

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 80 (2009)  
**Heft:** 2: Kulturen : bunt gemischtes Miteinander im Heim

**Artikel:** Kulturelle Vielfalt und interkulturelle Kommunikation am Arbeitsplatz :  
"Fragen Sie die Pflegende aus Afrika, wie sie arbeiten gelernt hat"  
**Autor:** Nicole, Anne-Marie / Ruegg, François / Rohner, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804854>

### **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:** 24.07.2025

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

## Kulturelle Vielfalt und interkulturelle Kommunikation am Arbeitsplatz

# «Fragen Sie die Pflegende aus Afrika, wie sie arbeiten gelernt hat»

Wie kann man vermeiden, dass die kulturelle Vielfalt in Arbeitsteams zu Spannungen führt? Der Freiburger Sozialanthropologe François Ruegg über Pünktlichkeit und Unordnung, vorgefasste Bilder, Rollenspiele und interkulturelle Kommunikation.

Anne-Marie Nicole

### Wie wird Kultur definiert?

**François Ruegg:** Von ihrem Wesen her arbeitet die Anthropologie viel an den Kulturbegriffen, und zwar so sehr, dass es Hunderte von Definitionen gibt und man sich fragen kann, ob wenigstens eine von ihnen brauchbar ist. Heute tendiert man in der Anthropologie sogar dazu, sich vom gängigen Begriff der Kultur abzugrenzen, der aus ihr eine Art Wesen macht, dem man nicht entkommen kann. Man geht den Begriff viel differenzierter an und betrachtet die kulturellen Identitäten, die sich die Individuen selber durch ihren Lebenslauf geben.

### Und wie lautet Ihre Definition von Kultur?

**Ruegg:** Ich schliesse mich gerne der Konzeption des amerikanischen Anthropologen Clifford Geertz (1926–2006) an: Für ihn ist die Kultur wie ein Spinnennetz, in dem der Mensch gefangen ist und das er selber mit seinen Wertvorstellungen, seinen Bezügen, seinen Ideen, seinen Verhaltensweisen gesponnen hat. Geertz geht in seiner Definition sogar noch weiter. Kultur sei nicht nur das Erworbene, sondern umfasse auch das Angeborene, die Dispositionen und Fähigkeiten, die wir von unserer Umwelt aufgenommen haben und die wir spontan zum Ausdruck bringen. Vergessen wir aber nicht, dass das Feld der Kultur komplex ist und dass man nicht einfach von einer ethnischen Kultur sprechen kann, die sozusagen unbeeinflusst von jeglichem Kontakt wäre.

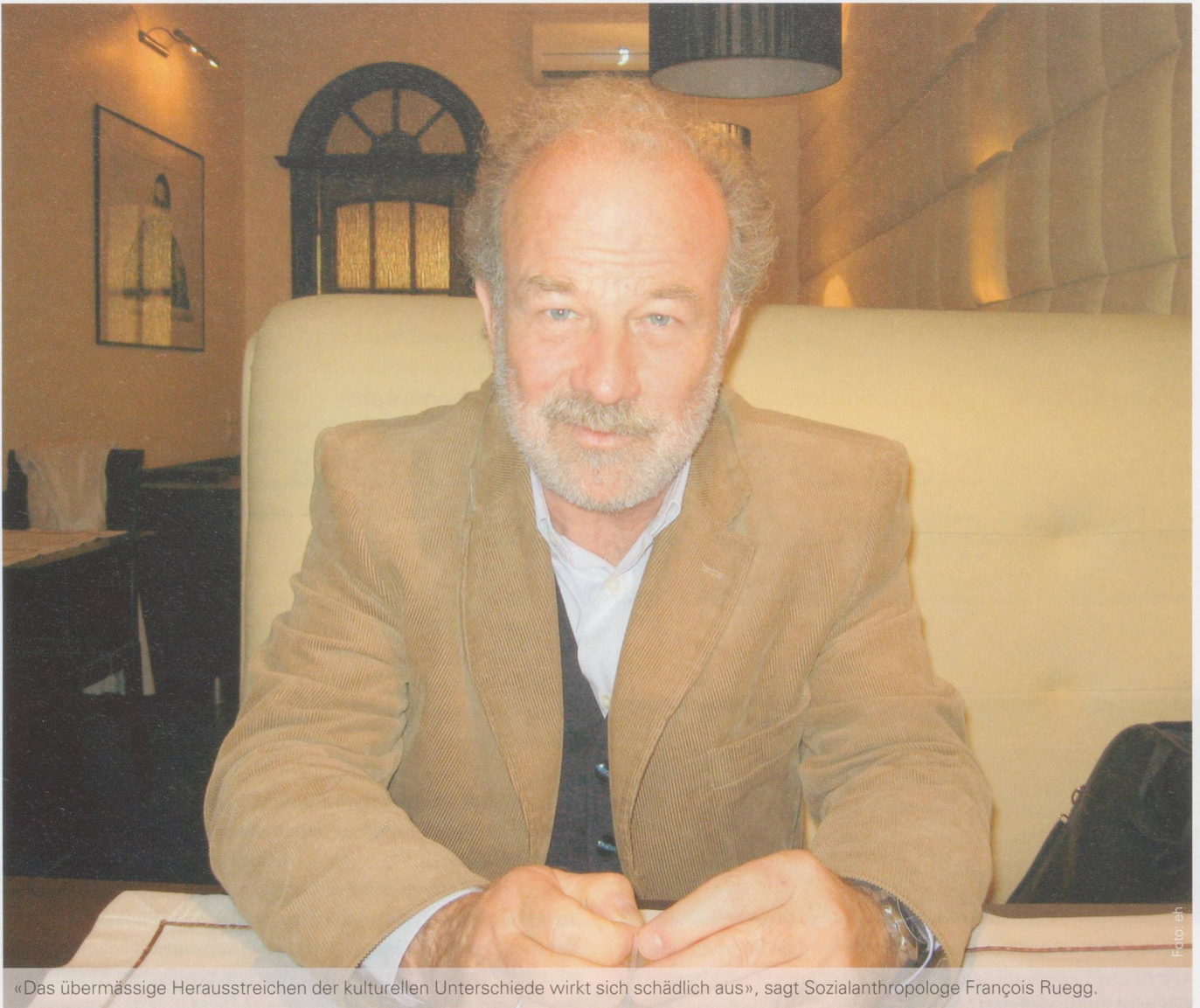
Wenige Leute können echt eine ethnische Kultur für sich in Anspruch nehmen.

### Welches sind die spontanen, kulturell bedingten Verhaltensweisen, die in den Arbeitsbeziehungen einen wichtigen Einfluss haben können?

**Ruegg:** Zum Beispiel das Verhältnis zur Zeit. Zahlreiche Konflikte im Betrieb hängen mit Problemen rund um die Pünktlichkeit zusammen. Dann der Umgang mit dem Raum: offene Arbeitsräume oder geschlossene Büros? Oder: Welchen physischen Abstand toleriert man zwischen zwei Personen? Diese Toleranz gegenüber der Distanz wird im Allgemeinen von übernommenen und unbewussten kulturellen Regeln geprägt. Und dann geht es auch um das Verhältnis zur Sauberkeit respektive umgekehrt um das Verhältnis zum Schmutz und zur Unordnung. Das sind nur bedingt kulturelle Begriffe, aber sie sind in einem Pflegeheim wichtig und wurden von der britischen Anthropologin Mary Douglas eingehend behandelt. Schliesslich ein letztes Beispiel: Man sagt, in unseren europäischen Kulturen könne ein Individuum nicht mehrere Dinge gleichzeitig erledigen oder mehrere Gespräche gleichzeitig führen, ohne ein Gefühl von Unordnung zu bekommen. Überträgt man das auf die Arbeitswelt, so kann es zu einer vorgefassten Idee dafür werden, wie gut gearbeitet werden sollte – eine Quelle von Konflikten.

### Man befürchtet ja oft, gerade die kulturelle Vielfalt innerhalb eines Betriebes könnte eine Quelle von Konflikten und Missverständnissen sein. Zu Recht?

**Ruegg:** Nein, sicher nicht. Es ist eher so, dass sich ein übermässiges Herausstreichen der kulturellen Unterschiede geradezu schädlich auswirkt und zu einer Quelle von Spannungen wird. Wir besitzen alle einen Filter, der bewirkt, dass wir in die Falle des Kulturalismus geraten. Das heisst, wir versuchen die Persönlichkeit eines Individuums durch den Einfluss seiner Kultur zu erklä-



«Das übermässige Herausstreichen der kulturellen Unterschiede wirkt sich schädlich aus», sagt Sozialanthropologe François Ruegg.

ren. Mit anderen Worten, wir verteilen Etiketten und glauben, so ein Verhalten erklären zu können. Die Absicht ist sicher gut; in Wirklichkeit reduzieren wir aber die Person auf die Kultur, von der wir annehmen, sie sei jene dieser Person.

#### Es gibt ja auch die Falle der positiven Diskriminierung.

**Ruegg:** Man muss in der Tat achtgeben, nicht in die Falle einer Idealisierung der Kultur des anderen zu fallen. Das klassische Beispiel ist zweifellos das idyllische, gern gepflegte Bild des afrikanischen alten Mannes, der Tradition und Weisheit verkörpert und von den jüngeren Generationen respektiert und angehört wird. Aber auch in Afrika entwickelt sich die Gesellschaft und ist heute mit dem Problem des Alterwerdens und der Betreuung der älteren Menschen konfrontiert. Umgekehrt pflegen wir aber auch Stereotype, die gewisse Gesellschaften oder Personengruppen abwerten. Karitativ tätige Organisationen, die für ihre Mittelbeschaffung mit Bildern nackter und mittelloser Kinder arbeiten, riskieren die Verbreitung der Vorstellung, dass der Afrikaner selbst klar nichts zu bieten hat. Das Buch von Gaston Kelman, «Je suis noir et je n'aime pas le manioc», ist in dieser Beziehung auf-

schlussreich und demontiert Mythen und stereotype Bilder. Wenn Sie also eine Pflegende aus Afrika anstellen wollen, vergessen Sie alle diese vorgefassten Meinungen und fragen Sie sie eher, wie sie arbeiten gelernt hat.

#### Wie kann man die kulturellen und ethnischen Unterschiede in einem Team relativieren?

**Ruegg:** Zunächst muss man festhalten, dass man einen Konflikt als Konflikt zwischen Personen betrachten sollte und nicht als Konflikt, der aus kulturellen Unterschieden heraus entstanden ist. Um zu verhindern, dass sich Missverständnisse wiederholen, muss eine Vermittlung stattfinden zwischen der Kultur der Angestellten – verstanden als Gesamtheit von Werten, Sitten und Traditionen – und der Berufskultur, die auf der Praxis und dem vorhandenen Wissen beruht. Die Mitglieder eines Teams können sich so in einer gemeinsamen Berufskultur zusammenfinden, sofern man ihnen diese erklärt und Stereotype vermeidet.

**Häufig ist die Versuchung gross, unterschiedliches Verhalten mit Stereotypen erklären zu wollen.**

**Ruegg:** Mit Stereotypen können wir zwar eine zu komplexe Realität im Alltagsleben vereinfachen, aber sie bringen uns bei der Bewältigung von Konflikten nicht weiter. Im Gegenteil, sie schaden. Im Rahmen eines Weiterbildungsprogramms für Lehrkräfte konnte ich einen Test machen: Ich habe die Lehrkräfte gebeten, Stereotype zu formulieren für Nationalitäten, die in ihrer Institution vertreten waren. Die Übung hat gezeigt, wie Stereotype entstehen und wie sie verwendet und weitergegeben werden. Die Mechanismen von Stereotypen zu verstehen, ist schon ein Beitrag zur Vermeidung potenzieller Konflikte.

#### **Genügt allein das Erklären schon zur Behebung von Missverständnissen?**

**Ruegg:** Durch das Erklären von Unterschieden löst man noch nicht alles, aber es kann eine Hilfe sein. Man muss diese Unterschiede auch verstehen und akzeptieren. In Rumänien zum Beispiel gibt man nicht immer schon im Voraus alle seine Gedanken und Absichten preis. Man könnte das als Mangel an Offenheit, ja sogar als ein Verstecken interpretieren. In Wirklichkeit ist es einfach eine andere Art, an die Dinge heranzugehen, wenn sie aktuell werden.

#### **Es gibt besonders zum Thema «interkulturelle Kommunikation» zahlreiche Weiterbildungskurse und -programme. Was ist von ihnen zu halten?**

**Ruegg:** Die interkulturelle Kommunikation sensibilisiert, schafft Bewusstsein für den Unterschied. Diese Bewusstwerdung ist sowohl für diejenigen wichtig, die von anderswo herkommen, als auch für die Einheimischen. Wir haben an der Universität Genf zum Thema «Verständnis der Interkulturalität und Umgang mit ihr» ein Weiterbildungszertifikat geschaffen. Das Bildungsziel dieses Kurses liegt im Vermitteln einiger Begriffe und von historischen, politischen und anthropologischen Kenntnissen, um die interkulturellen Fragen in einen Zusammenhang einzuordnen. Die Teilnehmenden müssen dann ihren Weg selber finden – je nach der Umgebung, in der sie sich weiterentwickeln. Es handelt sich dabei um eine Art Pilotprogramm. Die Erfahrungen und Rückmeldungen werden uns helfen, einzelne Module für besondere Berufskategorien oder Berufswelten wie etwa Alters- und Pflegeheime zu entwickeln.

#### **Also keine fertigen Rezepte.**

**Ruegg:** Nein. Das ist übrigens eine der grossen Herausforderungen dieser Weiterbildung und anderer Programme zum gleichen Thema: Die Leute bezahlen für ein Produkt, ein Werkzeug, etwas Vervielfältigtes. Wir aber wollen den Teilnehmenden dazu verhelfen, die Mechanismen in den kulturellen Austauschbeziehungen zu analysieren und zu verstehen. Es geht nicht darum, eine Situation je nach den vorhandenen Kulturen zu verallgemeinern. Denn die interkulturellen Austauschbeziehungen verändern sich und die Individuen reagieren je nach ihrem Alter, ihrem Geschlecht oder ihrer hierarchischen Stellung nicht alle in gleicher Weise.

#### **Wäre ein Leitfaden für interkulturelle Beziehungen denkbar, analog den Leitfäden in der Wirtschaftswelt?**

**Ruegg:** Solche Leitfäden gibt es in der Tat in der Wirtschaftswelt. Sie sind aber etwas sehr Technisches und behandeln in erster Linie Fragen des richtigen Benehmens – Kleidung, Art des Grüssens

## François Ruegg

François Ruegg ist assoziierter Professor am Lehrstuhl für Sozialanthropologie der Universität Freiburg und Gastprofessor an zwei Universitäten in Rumänien, wo er Forschungen über Fragen der interkulturellen Beziehungen und die Europabürgerschaft leitet. Er ist auch Forschungsbeauftragter an der Universität Genf, wo er an der Leitung eines neuen Weiterbildungsprogramms, «Comprendre et gérer l'interculturalité – Identités, mélanges et mondialisation» (Interkulturalität verstehen und pflegen – Identitäten, Vermischungen und Globalisierung), beteiligt ist. (am)

und so weiter. Sie sind nicht gemacht zur Konfliktbewältigung, sondern um einen Faux-pas zu vermeiden und ein Geschäft nicht zu gefährden. Ein Leitfaden würde nicht genügen, um die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden verschiedener Herkunft zu organisieren und zu gestalten. Es wäre kein geeignetes Instrument. Wenn es um menschliche Beziehungen geht, sind vordefinierte Regeln kein Ersatz für den notwendigen gesunden Menschenverstand und für gutes Einvernehmen.

#### **Welche Wege soll man denn in der Weiterbildung Ihrer Meinung nach einschlagen?**

**Ruegg:** Man sollte von beispielhaften Situationen ausgehen, um zu lernen, wie man Konflikte entschärft. Man sollte Rollenspiele anregen und das Verantwortungsbewusstsein bei den Kadern und den Mitarbeitenden aller Stufen wecken. Am besten fragt man: Wie sieht das bei euch aus? Indem Sie Wissen und Verständnis fördern, schaffen Sie Vertrauen und anerkennen den Wert des Einzelnen. Dazu braucht es natürlich etwas Psychologie, Motivation und einen offenen Geist. Im beruflichen Umfeld – besonders, wenn es so stark um Menschen geht wie in einem Alters- und Pflegeheim – ist man häufig mit heiklen Situationen konfrontiert, die mit starken kulturellen Werten wie Ehre oder Beziehungen zwischen Mann und Frau zu tun haben. Sind keine Kompromisse zwischen Personen möglich, müssen manchmal andere Lösungen gesucht werden – zum Beispiel in einer Neuorganisation der Arbeit. So können Konflikte oder Frustrationen vermieden werden.

---

Das Interview wurde aus dem Französischen übersetzt von Jürg Rohner.

---