns und der des Gegenübers

besser erschlossen werden, was die Entwicklung von Synergien unterstützt. Offenheit, kulturelles Einfühlungsvermögen und gegenseitiger Respekt bilden die Grundlage der Zusammenarbeit und werden durch gezielte Maßnahmen geschult.



### ZITAT aus INTERVIEW

*"Wir haben im EBR durchgesetzt, dass wir eine Schulung machen, in der diese Interkulturalität und interkulturelles Management ein Schwerpunkt waren.*

*Seit dem wir das durchgeführt haben, ist der Zusammenhalt weit stärker und die Beteiligung der einzelnen Delegierten besser geworden, wohl wissend, dass wir daran permanent arbeiten müssen."*

*Ingrid Stipanovsky  
EBR bei Novartis*

## Theoretische Blickwinkel



### ZITAT aus INTERVIEW

*"Es ist mir im Euro-Betriebsrat passiert, dass bei einer Frage, die man stellt nach zwei drei gleichen Fragen immer irgendeine Antwort kommt und nicht die, die man erwartet oder passt. Und irgendwann sagt man sich, da brauch' ich jetzt nicht weiterfragen, weil das ist sinnlos.*

*Wenn ich eine Frage stelle und es kommt eine ausweichende Antwort, dann weiß ich nach dem dritten Mal, jetzt brauch ich nicht ein viertes Mal fragen."*

*Alois Schlager  
EBR im Fiat-Konzern*

Sprache ist DAS zentrale Kommunikationswerkzeug. Es ist hinlänglich bekannt, dass Kommunikation weit mehr umfasst als die reine verbale Übermittlung von Gesprächsinhalten. Nonverbale Botschaften kommen dabei ebenso ins Spiel, wie Gesprächsordnungen, die regeln, wie auf Hierarchien eingegangen wird. Diese zeigen sich in der subjektiven Bewertung, wie lange ein Gesprächsbeitrag einer bestimmten Person dauern darf, bevor dieser als unhöflich, langweilig oder anmaßend eingestuft wird. All diese Dinge laufen unbewusst ab und sind kulturell gefärbt. Ob Botschaften mehr oder weniger

direkt vermittelt werden, hat auch damit zu tun, welche Bedeutung soziale Beziehungen innerhalb einer Kultur einnehmen. In individualistisch orientierten Kulturen werden Botschaften tendenziell direkter vermittelt und mehr Wert auf Sachlichkeit gelegt.

Die SprecherInnen gehen davon aus, dass die Dinge so ankommen, wie sie gesagt werden. Wird in einer Kultur der Gemeinschaft eine große Bedeutung beigemessen, wirkt sich dies auch auf den Kommunikationsstil aus. Um den Stellenwert des Einzelnen in der Gruppe zu schützen, werden kritische Inhalte indirekt und in

einer bildlichen, umschreibenden Weise kommuniziert. Menschen mit direktem Kommunikationsstil können diese Art zu sprechen als umständlich oder ausweichend empfinden und reagieren darauf möglicherweise mit Ungeduld. Direkte Kommunikation kann im Gegenzug von indirekten KommunikatorInnen als unhöflich oder harsch empfunden werden.

Das Kommunizieren in der Nicht-Muttersprache verschärft die Gefahr von Missverständnissen und erfordert erhöhte Sensibilität.

## ... in der Rolle des EBR im Unternehmen

Das Aufeinandertreffen von kulturell bedingten, direkten und indirekten Kommunikationsstilen kann in vielen Bereichen zu Missverständnissen führen und Spannungen erzeugen.

In den Interviews wurde deutlich, dass sich durch die multinationale Zusammensetzung der Belegschaft zahlreiche Herausforderun-

gen für den EBR ergeben können. So kann es sowohl innerhalb des EBR, als auch in der Beziehung zwischen Management und EBR zu Situationen kommen, in denen unterschiedliche Kommunikationsstile die Grundlage für Meinungsverschiedenheiten bilden.

Eskalieren solche Situationen sollten diese Themen im EBR thematisiert werden.

Schwierigkeiten, die durch andersgeartete Kommunikationsstile entstehen, reichen von Unstimmigkeiten in Bezug auf die Erteilung von Arbeitsaufträgen über das Kommunizieren von Verhaltensregeln bis hin zu Unterschieden in Verhandlungstechniken.

## ... im EBR-Gremium

Kommunikation ist auch innerhalb der EBR-Gremien ein zentrales Werkzeug der Zusammenarbeit. Herausforderungen entstehen auch hier durch Unterschiede in Bezug auf Kommunikationsstile, die zwischen direkt und indirekt variieren. Diese Unterschiede können etwa in der Formulierung von Anliegen und Fragen an das Management sichtbar werden.

Ob und wie Antworten interpretiert werden, ist weiters ein Aspekt interkultureller Kommunikation.

Sprachliche Barrieren, die durch das Kommunizieren in der Nicht-Muttersprache oder durch Übersetzungen hinzukommen, verkomplizieren die Kommunikation. Aufgrund der beschränkten Zeit, die EBR-Gremien zur direkten

Zusammenarbeit zur Verfügung haben, wird auf andere Kommunikationsformen ausgewichen.

Gerade bei der virtuellen Zusammenarbeit können interkulturelle Missverständnisse nicht ausgeschlossen werden und sind mitunter sogar schwerer wahrnehmbar und lösbar.



## Reflexion zu Kommunikationsstilen

Will man über nationale und kulturelle Grenzen hinaus erfolgreich kommunizieren, ist es wichtig, nicht nur den Kommunikationsstil des Gegenübers zu beobachten, sondern sich selbst Gedanken zu machen, welche Parameter die eigene Sprechweise beeinflussen.

Die Schärfung dieser Beobachtungsgabe bildet die Grundlage der Reflexion. Diese kann durch folgende Fragen angeregt werden:

- Wie sind die Gesprächsbeiträge innerhalb einer Sitzung verteilt?
- Was passiert in Sitzungspausen? In welcher Form findet der informelle Austausch statt?
- Wie viel Wert wird auf Höflichkeit gelegt? Wie zeigt sich diese?
- Welchen Einfluss hat die nicht-muttersprachliche Kommunikation auf die Gesprächssituation?
- Welche emotionalen Reaktionen können beobachtet werden? In welchen Situationen kommt es zu emotionalen Reaktionen?
- Was passiert, wenn jemand ausladend und bildlich sein Anliegen vorbringt?
- Wie viel Humor "darf" in den Sitzungen Platz finden?
- Wie bewerten die unterschiedlichen Mitglieder die Gesprächserfolge?
- Gibt es Unterschiede in der Nutzung der Ich- und Wir-Form?



## Interventionen und Trainingsvorschläge

Um den Erfolg interkultureller Kommunikation sicher zu stellen, ist es notwendig, dass alle Beteiligten bereit sind, ihren gewohnten Kommunikationsstil an den interkulturellen Kontext anzupassen und respektvoll aufeinander einzugehen.

In Bezug auf Kommunikation heißt das, dass sowohl indirekte, wie auch direkte Kommunikationsstile gleichwertig nebeneinander stehen sollten. Interkulturelle Trainings können hilfreich sein,

um das Bewusstsein für die interkulturellen Nuancen der Kommunikation zu schulen. Durch gezielte Übungen werden die TeilnehmerInnen zum Experimentieren mit dem jeweils anderen Kommunikationsstil angeregt. Sie erweitern so ihr eigenes Repertoire und steigern die Toleranz für andere Kommunikationsstile. Im Rahmen von Treffen der EBR-Delegierten können durch gezielt eingesetzte Moderationsmethoden (zB „Open Space“\*) die Beteiligung aller Gesprächs-

partnerInnen unterstützt und gewohnte Kommunikationsmuster oder Gesprächsordnungen aufgelöst werden. Die anonyme Verschriftlichung von Anliegen oder auch schriftliche Feedback-Möglichkeiten können es TeilnehmerInnen mit einem indirekten Kommunikationsstil erleichtern, ihre Ideen einzubringen.

\*"Open Space" ist eine Methode der Großgruppenmoderation, die den offenen Austausch stimulieren soll.

## Veränderungstipps: Kommunikation

Durch das Experimentieren mit anderen Kommunikationsstilen kann das Verstehen des Gegenübers gefördert und das eigene Repertoire verfügbarer Kommunikationsstrategien erweitert werden.

**Personen mit direkten Kommunikationsstilen sollen in der Kommunikation mit indirekten KommunikatorInnen folgendes beachten:**

- Achten Sie auf mögliche alternative Bedeutungen und indirekte Hinweise
- Lassen Sie Freiraum in Sitzungen zu
- Akzeptieren Sie die Zurückhaltung von GesprächsteilnehmerInnen
- Nutzen Sie Verhandlungspausen für informelle Gespräche

**Für indirekte KommunikatorInnen gilt:**

- Getrauen Sie, sich Ihre Meinung mitzuteilen
- Versuchen Sie, sich an Tagesordnung und Zeitstruktur zu halten
- Lesen Sie nicht zu viel zwischen den Zeilen
- Bereiten Sie sich gut auf Besprechungen vor und formulieren Sie Ihre Anliegen klar

### ZITAT aus INTERVIEW

*"Wir arbeiten sehr intensiv mit „Open-Space“. Das verhindert die Scheu, Dinge in der Gruppe offen auszusprechen. Im Open-Space wandert man herum, man sucht sich aus, wo man hingeht.*

*Wir haben schon den Zwang, dass jeder überall hingehen muss, aber es gibt dort die Möglichkeit, gemeinsam mit Leuten, die man besser kennt, herumzuwandern, und wo man sich eher traut auszusprechen, was Sache ist. Das wird dann gesammelt und anonymisiert. Solche Dinge sind hilfreich."*

*Doris Vymazal  
EBR bei TNT*



## ZITAT aus INTERVIEW

*"...in der Umsetzung von Anweisungen merkt man schon immer wieder, dass die Leute zu gewissen Prozessen sehr unterschiedliche Zugänge haben. Wenn es um Arbeitsbeziehungen geht, kommt die Rolle des Betriebsrats häufig ins Spiel. Vor allem bei Fragen des Umgangs der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern.*

*Bei Mitarbeitergesprächen, wenn es um Bewertungen von Menschen geht, wird dieser kulturelle Background der jeweiligen Person schlagend und führt mitunter zu Konfliktsituationen."*

*Ingrid Stipanovsky  
EBR bei Novartis*

## Theoretische Blickwinkel

Welche Führungsstile im Unternehmen, aber auch in EBR-Gremien zur Anwendung kommen, wird nicht nur von der Persönlichkeit einzelner Führungskräfte bestimmt. Die Wurzeln eines Unternehmens beeinflussen in den meisten Fällen auch die Organisationskultur und zeigt sich in den Werten und Normen, die das berufliche Umfeld prägen.

Neben den nationalen Hintergründen eines Unternehmens kann auch die Branche als wesentlicher Einflussfaktor die Organisationskultur mitbestimmen. Die Notwendigkeit, über nationale Kulturdimensionen hinauszudenken, wird dabei deutlich. Dies gilt

auch für die anderen in diesem Leiffaden beleuchteten Aspekte.

Um unterschiedliche Führungsstile erfassen zu können, werden diese in Kulturmodellen anhand von Extremen aufgezeigt. Diese reichen von hierarchischen bis gleichberechtigten Herangehensweisen. In der Führungspraxis kann diese Kulturdimension, die auch als Machtdistanz bezeichnet wird, in vielen Abstufungen in Erscheinung treten.

In Unternehmen, in denen Gleichberechtigung als Wert propagiert wird, werden Arbeitsaufträge häufiger an Projektgruppen übergeben, die sich selbstverantwortlich

zu organisieren haben. Hierarchische Führungsweisen tendieren zu einer stärkeren Zentralisierung, was sich in Entscheidungsprozessen, aber auch einer klar geregelten Informationskette zeigen kann. MitarbeiterInnen, die hierarchische Führungsstile anerkennen, akzeptieren Entscheidungen der höheren Managementebene und zeigen häufig eine starke Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

## ... in der Rolle des EBR im Unternehmen

In den Interviews mit den EBR-Mitgliedern wurde deutlich, dass sich durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der MitarbeiterInnen zahlreiche interkulturelle Herausforderungen ergeben können. Schlagend werden diese unter anderem im Bereich der Mitarbeitergespräche und des Performance-Managements.

Hier können unterschiedliche Auffassungen über die Übermittlung

der Leistungsbeurteilung starke emotionale Reaktionen hervorrufen und so zu einem Problem werden, zu dessen Lösung auch der EBR herangezogen werden kann. Kommen MitarbeiterInnen aus einer Kultur, in der Kritik eher auf indirekte Weise (bspw. eher schriftlich oder über dritte Personen) kommuniziert wird, können sie sich durch die direkte und persönliche Auseinandersetzung vor den Kopf gestoßen fühlen. Perfor-

mance und Talent-Management, wie sie in der amerikanischen Unternehmenspraxis betrieben wird, kann MitarbeiterInnen am europäischen Standort das Gefühl geben, dass persönliche Fähigkeiten zu wenig beachtet werden und sie zu stark an messbaren Leistungen beurteilt werden.

Die Auseinandersetzung mit diesen Themen kann ein Bestandteil der EBR-Arbeit sein.

## ... im EBR-Gremium

Interkulturelle Aspekte von Führung wirken auch auf die Zusammenarbeit innerhalb der EBR-Gremien. Das Führungsverständnis der einzelnen Mitglieder prägt das Verständnis dafür, wie das Gremium funktioniert und wie die einzelnen Rollen ausgefüllt werden sollen. Als eine große Herausforderung wird die Aufgabe beschrieben, diese Gremien in

der beschränkten Zeit, die für die direkte Zusammenarbeit zur Verfügung steht, zu funktionierenden Einheiten zu machen.

Unterschiedliche Verständnisse von Führung können die Zusammenarbeit erschweren. Fragen, wie viel der Verantwortung an die Rolle der/des Vorsitzenden geknüpft ist oder ob die Ver-

antwortungsbereiche möglichst gleichwertig in der Arbeitsgruppe verteilt werden sollen, haben dabei auch eine interkulturelle Dimension.

Wie aktiv sich einzelne Delegierte im Gremium oder den Arbeitsgruppen einbringen, kann weiters mit dem Führungsverständnis in Zusammenhang stehen.



## Reflexionen zu Führungsstilen

Wie auch im Rahmen des Aspektes der Kommunikationsstile beschrieben, ist es wichtig, die Beobachtungsfähigkeit der einzelnen Beteiligten in Bezug auf kulturelle Aspekte von Führung zu schärfen. Fragen, die die Beobachtung und Auseinandersetzung anregen können, beziehen sich auf Bereiche wie:

### Im Unternehmen:

- Welche Werte prägen die Organisationskultur?
- Decken sich die im Leitbild beschriebenen Werte mit den kulturellen Werten des Standorts?

- Welche Erwartungen haben Führungspersonen in Bezug auf die Leistungsorientierung ihrer MitarbeiterInnen?
- Wie werden Leistungen gemessen und wie häufig werden diese thematisiert?

### Innerhalb der EBR-Gremien:

- Erwarten die einzelnen Mitglieder, dass eine Person klar die Leitungsrolle übernimmt und die Arbeit der Gruppe steuert?
- Wie stark engagieren sich die einzelnen Delegierten in den Arbeitsgruppen?

- Gibt es nationale Gruppenbildungen oder Personen, die die Meinung mehrerer Mitglieder darstellen?
- Entspricht die Rollenbeschreibung in der Geschäftsordnung dem Verständnis der Delegierten?



## Interventionen und Trainingsvorschläge

Auf Basis der beschriebenen Beobachtungsaufgaben kann eine Auseinandersetzung mit kulturellen Einflüssen auf Führungsverhalten angeregt werden. Das theoretische Verständnis über die Hintergründe unterschiedlicher Führungsstrategien bildet die Grundlage des Verstehens und Intervenierens. In Arbeitsgruppen und Gremien des EBR ist es notwendig, großen Wert auf die Klarheit gemeinsamer Ziele und

Aufgaben zu legen. Die Definition einer gemeinsamen Arbeitsweise kann zu Beginn der Zusammenarbeit viel Zeit in Anspruch nehmen, ist jedoch eine wichtige Basis für das gemeinsame Weiterkommen. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung, bei der auch eine externe Moderation sehr hilfreich sein kann, sollten die einzelnen Delegierten die Möglichkeit haben, ihre Vorstellung über die verschiedenen Rollen und die Umsetzung

offen darzulegen. Methoden, die im Rahmen von Schulungen eingesetzt werden können und die interkulturelle Dimension von Führungsthemen beleuchten, sind Simulationen oder die Arbeit an Fallbeispielen.

Diese Methoden erleichtern die Offenlegung von Spannungen, die in der Praxis schwer zu thematisieren sind und stärken auf diese Weise das gegenseitige Verstehen.

## Verhaltenstipps: Führung

Das Bewusstsein für unterschiedliche Führungskonzepte ermöglicht den Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, ihren eigenen Führungsstil zu überdenken und anzupassen. Folgende Verhaltenstipps können hilfreich sein.

### Für Personen mit einem hohen Anspruch an Gleichberechtigung:

- Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen in einer strukturierten und "portionierten" Weise

- Geben Sie genügend Raum für Zwischenbesprechungen und auftauchende Fragen
- Wenden Sie genügend Zeit für die Koordination der Aktivitäten auf und bleiben Sie als Führungsperson sichtbar
- Sprechen Sie die einzelnen Mitglieder immer wieder direkt an

### Für Personen, die klare Rollen und Ordnungen bevorzugen:

- Seien Sie proaktiv und warten Sie nicht darauf, dass Sie zu einem Gesprächsbeitrag aufgefordert werden.
- Getrauen Sie sich, Fragen zu stellen und Neugierde zu zeigen.

### ZITAT aus INTERVIEW

*"Ich glaube daran, dass eine europäische Betriebsratsarbeit etwas ganz wichtiges ist und immer wichtiger wird.*

*Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass es notwendig ist, Arbeitnehmer gegenüber multinationalen Konzernen als gleichwertige Gesprächspartner zu positionieren. Und dazu zählt, dass eine Gruppe gut miteinander arbeiten kann, wo sich die Mitglieder stark fühlen und dass sie in diesem kurzen Zeitrahmen, in dem man sich trifft, das meiste herausholen kann."*

*Doris Vymazal  
EBR bei TNT*

## Theoretische Blickwinkel



### ZITAT aus INTERVIEW

„Im EBR muss man sich mit den verschiedenen Gesprächskulturen in den Ländern auseinandersetzen.“

Als Beispiel: Bei den Franzosen und den Italienern kommt der Streik zuerst und dann das Reden. Die Arbeitgeber haben dasselbe Verständnis: Die Arbeitnehmer sollen zuerst einmal Aktionen setzen, dann schauen wir, wie stark die Unterstützung bei den Kolleginnen und Kollegen ist, erst dann wird geredet.

Das ist ein gravierender Unterschied zu Österreich. Wir haben sehr starke Mitbestimmungsrechte, daher wird auch oft in sehr langwierigen Verhandlungen nach Lösungen gesucht.“

Konflikte sind Situationen, in denen scheinbar nicht vereinbare Standpunkte aufeinandertreffen. Dass es divergierende Ansichten auch in der Arbeit des EBR gibt, braucht nicht näher erläutert zu werden. Die relevante Frage, die in diesem Leitfaden erläutert werden soll, ist, welche interkulturelle Dimension innerhalb dieser Konflikte beobachtet werden kann.

Bei der Analyse eines Konfliktes können zunächst zwei Hauptaspekte festgemacht werden: Konfliktursachen und Konfliktverhalten. Beide Komponenten haben

eine interkulturelle Dimension. Welche Bedeutung bestimmte Arbeitsbereiche oder Themen für die einzelnen Beteiligten haben, ist durchaus kulturell beeinflusst und bestimmt die Hintergründe, die zu einem Konflikt führen. Was von den einen als sachliche Auseinandersetzung gewertet wird, kann von den anderen als persönlicher Angriff empfunden werden.

Zudem ist auch Konfliktverhalten zutiefst kulturell beeinflusst. Unterschiede, die hier beobachtet werden können, beziehen sich auf das Auftreten der Personen im

Konfliktgeschehen und der Bewertung von Lösungsstrategien.

Ob ein Konflikt offen in der Gruppe ausgetragen wird oder man sich dafür besser ins Hinterstübchen zurückzieht, zu welchem Zeitpunkt welche Interventionen als richtig erachtet werden, kann sich kulturell stark unterscheiden. Eine Sensibilität für die Nuancen des Konfliktgeschehens zu schaffen, ist Teil des interkulturellen Lernprozesses.

## ... in der Rolle des EBR im Unternehmen

Unterschiedliche nationale Traditionen der Interessenvertretung von ArbeitnehmerInnen können dazu führen, dass auch EBR mit einer Vielzahl von Erwartungen konfrontiert sind.

Weiters können ArbeitnehmerInnen unterschiedliche Vorstellungen darüber haben, was ihnen als ArbeitnehmerInnen zusteht bzw. welche Arbeitsbedingungen

ihnen als angemessen erscheinen. Diese unterschiedlichen Zugänge können einerseits die Beziehung des EBR-Mitglieds zur Kollegenschaft beeinflussen, aber auch Auswirkungen auf die Beziehung zwischen EBR und Management haben. Klaffen die Vorstellungen auseinander, sind Konflikte vorprogrammiert. Wie wiederum mit diesen Konflikten umgegangen wird, kann sich aufgrund der

kulturellen Hintergründe unterscheiden.

Wann und ob vonseiten des Managements eine Kontaktaufnahme in kritischen Situationen initiiert wird und ob und wie lange gemeinsam über eine Sache verhandelt wird, kann sich von Land zu Land stark unterscheiden und stellt nicht nur betriebsintern eine Herausforderung dar.

## ... im EBR-Gremium

Unterschiedliche Vorstellungen über die Aufgaben des EBR und die Zusammenarbeit mit dem Management stellen eine Herausforderung für die direkte Praxis der EBR-Gremien dar. Diese kommen besonders in Krisensituationen ans Tageslicht.

Die Einschätzung, wann Eskalationsszenarien zum Einsatz kommen und welche Interven-

tion in der jeweiligen Situation am sinnvollsten ist, sind Beispiele für solche Konfliktsituationen. Unterschiedliche Zugänge zur EBR-Arbeit werden auch durch kulturelle Blickwinkel verstärkt. Während in Ländern mit einer konfliktorientierten gewerkschaftlichen Tradition eine Tendenz besteht, bei Spannungen mit Aktionen an die Öffentlichkeit zu gehen, kann in Ländern, in denen

die Sozialpartnerschaft favorisiert wird, intensive Verhandlungen mit dem Management als erfolgversprechende Strategie propagiert werden.

Der Umgang mit diesen unterschiedlichen Zugängen stellt eine Herausforderung für die EBR-Praxis dar und erfordert eine hohe interkulturelle Konfliktfähigkeit der einzelnen Mitglieder.

## Reflexionen zu Konfliktstilen

Eine besondere Herausforderung, die bei der Entwicklung von (interkultureller) Konfliktfähigkeit entsteht, ist die Emotionalität, die bei Konflikten mit ins Spiel kommt. Diese Emotionen erschweren nicht nur den Zugriff auf Lösungsstrategien, sondern verbauen teilweise auch die Analysefähigkeit der beteiligten Personen. Diese bildet jedoch die Grundlage für die Entwicklung einer Beobachtungsfähigkeit, die ein an das interkulturelle Umfeld angepasstes Konfliktverhalten ermöglicht.

- In welchen Situationen kommt es erfahrungsgemäß am häufigsten zu Konflikten?
- Was passiert genau in diesen Konfliktsituationen?
- Welche unterschiedlichen Reaktionen können beobachtet werden?
- Gibt es Einigkeit über das Stattfinden eines Konfliktes?
- Gibt es eine Verfestigung von Gruppen in der Konfliktsituation?
- Wird der Konflikt offen angesprochen?
- Welche Emotionen kommen bei mir selbst hoch? Sind diese neu oder bekannt?
- Wann ziehen sich bestimmte Mitglieder völlig aus dem Gespräch zurück?
- Welche Personen sind geeignet, in der Konfliktsituation eine Vermittlerrolle einzunehmen?



## Interventionen und Trainingsvorschläge

Treffen bei Konflikten nicht nur unterschiedliche Standpunkte, sondern auch unterschiedliche Kulturen aufeinander, erhöht dies die Komplexität und erschwert das Finden einer konstruktiven Lösung. Die Schulung der interkulturellen Konfliktfähigkeit, idealerweise in der realen Gruppe, kann für die Diskussion und Etablierung gemeinsamer Konfliktregeln genutzt werden.

Das Verständnis für unterschiedliche Bewertungen und Zugänge

zum Konfliktgeschehen kann im Training ebenso thematisiert werden, wie Wünsche und Erwartungen der einzelnen Mitglieder zum Verhalten in Konfliktsituationen.

Das Festlegen solcher Regeln vorab, kann das Übereinkommen im Konfliktfall erleichtern. Mediationstechniken wie das Spiegeln\* oder Reframing\*\* sind Methoden, die im Training erlernt werden. Aufgrund der Kraft von Emotionen, die in interkulturellen Konfliktsituationen auftreten, ist

es notwendig, diese Praktiken zu üben. Erst wenn diese in das Verhaltensrepertoire der Beteiligten integriert sind, können sie bei Bedarf genutzt werden.

*\*Beim Spiegeln wird das Gesagte in wiederholender Weise und ohne Bewertung an den Sprecher zurückgespielt.*

*\*\* Beim Reframing werden negative Aussagen positiv umformuliert und so ein Perspektivenwechsel angeregt.*

## Verhaltenstipps: Konflikt

Die Gruppendynamik innerhalb der EBR-Gremien kann als wichtiger Gradmesser für die Konfliktfähigkeit gewertet werden. Lösen sich verfestigte Koalitionen, die teilweise entlang nationaler Zugehörigkeiten verlaufen, auf, ergeben sich neue Potentiale für die Entwicklung eines Wir-Gefühls als eine wesentliche Grundlage für das Standhalten der Gruppe in Konfliktsituationen.

- Nutzen Sie Moderationstechniken um festgefahrene Gruppenkonstellationen aufzulösen
- Berufen Sie immer wieder "Time-outs" zum informellen Austausch in Kleingruppen aus
- Erstellen Sie regelmäßig ein "Stimmungsbarometer" zur zeitgerechten Offenlegung von Spannungen
- Vereinbaren Sie Regeln der Konfliktlösung im Vorfeld des Konfliktes
- Bearbeiten Sie gemeinsam Fallbeispiele und Konfliktszenarien, um das gegenseitige Verständnis zu stärken

### ZITAT aus INTERVIEW

*"Wir haben Prozesse installiert, wo wir Meinungsverschiedenheiten austragen können.*

*D.h. es gibt sogenannte Schlichtungsstellen, ein Instrument in den Betriebsvereinbarungen, wenn es um Bewertungsverfahren geht, wo wir uns sehr viel Zeit nehmen, interkulturelle Unterschiede sichtbar zu machen, um für beide Seiten zu einer guten Lösung zu kommen."*

*Ingrid Stipanovsky  
EBR bei Novartis*

## Theoretische Hintergründe



### ZITAT aus INTERVIEW

*"Eine schwierige Sache im interkulturellen Bereich ist die unterschiedliche Distanz in der Körpersprache.*

*Ich habe lange gebraucht zu verstehen, warum eigentlich immer wieder unerwartet Konflikte entstehen und dass das viel mit Nähe und Distanz zu tun hat, vor allem auch zwischen Männern und Frauen. Das ist ein sehr komplexer Bereich."*

*Doris Vymazal  
EBR bei TNT*

Welchen Stellenwert soziale Beziehungen innerhalb der Gesellschaft bekommen und wie diese in einer Kultur definiert werden, hat gravierende Auswirkungen auf die berufliche Zusammenarbeit. In welchem Verhältnis die Einzelperson zur Gesellschaft steht, zeigt sich in individualistischen oder kollektivistischen Wertorientierungen. In individualistisch ausgerichteten Kulturen wird das Wohl des Einzelnen über das der Gruppe gestellt. Dies zeigt sich bereits im Erziehungsstil, in dem Kinder gefördert werden, sich

ihre eigene Meinung zu bilden und diese in der Gruppe selbstbewusst zu vertreten. Sie lernen, aus ihrer eigenen Perspektive heraus zu argumentieren und diese durchzusetzen.

Kollektivistische Wertorientierungen zeigen sich in der hohen Bewertung von Fähigkeiten, die die Gruppe festigen und das Wohlergehen der Gruppe sicherstellen. Die Anliegen der Gruppe werden über die Interessen des Einzelnen gestellt und erst nach Konsolidierung der verschiedenen Blickwin-

kel innerhalb der Gruppe nach außen getragen und als gemeinsames Anliegen präsentiert.

Kollektivistische Konzepte unterstützen eine stärkere Gruppenbildung, was von individualistisch orientierten Menschen als Barriere für den Beziehungsaufbau empfunden werden kann. Individualistische und kollektivistische Wertorientierungen nehmen Einfluss darauf, wie Teamarbeit definiert und umgesetzt wird und wie viel Raum soziale Beziehungen im Berufskontext einnehmen.

## ... in der Rolle des EBR im Unternehmen

Beziehungen sind Teil des Berufslebens und sind deshalb auch für die Arbeit des EBR im Unternehmen ein relevantes Thema. Kulturelle Beziehungskonzepte beeinflussen auch die Erwartungen, die ArbeitnehmerInnen an den Arbeitgeber stellen.

Je individualistischer eine Gesellschaft organisiert ist, desto mehr wird die Eigenverantwortung an den/die ArbeitnehmerInnen übertragen bzw. aus der Beziehung

zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen ausgegliedert. Daraus ergibt sich ein höherer Stellenwert geregelter Absicherungsmechanismen, die in kollektivistischen Gesellschaften teilweise stärker an die Entscheidungen der jeweiligen Führungsperson geknüpft sind.

Daraus ergibt sich tendenziell eine stärkere persönliche Gebundenheit an den/die ArbeitgeberInnen, die sich in einer höheren

Loyalität äußern kann, im Grunde aber einem Bedürfnis nach Sicherheit entspringt. Standards zu entwickeln, die die Sicherheit der ArbeitnehmerInnen unter Anerkennung kultureller Wertvorstellungen und Unterschiede gewährleisten, kann auch Thema der EBR-Tätigkeit sein.

## ... im EBR-Gremium

Vertrauensvolle Beziehungen zwischen den EBR-Delegierten bilden die Grundlage für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Tragfähige Beziehungen über nationale und kulturelle Grenzen hinaus zu gestalten, ist ein Unterfangen, das Zeit und Kontinuität verlangt. Diese beiden Bedingungen stellen eine Herausforderung innerhalb der EBR-Gremien dar. In den Interviews wurde deut-

lich, dass die Zeit der direkten Zusammenarbeit sehr limitiert ist und die Gruppe zudem oft große Fluktuationen zu bewältigen hat. Gruppenbildungen, die entlang nationaler aber auch sprachlicher Grenzen entstehen, können in der kurzen Zeit des Zusammenseins nur teilweise aufgelöst werden.

Unsicherheiten im Umgang miteinander zeigen sich dabei nicht nur in den Sitzungen, sondern

auch im informellen Zusammensein. Unsicherheiten beziehen sich etwa auf kulturelle Besonderheiten in Bezug auf Höflichkeitsformen oder die Wahl von Gesprächsthemen.

Unbewusste Aspekte wie körperliche Nähe und Distanz können einzelne Mitglieder irritieren und die Entwicklung des nötigen Wir-Gefühls beeinflussen.

## Reflexionen zu Beziehungsstilen

Kulturell beeinflusste Beziehungskonzepte steuern das Beziehungsgeschehen meist in einer indirekten und unbewussten Weise. Diese Aspekte können durch bewusste Auseinandersetzung und Beobachtung erschlossen werden.

- Wie formulieren einzelne Delegierte Fragen und Anliegen – legen sie Wert auf formelle oder informelle Präsentationen?
- Gibt es offensichtliche Anzeichen der Beziehungsorientierung wie der unterschiedliche

Gebrauch von Ich- und Wir-Formen?

- Wie stark werden berufliche und private Themen getrennt?
- Wie zeigen die einzelnen Mitglieder ihr persönliches Empfinden zB zu körperlicher Distanz im Redeverhalten?
- Wie verhalten sich die einzelnen Mitglieder in der Pause? Erholen sie sich lieber in der Gruppe oder gibt es ein Bedürfnis nach "Ruhe"?
- Gibt es Gruppenbildungen und wenn ja, was wird getan, um diese aufzulösen?

- Woran erkennt man das sich entwickelnde Vertrauen ineinander?
- Welche Bedeutung hat Höflichkeit für die einzelnen Mitglieder und wie zeigen sie diese?
- Teilen die einzelnen Mitglieder ein Gefühl der "Kollegialität" und Solidarität?



## Interventionen und Trainingsvorschläge

Ziel von Interventionen im Bereich der kulturell beeinflussten Beziehungskonzepte ist eindeutig das Schaffen von Vertrauen innerhalb der EBR-Gremien und der Unternehmen. Bestrebungen, bestehende Grenzen, die durch sprachliche Barrieren und nationale Zugehörigkeiten verstärkt werden aufzulösen, stärken den Zusammenhalt der Gruppe.

Die Schaffung eines WIR-Gefühls trägt dazu bei, dass Unterschied-

lichkeiten nicht mehr als trennend, sondern als bereichernd erlebt werden können. Dieser Prozess kann durch verschiedene Maßnahmen forciert werden.

Durch den Verzicht auf Übersetzungen bei gewissen Arbeitstreffen kann die Beziehungsebene in den Vordergrund gerückt und die Beziehungen auf einer persönlichen Ebene gestärkt werden (siehe Zitat). Die Durchführung eines Strategieworkshops eröffnet

die Möglichkeit an einer gemeinsamen Vision zu arbeiten. Team-Coaching kann zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit der interkulturellen Gruppe beitragen und den Prozess der Vertrauensbildung unterstützen.

Durch Übungen zu Fragetechniken kann die Offenheit, auf andere zuzugehen und sich wertfrei auf neue Ideen einzulassen, angeregt werden.

## Verhaltenstipps: Beziehung

Ein wesentlicher Gradmesser für die Akzeptanz unterschiedlicher Beziehungskonzepte ist Toleranz und Respekt für Unterschiede.

### Verhaltenstipps für Personen mit individualistischer Beziehungsorientierung:

- Experimentieren Sie mit unterschiedlichen Körperdistanzen und beobachten Sie, wie es Ihnen dabei geht.
- Geben Sie genügend Raum für informelle Gespräche.

- Nutzen Sie "Ice-Breaker" oder "Auflockerungsübungen" in denen persönliches Kennenlernen ermöglicht wird.
- Reflektieren Sie eigene Erwartungen in Bezug auf Anerkennung.
- falls angebracht – Sprechen Sie Lob in Gegenwart anderer aus.

### Für Menschen, denen die Gemeinschaft wichtig ist:

- Beobachten Sie genau, wie andere auf körperliche Nähe reagieren
- Nehmen Sie sachliche Diskussionen nicht persönlich und versuchen Sie, mit der Person in Austausch zu bleiben

### ZITAT aus INTERVIEW

*Bevor wir den Euro-Betriebsrat gründen wollten, haben wir eine Vorbereitungsgruppe für die Verhandlung gebildet und meinten: „Wir brauchen da keine Dolmetscher.“*

*Wir haben dort mit Händen und Füßen gesprochen, was eine so starke Dynamik auslöste, dass wir uns nach kurzer Zeit so gut verstanden haben und wir gleich eine erste europaweite Aktion gestartet haben.*

*Alois Schlager  
EBR im Fiat-Konzern*



## Theoretische Blickwinkel



### ZITAT aus INTERVIEW

*„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man in einem multinationalen Konzern immer sehr konkret die Informationen (wirtschaftlich, organisatorisch, strukturell) einfordern muss, die man benötigt, um die Kollegen gut vertreten zu können. Ich sitze ja auch im Aufsichtsrat. Es war notwendig einen offiziellen Brief zu schreiben, um alle Informationen, die einem Aufsichtsrat per Gesetz zustehen auch in der vorgeschriebenen Form zu bekommen. Ich habe daraus für den EBR gelernt; die ArbeitnehmervertreterInnen müssen genau informiert sein, welche Rechte sie laut Vertrag und Gesetz (Richtlinie) haben, um diese einfordern zu können. Recht, das man nicht einfordert, ist tot.“*

Unterschiedliche Arbeitsstile erschweren die Zusammenarbeit interkultureller Arbeitsgruppen. Diese offenbaren sich etwas in der abweichenden Bewertung von Schriftlichkeit, die sich im Umgang mit Material wie Protokollen oder Verträgen zeigen kann.

Kulturen, in denen Schriftlichkeit eine große Wichtigkeit hat, legen mehr Wert auf die genaue Dokumentation von Prozessen und verfügen in vielen Fällen auch über etablierte Routinen. In Kulturen, die stärker auf mündliche

Abmachungen vertrauen, kann das Beharren auf der Verschriftlichung als Zeichen für mangelndes Vertrauen empfunden werden und so die Beziehung innerhalb der Arbeitsgruppen gefährden. Hier trifft die Skepsis der einen auf das Beharren derer, die die Schriftlichkeit als Teil der Professionalität wahrnehmen.

Die Zurückhaltung gegenüber schriftlichem Material kann als Blockieren von Prozessen empfunden werden. Unterschiedliche Beziehungskonzepte können

diesen Prozess verstärken. Untergruppen mit kollektivistischen Normen brauchen möglicherweise mehr Raum für die Konsolidierung von Vorgehensweisen in der Gruppe und fühlen sich durch die schriftliche Festlegung in die Enge getrieben. Auch in der virtuellen Zusammenarbeit sind kulturelle Zugänge zu Arbeitsstilen unbedingt mitzudenken. Präferenzen oder Abneigungen spezifischer Kommunikationsmethoden können der Grund für die Zurückhaltung einzelner Delegierter sein.

## ... in der Rolle des EBR im Unternehmen

In der Rolle des EBR im Unternehmen führen unterschiedliche Arbeitsstile zu speziellen Herausforderungen. Die unterschiedliche Bewertung von Schriftlichkeit zeigt sich im Zugang zu Verträgen, die in den Arbeitsbeziehungen eine wichtige Rolle spielen.

Auffassungsunterschiede darüber, welche Bereiche in welcher Form vertraglich festgehalten werden müssen, können in der Arbeit des

EBR zum Thema werden. Insbesondere, wenn die Managementebene international besetzt ist, sollte nicht automatisch von einem gleichen Verständnis ausgegangen werden.

Vorstellungen über die präferierten Arbeitsstile innerhalb des Unternehmens sind auch Fragen, die im Rahmen der MitarbeiterInnenführung schlagend werden und zu Missverständnissen führen

können. Fehlt das Verständnis für die kulturelle Dimension von Arbeitsstilen, die durch die unterschiedliche Prioritätensetzung in der schulischen Bildung verschiedener Länder verstärkt werden, kann es gerade im Bereich des Performance-Managements zu Spannungen kommen, die das vermittelnde Eingreifen des EBR bedürfen.

## ... im EBR-Gremium

Im EBR-Gremium können folgende Themenbereiche festgemacht werden, die auf unterschiedliche Arbeitsstile zurückgehen. Wie bereits oben betont, kann die unterschiedliche Bewertung von Schriftlichkeit einen Prozess nötig machen, in dem gemeinsame Arbeitsweisen festgelegt werden.

In der Geschäftsordnung, die grundsätzlich zur Klarheit interner Prozesse beitragen soll, muss auch die interkulturelle Dimension

mitbedacht werden. Es ist nötig, die richtige Balance zwischen Flexibilität und Festlegung von Arbeitsweisen und Prozessen zu finden, die für die Zusammenarbeit nützlich sind. Je nach Ausrichtung der Arbeitsstile bewerten die Mitglieder diese Abkommen unterschiedlich.

Während die einen klare Regelungen als Basis für professionelles Arbeiten sehen, können andere diese als Einschränkung empfin-

den, auf die sie mit Zurückhaltung reagieren. Arbeitsstile haben zudem eine zeitliche Dimension und beeinflussen, wie langfristig geplant wird und welche Erwartungen an die genaue Einhaltung gestellt werden.



## Reflexionen zu Arbeitsstilen

Wie können unterschiedliche Arbeitsstile, die durch kulturelle Hintergründe beeinflusst werden, in der Arbeitsgruppe und im Gremium zur Diskussion gestellt werden? Sich häufig wiederholende Diskussionen über die Genauigkeit von Arbeitsweisen und häufig diesbezüglich geäußerte Unzufriedenheit einzelner Mitglieder sind ein Hinweis darauf, dass diese Unterschiede existieren. Folgende Fragen können zur Sensibilisierung genutzt werden:

- Wurde die Geschäftsordnung mit großer Einigkeit getroffen?
  - Wie sieht es mit der Einhaltung dieser Vereinbarungen aus?
  - Was passiert bei der Nicht-Einhaltung?
  - Welchen Stellenwert hat die schriftliche Dokumentation für die einzelnen Mitglieder?
  - Gibt es Unterschiede und wie wird damit umgegangen?
  - Wie genau wird geplant und wie genau wird die Planung eingehalten?
- Gibt es diesbezüglich Frustrationen und Meinungsverschiedenheiten?
  - In welchen Situationen kommunizieren die einzelnen Delegierten schriftlich oder mündlich? Was sind die Hintergründe?



## Interventionen und Trainingsvorschläge

Klare Absprachen über Arbeitsweisen sind unumgänglich in der interkulturellen Zusammenarbeit. Wichtig ist dabei die Konzentration auf die Definition gemeinsamer Ziele, die der Auseinandersetzung mit Unterschieden vorangestellt werden soll. Ist das Vertrauen in die Gruppe vorhanden, kann gewöhnlich auch besser mit Unterschieden umgegangen werden. Unterschiedliche Zugänge bergen Ressourcen, die die Zusammenarbeit bereichern können. Grundla-

ge dafür ist einerseits die Orientierung an einem gemeinsamen Ziel, andererseits aber auch die Auseinandersetzung mit den Stärken und Potentialen der einzelnen Mitglieder.

Verschiedene Werkzeuge aus dem Bereich der Team-Entwicklung wie die Identifizierung von Teamrollen\* können gerade bei der interkulturellen Zusammensetzung zweifach sinnvoll sein. Erstens stärkt die Identifizierung

unterschiedlicher Stärken den gegenseitigen Respekt. Zweitens unterstützt die Anerkennung besonderer Fähigkeiten des Einzelnen die Motivation, die eigenen Fähigkeiten der Gruppe zur Verfügung zu stellen.

*\*Teamrollen nach Belbin: Er beschreibt acht Teamrollen, die in jedem Team besetzt werden und eine effiziente Zusammenarbeit ermöglichen.*

## Verhaltenstipps: Arbeitsstile

Anerkennung und Respekt füreinander sollte als Ethos der Gruppe etabliert werden. Es sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Mitglieder auf die Einhaltung achten.

### Verhaltenstipps für Personen, die großen Wert auf Schriftlichkeit legen.

- Bei der Übermittlung von schriftlichem Material auch mündliche Kontaktaufnahme einplanen

- Stellen Sie sicher, dass Personen, die leichter mündlich kommunizieren, die Gelegenheit dazu bekommen
- Moderationsrolle regelmäßig neu verteilen
- Verfassen Sie Protokolle am besten direkt und für alle Mitglieder sichtbar (Beamer)

### Für Personen, die mündliche Abkommen favorisieren

- Werten Sie das Beharren auf Verträgen nicht als Misstrauensantrag
- Versuchen Sie ihre Scheu vor Geschriebenem abzubauen und suchen Sie geeignete Wege, sich einzubringen
- Machen Sie konkrete Vorschläge für mündliche Formen der Zusammenarbeit

### ZITAT aus INTERVIEW

*"Dinge, die auch eine wesentliche Auswirkung haben, sind so Fragen: Wie bringt man Organisation in eine Gruppe; Welche Bedeutung haben Protokolle; Für welche Kollegen ist es von wesentlicher Bedeutung, was im Protokoll steht. Z.B. haben die Engländer oder Holländer einen sehr formalen Zugang zu schriftlichen Unterlagen und über die Dokumentation, was getan wurde. Österreicher haben das überhaupt nicht, da läuft das eher über Handschlag und Gespräch, zumindest erlebe ich das so."*

*Doris Vymazal  
EBR bei TNT*



## ZITAT aus INTERVIEW

*"Als ein Beispiel für interkulturelle Kompetenz fällt mir ein Mitarbeiter ein, der ein großes Team führte und es gefiel mir, wie er es gemacht hat. Er hat sich Zeit genommen und sich mit Ausdauer jedem Einzelnen gewidmet, sich interessiert und hat Feedback-Regeln eingehalten, also nicht gleich bewertet, sondern Anregungen gegeben und Angebote gelegt: Was brauchst du von mir, dass du es besser machen kannst. Für mich ist es eines der wichtigsten Anliegen, sich mit den anderen auseinanderzusetzen und nicht gleich zu bewerten."*

*Ingrid Stipanovsky  
EBR bei Novartis*

## Interkulturelle Kompetenz als Grundhaltung

Kultur kann als Orientierungsrahmen beschrieben werden, der das soziale Zusammensein regelt und es den Mitgliedern einer Gesellschaft erleichtert, sich im Dschungel der sozialen Regeln und Normen zurechtzufinden.

Diese Regeln und Normen unterscheiden sich je nach Zugehörigkeit zu kulturellen Einheiten, die sich im Rahmen der Globalisierung immer mehr vermischen. Interkulturelle Kompetenz ist keine Einzelfähigkeit, die durch Verhal-

tensregeln erlernt werden kann. Sie ist vielmehr eine Grundhaltung, die sich in der Bereitschaft zeigt, auf Menschen mit anderen Werthaltungen mit Offenheit und Respekt zuzugehen.

So können Verhaltenstipps sinnvoll sein, um kulturelle Fettnäpfchen zu vermeiden. Im Grunde sollte es bei der Schulung interkultureller Kompetenz jedoch darum gehen, dahinterliegende Haltungen zu reflektieren und Situationen in ihrer Komplexität zu verstehen. Die

Tatsache, dass Kultur und Persönlichkeit nicht isoliert voneinander betrachtet werden können und interkulturelle Situationen wechselseitig beeinflussen, verkompliziert die Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragestellungen. Eigene Handlungsweisen stehen dabei ebenso zur Debatte, wie die des Gegenübers. Die Reaktionen des Gegenübers bieten die Möglichkeit, kulturelle Selbstverständlichkeiten wahrzunehmen und zu hinterfragen.

## Interkulturelle Kompetenz als Entwicklungsthema

Interkulturelle Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Gremien, wie sie EBR-Delegierte im Rahmen ihrer Aufgaben erleben, sind eine Herausforderung mit Potential.

Konstellationen, in denen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen gemeinsame Ziele erreichen wollen, bieten auf verschiedensten Ebenen ein Entwicklungspotential. Studien, die sich mit der Arbeits-

fähigkeit von interkulturellen Teams befassen, belegen, dass die Zusammenarbeit in kulturell gemischten Gruppen mit erhöhten Anforderungen an die Mitglieder einhergeht. Viele Dinge, die für den einzelnen „normal“ und selbstverständlich sind, müssen neu verhandelt und diskutiert werden.

Gelingt den Personen, sich auf diesen Prozess einzulassen, er-

geben sich daraus ungeahnte Entwicklungsmöglichkeiten. Diese zeigen sich als Lernprozess für jede/n Einzelnen, in dem Selbstverständlichkeiten hinterfragt und neue Wege aufgezeigt werden.

In diesem Lernprozess werden die eigenen Kommunikationsstrategien erweitert, die Konfliktfähigkeit gestärkt und Führungsmethoden bewusster und gezielter eingesetzt.

## Interkulturelle Kompetenz als Synergiepotential

Interkulturelle Kompetenz kann als Fähigkeit beschrieben werden, Unterschiede im Verhalten und Denken als Erweiterung des Horizonts und nicht als Konkurrenz zum eigenen Selbstverständnis anzusehen.

Der Hintergrund von interkulturellen Schwierigkeiten, die sich sowohl im gesellschaftlichen, als auch im beruflichen Alltag zeigen, ist die Tatsache, dass sich Menschen durch Differenz

verunsichert fühlen und diese als Angriff wahrnehmen. Diese Unsicherheit zeigt sich in Vorurteilen, die die Zusammenarbeit blockieren und in viel banalerer Form als Sturheit, Rechthaberei oder Nicht-Ernst-Nehmen sichtbar werden. Die Akzeptanz von Differenz ist die Grundlage einer fruchtbaren Zusammenarbeit.

Diese wahrzunehmen und die einzelnen Mitglieder zur offenen Bearbeitung anzuhalten, ermöglicht

die Entwicklung von Synergien. Basis dafür ist eine Haltung, die Unterschiedlichkeit fördert und zulässt.

Diese Bereitschaft zur Vielfalt sollte sich in allen Bereichen der Zusammenarbeit widerspiegeln und ein Klima der Veränderungsbereitschaft schaffen.

## Gemeinsame Ziele schaffen

Je diverser die Unterschiede im Denken und Handeln, desto wichtiger ist das bewusste Erarbeiten von Gemeinsamkeiten. Eine wichtige Gemeinsamkeit in der Arbeit der Euro-Betriebsräte ist das gemeinsame Anliegen einer ausgewogenen Unternehmensführung, in der die Interessen der ArbeitnehmerInnen gewahrt werden. Diese Gemeinsamkeit an oberste Stelle zu rücken und auch in kritischen Situationen immer wieder in Erinnerung zu rufen, kann eine tragende Säule der Zusammenarbeit darstellen.

Auch wenn Unterschiede in den Arbeits- und Vorgangsweisen im Tagesgeschäft der EBR-Arbeit auftauchen und in der unmittelbaren Praxis als Hindernis empfunden werden, ist es sinnvoll, das verbindende Ziel als gemeinsames Dach über die trennende Verschiedenheit zu stellen.

Unter dem Vorzeichen der Solidarität können Unterschiede vielmehr als mögliche Wege erkundet werden, denen unter Wahrung des gegenseitigen Respekts Raum gegeben wird.

Ziele und Werte als wichtige Elemente einer gemeinsamen Vision sollten der Diskussion über Regeln und Normen, wie sie sich in der Geschäftsordnung wiederfinden, voraus gehen.

Innovative Moderationsmethoden können den Beteiligten helfen, über den eigenen Tellerrand zu schauen und sich neuen Formen der Zusammenarbeit zu stellen.

## Respekt, Anerkennung & Co

Respekt und gegenseitige Anerkennung können neben vielen anderen Fähigkeiten, die im Bereich der Persönlichkeit angesiedelt sind, als Kernelemente der interkulturellen Zusammenarbeit gesehen werden.

Interkulturelle Kompetenz ist keine Spezialkompetenz im strengen Sinne. Jede/r verfügt über Fähigkeiten, die sie/er nutzbar machen kann, sofern diese als Ressource erkannt werden. Als Beispiel

können Interesse, Toleranz aber auch Flexibilität genannt werden. Soziale Fähigkeiten, wie die Offenheit, kommunikativ auf andere zuzugehen, sind Talente, die nutzbar gemacht werden sollen.

Ein Fähigkeiten-Profil, das Aufschluss über die vorhandenen Potentiale gibt, könnte bereits in der Phase der Besetzung genutzt werden, um die interkulturellen Fähigkeiten von künftigen EBR-Mitgliedern zu erkennen.

Werkzeuge wie der IRC\* können auch in der direkten Zusammenarbeit eingesetzt werden, um die EBR-Mitglieder auf ihre Fähigkeiten aufmerksam zu machen und sie anzuregen, diese in der Zusammenarbeit verstärkt zu nutzen.

*\*IRC: Intercultural Readiness Check ist ein Instrument zur Erfassung interkultureller Fähigkeiten und Entwicklungspotentiale*

## Kulturelle Aspekte thematisierbar machen

Der Umgang mit kulturellen Unterschieden ist aus zwei Gründen eine Herausforderung: Erstens sind die Einflüsse des eigenen kulturellen Hintergrunds der Person selbst nur bis zu einem geringen Grad bewusst. Warum jemand so kommuniziert, wie er/sie kommuniziert, wird in erster Linie mit der Persönlichkeit in Verbindung gebracht, auch wenn Verhalten immer kulturell mitbestimmt ist.

Zweitens ist neben der Wahrnehmung auch die Thematisierung dieser kulturellen Aspekte eine Herausforderung. Auch wenn ein Bewusstsein für die Unterschiede besteht, ist es schwierig, diese in der Zusammenarbeit konstruktiv zu benennen.

Eine gemeinsame und generelle Auseinandersetzung über die Funktionsweise von Kultur, wie dies in einem interkulturellen

Training passiert, fördert das interkulturelle Bewusstsein und bietet eine Basis für die Bearbeitung, die über das Benennen nationaler Besonderheiten und das Vermitteln einfacher Rezepte hinausgeht.



### ZITAT aus INTERVIEW

*"Wesentlich ist, sich frei zu machen von gewissen Vorurteilen und das Gemeinsame zu suchen: Wo wollen wir hin, was ist uns wichtig. Wenn das jemand ernst nimmt und sagt: „Das ist unser gemeinsames Ziel. Das ist die Vereinbarung und die wollen wir jetzt umsetzen. Das ist jetzt die beste Lösung.“*

*Wenn wir das diskutiert haben, dann erst ziehen wir alle an einer Leine."*

*Ingrid Stipanovsky  
EBR bei Novartis*



## Tipps zum interkulturellen Handeln

### Seien Sie risikobereit!

Interkulturelle Zusammenarbeit basiert auf der Bereitschaft aller PartnerInnen, ihre eigenen Sichtweisen und Annahmen zu hinterfragen.

### Seien Sie selbstkritisch!

Die Kultur, die gewöhnlich am meisten ignoriert wird, ist die eigene. Es ist schwierig, einen Außenblick auf das eigene Selbst zu werfen. Oft kommentieren wir andere Kulturen, bleiben jedoch blind für die eigene.

### Seien Sie geduldig!

Interkulturelle Zusammenarbeit erfordert Zeit und Geduld. Viele Fragen müssen geklärt werden, bevor mit der gemeinsamen Arbeit begonnen werden kann.

### Seien Sie kreativ!

Es gibt keine einfachen Rezepte für den Umgang mit kulturellen Unterschieden. Sie müssen lernen, Beobachtungen und Reflexionen zu einem sinnvollen Ganzen zu verschmelzen.

### Seien Sie flexibel!

Es wird zu Situationen kommen, in denen Sie ihre eigenen Verhaltensweisen aufgeben müssen. Wenn Sie bereit sind, neue Dinge auszuprobieren, ergeben sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

### Seien Sie kontaktfreudig!

Das Schaffen einer Vertrauensbasis ist eine wesentliche Grundlage der interkulturellen Zusammenarbeit. Nutzen Sie dazu ihre sozialen Fähigkeiten und gehen Sie offen auf andere zu.

### Seien Sie experimentierfreudig!

Auch wenn Dinge nicht immer so funktionieren, wie Sie es sich vorgestellt haben, ist es wichtig, gemeinsam miteinander weiterzusuchen und Neues auszuprobieren.



## GPA-djp in Ihrer Nähe

### Ihre AnsprechpartnerInnen in den Bundesländern

#### **Service-Hotline: 05 0301-301**

#### **GPA-djp Service-Center**

1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

Fax: 05 0301-300, eMail: [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at)

#### **Regionalgeschäftsstelle Wien**

1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1

#### **Regionalgeschäftsstelle Niederösterreich**

3100 St. Pölten, Gewerkschaftsplatz 1

#### **Regionalgeschäftsstelle Burgenland**

7000 Eisenstadt, Wiener Straße 7

#### **Regionalgeschäftsstelle Steiermark**

8020 Graz, Karl-Morre-Straße 32

#### **Regionalgeschäftsstelle Kärnten**

9020 Klagenfurt, Bahnhofstraße 44/4

#### **Regionalgeschäftsstelle Oberösterreich**

4020 Linz, Volksgartenstraße 40

#### **Regionalgeschäftsstelle Salzburg**

5020 Salzburg, Markus-Sittikus-Straße 10

#### **Regionalgeschäftsstelle Tirol**

6020 Innsbruck, Südtiroler Platz 14-16

#### **Regionalgeschäftsstelle Vorarlberg**

6900 Bregenz, Reutegasse 11

**[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)**

**Für alle,  
die mehr wollen!**

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)



1034 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1 – Service-Hotline: 05 0301-301, [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at) – [www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)  
DVR 0046655, ZVR 576439352