

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 76 (2005)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Seminar gibt Orientierung bei komplexen Teamstrukturen : führen in der Vielfalt von Kulturen  
**Autor:** Hug, Margot  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-805247>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Seminar gibt Orientierung bei komplexen Teamstrukturen

# Führen in der Vielfalt von Kulturen

■ Margot Hug

**Heime sind Arbeitsort für Menschen aus unterschiedlichen Herkunftsländern. Nicht nur Aufenthaltsdauer und das Auswanderungsmotiv sorgen für Unterschiede, sondern auch die mitgebrachten Werte und Einstellungen aus der Herkunftskultur prägen das Verhalten der Mitarbeitenden.**

Die Führungskräfte sind in besonderem Masse gefordert und werden mit einer Fülle an kultureller Vielfalt konfrontiert, so dass diese manchmal unüberwindbar scheint.

## Unterschiede feststellen...

Die offensichtlichen Unterschiede sind leicht benennbar, dazu gehören primär die äusseren Merkmale und landes- oder gruppentypische Eigenheiten (wie Sprache, Aussehen, Bräuche, religiöse Regeln). Doch ebenso oft sind sie nicht diejenigen Faktoren, die in der Führung problematisch sein können. Vielmehr sorgen die grundsätzlichen Einstellungen und Haltungen für Spannungen.

So hat die Arbeit zum Beispiel in manchen Kulturen einen ganz anderen Wert als in der Schweiz, oder Abmachungen und Zeitpläne sind mehr oder weniger verbindlich. Mancherorts hat die Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen einen grossen Stellenwert, vielerorts können ausschliesslich Vorgesetzte mit verbindli-

chen Zusagen rechnen. Diese ganze Vielfalt von Verhaltensmöglichkeiten, von Wertsystemen und Auffassungen kommt in der konkreten Arbeitsausführung oft unverhofft zum Tragen. Im Extremfall stehen sie sogar in starkem Kontrast zu den schweizerischen Arbeitswerten.

Diese kulturellen Eigenheiten sind jedoch nicht willkürlich oder zufällig, sondern folgen bestimmten Strukturen und Mustern. Diese zu kennen hilft, denn dadurch behält man einerseits leichter den Überblick und komplexe Situationen lassen sich besser bewältigen. Andererseits schafft man die richtige Distanz, und man kann dem einzelnen Menschen besser gerecht werden.

## ... und Gemeinsamkeiten nutzen

Jedoch zeigt diese Vielfalt auch, dass es keinen «Königsweg der multikulturellen Führung» geben kann. Doch die Vielfalt darf nicht zu einer Verzettelung und Steigerung der Komplexität führen. Das heisst, Führungskräfte müssen sich ihrer individuellen Positionierung erst recht bewusst sein (Standbein: eigener Führungsstil, eigenes Wertsystem, eingesetzte Führungsinstrumente), um die Unterschiede bewusst wahrnehmen zu können (Spielbein: kulturelle Vielfalt an Einstellungen und Haltungen). Um mit den Mitarbeitenden eine gute Leistung erbringen zu können, darf der Fokus deshalb nicht nur auf

den Unterschieden beispielsweise der kulturellen Eigenheiten liegen, sondern muss vor allem auf den gemeinsamen Werten und den gemeinsamen Zielen abstützen.

## Erfahrungen sammeln

Die Führungskräfte haben mit ihren Mitarbeitenden per se einen grossen gemeinsamen Nenner, den sie zur Überbrückung von kulturellen Unterschieden nützen können: die Arbeit und die Zusammenarbeit. Denn neben dem konkreten Wissen um die speziellen kulturellen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen entspringt auch aus der täglichen Führungsarbeit eine wichtige Quelle der Erkenntnis.

Es sind die konkreten Antworten auf kritische Situationen in der multikulturellen Führung, die genutzt werden können. Aus ihnen lässt sich ein starkes Fundament bauen für die kulturbewusste Führung, für die Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsverständnisses, für die Planung von Arbeitsprozessen etc. Es gilt die gemachten Erfahrungen kritisch zu betrachten und die richtigen Schlüsse zu ziehen.

## Kultur-bewusst führen

Nur aus der Position der persönlichen und fachlichen Stärke heraus kann eine Führungskraft das Augenmerk bewusst und nutzbringend auf die kulturelle Vielfalt legen.

Erst dies erlaubt ihr, sowohl die unterschiedlichen als auch die gemeinsamen Auffassungen und Handlungsweisen wahrzunehmen, sie kritisch auf ihre Wirksamkeit zur Erfüllung der Aufgaben zu prüfen und die Erfolgsfaktoren herauszuschälen. Das heisst auch, dass die Dynamik von multikulturellen Teams nicht dem Zufall überlassen wird, nur so können die kultur-spezifischen Fähigkeiten und Stärken sinnvoll eingesetzt und bewusst genutzt werden. ■

CURAVIVA-Weiterbildung bietet folgenden Kurs an: «Interkulturell – Multikulturell, Führen in komplexen Situationen», 27./28. September 2005, Kursleitung: Margot Hug, Ethnologin und Organisationsberaterin, Zielgruppe: Führungskräfte und Heimleiterinnen/Heimleiter, Teilnehmende: max. 12 Personen

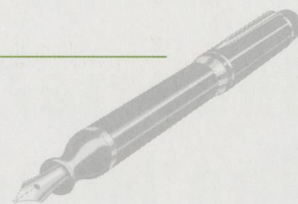
## Leserbrief

### Wann verschwinden endlich die Insassen? (... aus den Zeitungsspalten!)

Als Insassen werden in der Regel Menschen bezeichnet, die in einer Haftanstalt vorsorglich oder als Verurteilte eingesperrt werden. Ich frage mich, weshalb es unter Berichterstattenden unserer Medien (leider immer noch) gang und gäbe ist, den Begriff «Insasse» ungestraft auch für Bewohnerinnen und Bewohner von Alters- und Pflegeinstitutionen zu verwenden? Wann endlich verbieten sich Redaktionen von sich aus solche Entgleisungen, welche eigentlich nur einer völligen Themenignoranz oder/und einem pitoyablen Menschenbild entspringen können?

Aus welchem Grunde auch immer jemand eine Alters- oder Pflegeinstitution als neuen Wohnort auswählt, bleibt die Person genau derselbe Mensch, der vorher im Eigenheim oder im Mehrfamilienhaus gewohnt und gelebt hat. Niemand käme auf die Idee, sie dort als Insassen zu bezeichnen.

Hans Schwarz, Geschäftsführer, Heimverband Bern



## IMPRESSUM



**Herausgeber:** CURAVIVA, Verband Heime und Institutionen Schweiz ■ **Adresse:** Zentralsekretariat, CURAVIVA, Lindenstrasse 38, 8008 Zürich ■ **Briefadresse:** Postfach, 8034 Zürich, Telefon Hauptnummer: 01 385 91 91, Telefax: 01 385 91 99, E-Mail: info@curaviva.ch, www.

curaviva.ch ■ **Redaktion:** Robert Hansen (roh), Chefredaktor, E-Mail: r.hansen@curaviva.ch, Elisabeth Rizzi (eri), E-Mail: e.rizzi@curaviva.ch ■

**Ständige Mitarbeiter:** Barbara Steiner (bas), Ursula Känel (uk), Markus Kocher (mko), Erika Ritter (rr), Hans Peter Roth (hpr) ■ **Korrektorat:** Beat Zaugg ■ **Redaktionsschluss:** Am 5. des Vormonats ■ **Geschäfts-/**

**Stelleninsetrate:** Jean Frey Fachmedien, Postfach 3374, 8021 Zürich, Telefon: 043 444 51 05, Telefax: 043 444 51 01, E-Mail: ruedi.bachmann@jean-frey.ch

■ **Stellenvermittlung:** Yvonne Achermann, Astrid Angst, Telefon 01 385 91 70, E-Mail: stellen@curaviva.ch, www.stellen.curaviva.ch ■ **Satz und**

**Druck:** Fischer AG für Data und Print, Bahnhofplatz 1, Postfach, 3110 Münsingen, Telefon: 031 720 51 11, Telefax: 031 720 51 12, Layout: Julia Bachmann

■ **Abonnemente** (Nichtmitglieder): Verena Schulz, Telefon: 031 720 53 52, Telefax: 031 720 53 20, E-Mail: abo@fischerprint.ch ■ **Bezugspreise 2005:**

Jahresabonnement Fr. 120.–, Halbjahresabonnement Fr. 75.–, Einzelnummer Fr. 13.–, inkl. Porto und MwSt.; Ausland, inkl. Porto: Jahresabonnement Euro 95.–, Halbjahresabonnement Euro 60.–, Einzelnummer keine Lieferung ■

■ **Erscheinungsweise:** 11x, monatlich, Juli/August Sommerausgabe ■

■ **Auflage:** 4500 Exemplare, verkaufte Auflage: 3592 Exemplare (WEMF-beiglaubigt). Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vollständiger Quellenangabe und nach Absprache mit der Redaktion.



Die Werksiedlung Renan liegt auf fast 1000 m im Berner Jura.

Im Oktober dieses Jahres tritt ein langjähriger Mitarbeiter in einem von unseren fünf Häusern in den Ruhestand.

Da in diesem Haus zwölf ältere und pflegebedürftige Männer leben, suchen wir

## einen flexiblen Menschen

mit sozialtherapeutischen und pflegerischen Kenntnissen und Fähigkeiten.

Das anthroposophische Menschenbild ist uns als Arbeitsgrundlage wichtig und wir erwarten von einem neuen mitarbeitenden Menschen, dass er diese Blickweise im Umgang mit unseren Bewohnern unterstützt.

Bei Interesse schicken Sie ihre schriftlichen Unterlagen bitte an:

Werksiedlung Renan,  
2616 Renan.

Für nähere Auskünfte:  
Tel. 032 962 69 68  
(Elisabeth Morgenegg).