

# Weltklasse im Zusammenspiel



Wie man trotz kultureller  
Unterschiede gut  
zusammenarbeitet

# Zweck des Ratgebers

Dieser Ratgeber soll Ihnen dabei helfen, für eine gute Zusammenarbeit zwischen Menschen verschiedener Kulturen zu sorgen. Er wurde erstellt für die Arbeitsumfeldorganisationen der dänischen Schlachtereier- und Fleischbranche.

In der dänischen Schlachtereier- und Fleischbranche arbeiten viele Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Nationalitäten. Dies birgt eine Menge Chancen, doch aufgrund von kulturellen Unterschieden können am Arbeitsplatz auch Probleme entstehen.

Der dänische Ausschuss für Arbeitsschutz in der Fleischindustrie (KAU) wurde daher gebeten, „irgendetwas“ in die Wege zu leiten, um bei der Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz zu helfen. Das Problem ist meist nicht die Sprachbarriere, sondern es sind die interkulturellen Unterschiede.

Es hat lange gedauert, bis wir uns darüber klar waren, wie unser Beitrag aussehen sollte. Schließlich ist die Verschiedenheit zwischen den Nationen, Menschen, Unternehmenskulturen usw. ein äußerst komplexes Thema. Unser Beitrag sollte dieses weite Thema auf den Punkt bringen und Folgendes erreichen:

**Weniger Missverständnisse zwischen Leitung, Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen**

**Mehr Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz durch bessere Kommunikation**

**Ein gutes Arbeitsumfeld in einem produktiven Milieu**



Dieser zweigeteilte Ratgeber wurde gemeinsam mit der Consulting-Firma People & Performance entwickelt. Im ersten Teil geht es ganz allgemein um Kultur. Er soll helfen zu verstehen, was Kultur eigentlich bedeutet und wie man lernt, Menschen aus anderen Kulturen besser zu verstehen.

Der zweite Teil thematisiert die spezifischen kulturellen Unterschiede zwischen der dänischen, deutschen und polnischen Kultur. Bei der Ausarbeitung dieses Teils halfen uns sechs Branchenvertreter, die einen ganzen Tag bei People & Performance verbrachten, um dort über konkrete Erlebnisse aus dem Alltag und die Bewertung kultureller Unterschiede zu berichten.



Wir hoffen, dass Sie mit diesem Ratgeber ein besseres Verständnis unter den Kollegen schaffen können, um Missverständnisse zu vermeiden, entstandene Konflikte anzugehen oder um den Kollegen deutlich zu machen, welches Verhalten erwartet wird und welches nicht.

Vielleicht sollte man diesen Ratgeber auch an neue Angestellte, an ganze Abteilungen oder bei konkretem Bedarf verteilen. Wir stellen den Ratgeber daher auf [www.savportalen.dk](http://www.savportalen.dk) unter „Werkzeuge“ auch auf Polnisch, Deutsch und Englisch zur Verfügung.

Viel Spaß bei der Arbeit  
Ausschuss für Arbeitsschutz in der Fleischindustrie

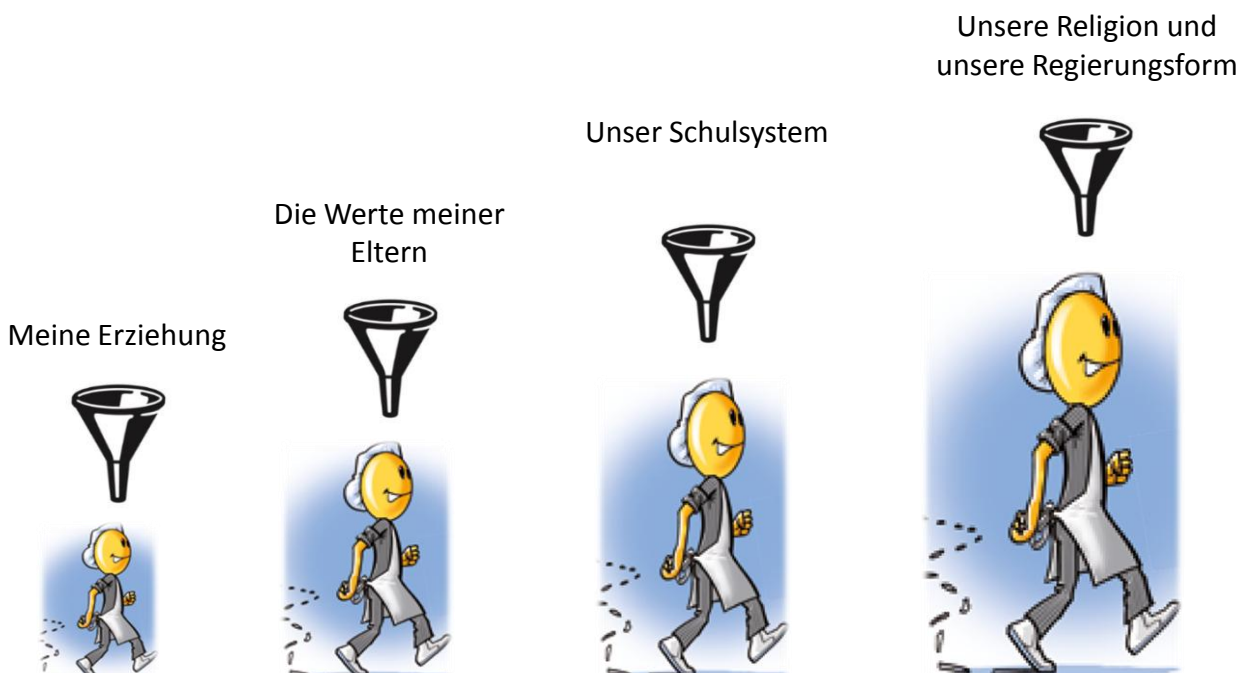
# Was bedeutet Kultur?

Um Missverständnissen vorzubeugen, muss man zunächst einmal verstehen, was Kultur ist und wie ein kultureller Hintergrund entsteht.

Kultur ist ein Sammelbegriff für all die Dinge, die eine Gesellschaft kennzeichnen: unsere Traditionen, Essgewohnheiten, Kleidung, Kindererziehung, unser Schulsystem, unsere Regierungsform, unsere Art zu feiern und unsere Art zu trauern. Kurz gesagt, ist die Kultur die Summe aller Werte, auf die eine Gesellschaft aufbaut.

Das heißt also, dass alle Menschen an bestimmte Werte glauben, die sie nur selten in Frage stellen. Dazu gehören Begriffe wie Gerechtigkeit, Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau, Rechte von Kindern, Demokratie und Religion.

Unten zeigt ein Beispiel, wie Kultur – abhängig von den Werten der Gesellschaft, in der man aufwächst – in jedem Einzelnen entsteht.

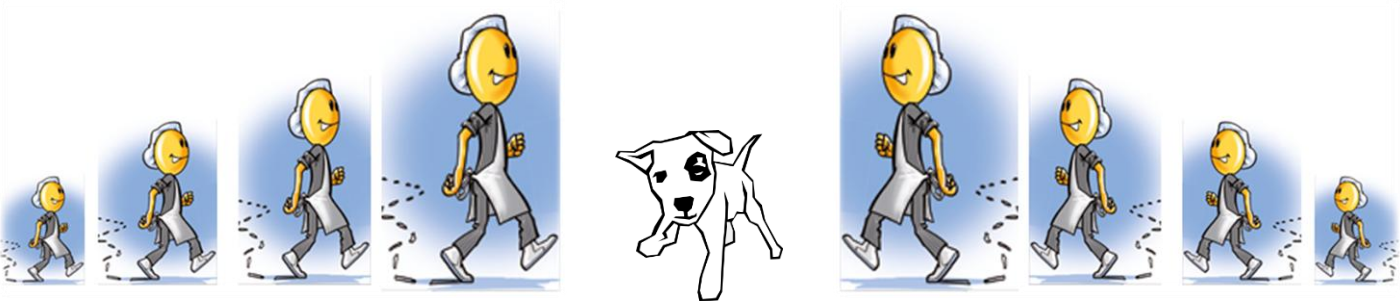


# Kulturelle Unterschiede

Kulturelle Unterschiede zwischen Menschen können kleiner oder größer sein, je nachdem, woher man kommt, wie man aufgewachsen ist und woran man glaubt. Aufgrund ihrer Kultur können Menschen ein und dieselbe Sache unterschiedlich beurteilen, was wiederum Einfluss auf die Art und Weise hat, wie wir zusammenarbeiten.

„Oh, den süßen Hund muss ich streicheln!“

„Mhmm, eine leckere Mahlzeit!“

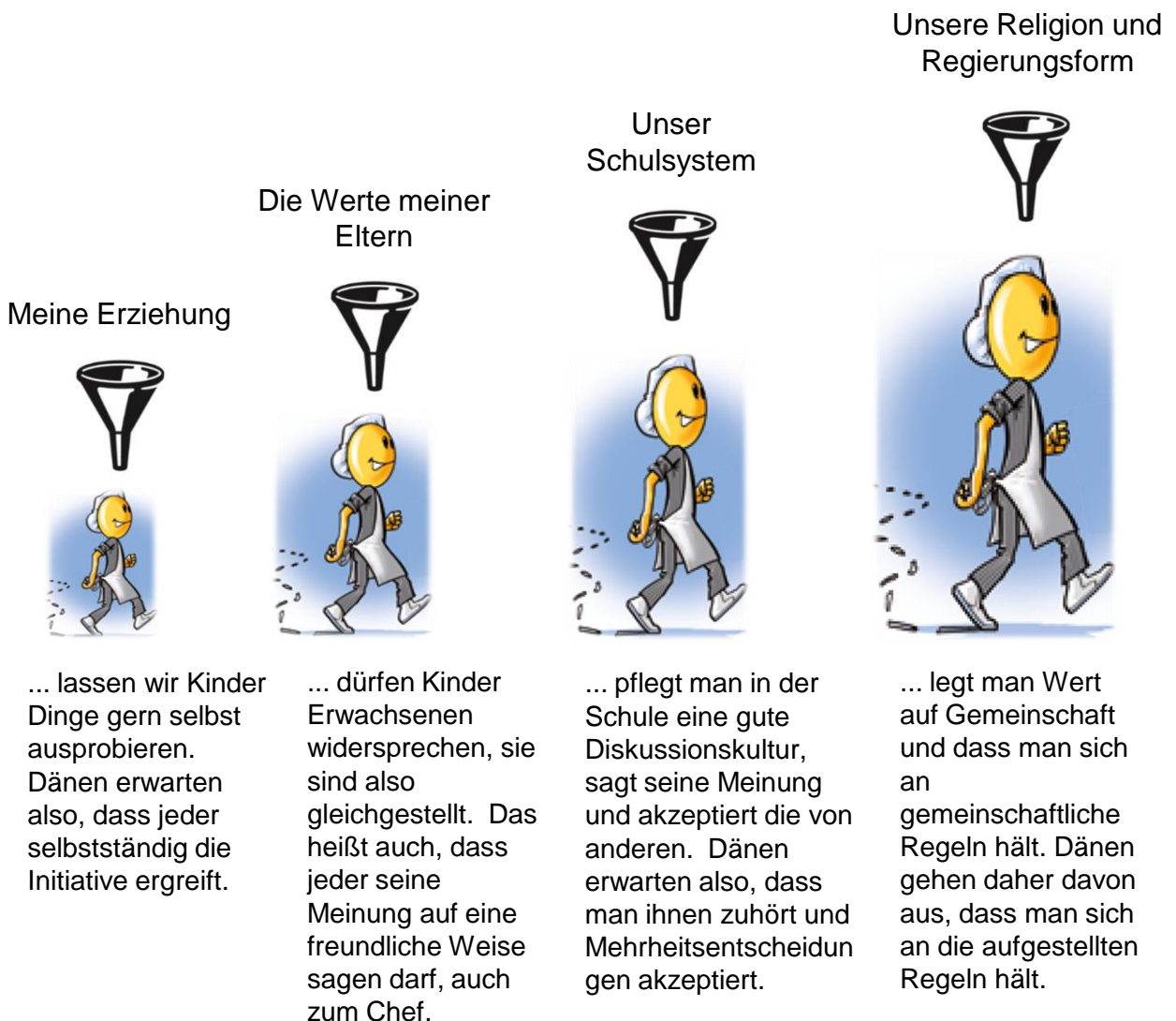


Kulturelle Unterschiede können zu Missverständnissen führen, aber sie bieten uns auch die Chance, Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Unterschiede machen uns stark, wenn wir versuchen zu akzeptieren, dass nicht alle genauso denken wie wir selbst.

# Dänische Kultur

Bevor wir uns den kulturellen Unterschieden zuwenden, die wir durch Gespräche mit Mitarbeitern aus der dänischen Schlachtereibranche herausgearbeitet haben, fassen wir zunächst in einer kurzen Aufstellung Kennzeichen der dänischen Kultur zusammen.

In Dänemark:





# An einem dänischen Arbeitsplatz gibt es zum Beispiel ...

... keine Uniformen, die anzeigen, wer der Leiter/die Leiterin ist. Dennoch sind es die Leiter, die das Sagen haben.

Jerzy Okipny, NNF-Berater  
Polnischer Arbeitnehmer, NNF

... einen lockeren Umgangston. Da auch die Mitarbeiter miteinbezogen werden, musste ich lernen, meine Meinung laut zu sagen.

Grazyna Ryba,  
Polnische Arbeitnehmerin, DanePork A/S

... viel Rücksicht auf die Sicherheit der Mitarbeiter. Die Sicherheit ist genauso wichtig wie das schnelle Erledigen von Aufgaben.

Mario Cieslak,  
Polnischer Arbeitnehmer, Tulip



# Interkulturelle Unterschiede



*Wenn man mit Verhalten konfrontiert wird, das anders ist als das, was man erwartet hat, liegt das oft an verschiedenen kulturellen Hintergründen.*

Auf den folgenden Seiten finden Sie Beispiele für kulturelle Unterschiede, die Einfluss auf unsere Zusammenarbeit haben. Bei jedem kulturellen Unterschied wurde an einem Balken angezeigt, wo Personen aus Dänemark, Polen und Deutschland typischerweise einzuordnen sind.

Ordnen Sie sich und Ihre Kollegen dort auch ein, um:

- kulturelle Unterschiede zwischen Ihnen besser zu verstehen
- herauszufinden, wie Sie trotz Ihrer kulturellen Unterschiede gut zusammenarbeiten können

Nutzen Sie die Tipps unter den beiden Listen, um die Vorteile, die eine interkulturelle Zusammenarbeit birgt, besser nutzen zu können.

Jeder hat seinen speziellen Hintergrund, und es wird daher große Unterschiede darin geben, wo sich die einzelnen Personen auf dem Balken einordnen. Es ist daher wichtig, dass sich jeder einzelne fragt, wo er seinen Platz sieht.



# Kultureller Unterschied: Regeln



**Regeln und Normen**

**Lösungen und Ausnahmen**



- Ich arbeite am liebsten nach festen Regeln, Normen und Systemen
- Ich mag vereinheitlichte Arbeitsschritte
- Ich brauche Transparenz und Klarheit
- Regeln gelten für alle und sollten von allen befolgt werden, auch von meinen Kollegen
- Gerechtigkeit ist mir wichtig; es sollen keine Unterschiede gemacht werden
- Ich denke, dass es wichtig ist, die Regeln zu kennen und zu befolgen

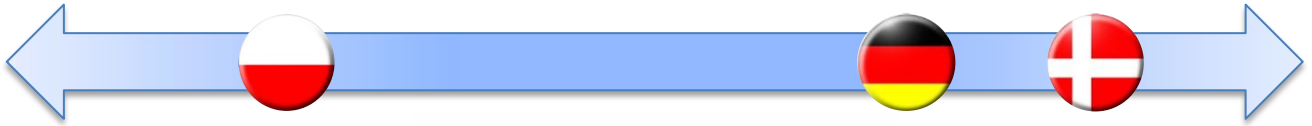
- Ich arbeite am liebsten lösungsorientiert und ohne zu viele Regeln
- Mir ist es wichtiger, gute Lösungen zu finden, als immer die Regeln zu befolgen
- Den Kollegen zu helfen ist wichtiger als Regeln zu befolgen
- Ich finde Ausnahmen von der Regel OK
- Ich finde, man muss Dinge abhängig von der Situation erledigen
- Ich finde es in Ordnung, wenn Dinge auf unterschiedliche Arten erledigt werden

✓ Setzen Sie bitte ein Häkchen an die Sätze, die auf Sie zutreffen.

So kann man gute Absprachen über Regeln treffen:

- ✓ Klarstellen, welche Regeln befolgt werden müssen (Gesetze, Sicherheitsvorschriften usw.)
- ✓ Darauf achten, dass jeder die Regeln versteht, die befolgt werden müssen
- ✓ Absprachen treffen, wann von Abläufen und Regeln abgewichen werden darf
- ✓ Vereinbaren, wie die Kommunikation laufen soll, wenn Lösungen nicht mit den Regeln übereinstimmen
- ✓ Mit den Kollegen vereinbaren, wann die Regeln eingehalten werden müssen

# Kultureller Unterschied: Treffen von Entscheidungen



## Hierarchie und formelle Beschlüsse

## Flache Hierarchien und informelle Beschlüsse



- Großer Abstand zwischen Chef und Mitarbeitern
- Formeller Umgang miteinander
- Wir sind nicht alle gleich und haben nicht denselben Rang
- Entscheidungen fällt der Chef
- Es ist nicht meine Aufgabe, Entscheidungen zu fällen. Daher erwarte ich eine gute Informationspolitik
- Man muss seinen Platz in der Hierarchie kennen
- Alles läuft am besten mit starken Leitern, die die Entscheidungen fällen

- Wenig Abstand zwischen Chef und Mitarbeitern
- Informeller Umgang miteinander
- Wir sind alle gleich und haben etwas zu sagen. Doch letzten Ende entscheidet der Chef
- Wir finden gemeinsam in der Gruppe zu einer Entscheidung
- Wenn etwas geändert werden soll, möchte ich an der Entscheidungsfindung beteiligt werden
- Ich habe das Recht zu versuchen, einen Beschluss zu ändern, wenn ich ihn falsch finde
- Ich akzeptiere den Mehrheitsbeschluss

✓ Setzen Sie bitte ein Häkchen an die Sätze, die auf Sie zutreffen.

## So kann man gute Absprachen über das Fällen von Entscheidungen treffen:

- ✓ Vereinbaren Sie, in welchen Fällen die Gruppe angehört werden muss
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass alle verstehen, welche Entscheidungen vom Chef getroffen werden
- ✓ Machen Sie klar, welche Entscheidungen jeder selbst treffen kann
- ✓ Einigen Sie sich auf den Umgangston, der zwischen den Kollegen und zwischen Mitarbeiter und Leitung herrschen soll

# Kultureller Unterschied: Kommunikation



**Direkt/konfrontativ**

**Indirekt/Konfrontation  
wird vermieden**



- Ich sage Dinge gerade heraus
- Ich ziehe es vor, direkt den Kern des Problems anzugehen und es ganz offen anzusprechen
- Ich möchte möglichst nicht zu viel Zeit mit der Vorgeschichte und den Hintergrundinformationen vertun – am wichtigsten ist die Botschaft selbst
- Konflikte werden meist direkt von den Kollegen selbst gelöst

- Ich platze nicht direkt mit den Dingen heraus, sondern formuliere vorsichtig, um niemanden zu verletzen
- Ich deute leicht an, dass es etwas gibt, über das ich sprechen möchte
- Ich finde es gut, den Hintergrund und die gesamte Situation genau zu besprechen, bevor man zum Kern des Problems kommt
- Konflikte werden meist mithilfe des Leiters gelöst

✓ Setzen Sie bitte ein Häkchen an die Sätze, die auf Sie zutreffen.

So kann man gemeinsam zu einer guten Kommunikation finden:

- ✓ Vereinbaren Sie, wie man Konflikte bespricht, bevor Sie sich richtig festsetzen
- ✓ Vereinbaren Sie, wie man Dinge untereinander auf eine freundliche Art anspricht
- ✓ Vereinbaren Sie, was zu tun ist, falls man etwas, das ein anderer zu einem gesagt hat, nicht richtig verstanden hat
- ✓ Vereinbaren Sie, wen man ansprechen kann, falls jemand in einem Gespräch etwas nicht ganz verstanden hat
- ✓ Es ist die Pflicht jedes einzelnen, klar zu sagen, wenn er etwas nicht versteht. Klären Sie miteinander, wie man klar anzeigen kann, dass man Fragen hat

# Kultureller Unterschied: Eigeninitiative



**Ergreift die Initiative**

**Wartet ab**



- Jeder löst seine Aufgaben eigenverantwortlich und wartet nicht auf Anweisung
- Ich ergreife lieber die Initiative als zu warten
- Ich tue mich mit „Leerlauf“ schwer
- Ich brauche keinen „Führer“
- Ich habe kein Problem damit, einen Fehler zu machen
- Der Dialog zwischen Mitarbeiter und Leitung muss möglich sein
- Selbstmanagement – der Leiter überlässt es den Mitarbeitern, wie sie an die Arbeitsaufgaben herangehen
- Wenn ich mit meiner Arbeit fertig bin, suche ich mir selbstständig eine neue

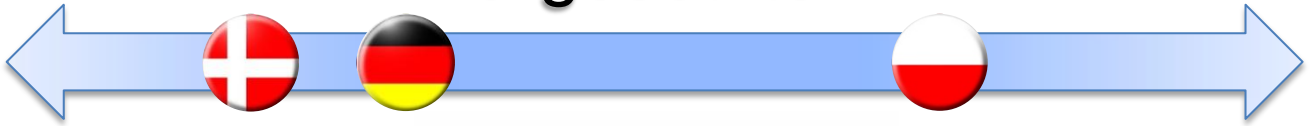
- Ich erledige die auftragene Arbeit und warte, dass der Leiter mir eine neue gibt
- Ich nehme Wartezeiten hin, die vor Entscheidungen stehen
- Ich nehme gern klare Anweisungen vom Chef entgegen, die ich dann ausführe
- Ich möchte möglichst keinen Fehler machen und warte daher darauf, eine neue Anweisung zu bekommen
- Ich halte mich genau an den Arbeitsplan und an die Ablaufbeschreibungen
- Ich halte mich an meinen Verantwortungsbereich und mische mich bei anderen nicht ein
- Außerhalb meines eigenen Arbeitsbereichs helfe ich nur auf Weisung

✓ Setzen Sie bitte ein Häkchen an die Sätze, die auf Sie zutreffen.

So setzen Sie fest, wie viel Eigeninitiative der Einzelne zeigen soll:

- ✓ Vereinbaren Sie, wann man auf eigene Initiative hin auch außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs anderen helfen sollte
- ✓ Vereinbaren Sie, wann Eigeninitiative nicht angebracht ist
- ✓ Bringen Sie Beispiele für die Form von Eigeninitiative, die am Arbeitsplatz gewünscht ist

# Kultureller Unterschied: Informationsaustausch mit Vorgesetzten



**Informiert/involviert  
Vorgesetzte**

**Informiert auf Aufforderung**



- Ich gebe häufig Informationen und Statusmeldungen an Vorgesetzte weiter, auch wenn es keine Probleme gibt
- Ich gebe Vorgesetzten meine Ideen, Überlegungen und mögliche Probleme weiter
- Ich teile Vorgesetzten mit, wenn ich etwas nicht verstehe oder nicht ausführen kann
- In den Betrieben gibt es meist eine kurze Befehlskette, flache Hierarchien und Vorgesetzte, die informell agieren

- Ich informiere Vorgesetzte nur, wenn es notwendig ist oder wenn es Probleme gibt
- Ich denke, es ist am besten, wenn man die Vorgesetzten so wenig wie möglich stört
- Ich sage den Vorgesetzten nichts, wenn ich etwas nicht verstehe oder etwas nicht ausführen kann, sondern frage stattdessen die Kollegen
- Die Betriebe sind meist hierarchisch organisiert; die Vorgesetzten sind autoritär

✓ Setzen Sie bitte ein Häkchen an die Sätze, die auf Sie zutreffen.

**So läuft der Informationsaustausch richtig:**

- ✓ Machen Sie deutlich, worüber die Leitung informiert werden möchte und warum
- ✓ Machen Sie deutlich, worüber die Leitung nicht informiert werden möchte und warum
- ✓ Erklären Sie, wie die Leitung informiert werden soll
- ✓ Erklären Sie, was man tun soll, falls man eine gute Idee oder einen Vorschlag hat

## Drei Schritte zu einer guten interkulturellen Zusammenarbeit:

- 1** Kulturelle Unterschiede erkennen und akzeptieren, dass sie zum Alltag gehören  
– Reagieren Sie mit Offenheit und Neugier auf Verhaltensweisen Ihrer Kollegen
- 2** Seien Sie neugierig und sprechen Sie Unterschiede an  
– Beispiel: „Kommunizieren Mitarbeiter in Ihrer Kultur mit den Leitern anders als in meiner?“
- 3** Vereinbaren Sie konkrete Verhaltensweisen. Suchen Sie nach Lösungen, mit denen alle einverstanden sind  
– Beispiel: „Wie informieren wir einander?“ oder „Was mache ich, wenn ich nicht weiß, was ich tun soll?“





# Kurz und knapp: So klappt die interkulturelle Zusammenarbeit



Grundlage für eine gute Zusammenarbeit zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen sind Neugier und Akzeptanz. Unterschiede machen stark, wenn man sich das Beste aus verschiedenen Welten herauspickt.

Man muss Dinge ansprechen und Lösungen finden, die beide Parteien verstehen und für sinnvoll erachten.

Wenn man versteht, warum wir auf eine bestimmte Weise kommunizieren und agieren, kann man Gewohnheiten, die aufgrund des eigenen kulturellen Hintergrund entstanden sind, ändern.

„Weltklasse im Zusammenspiel“ wurde erstellt vom Ausschuss für Arbeitsschutz in der Fleischindustrie in Kooperation mit der Consulting-Firma People & Performance.

**Der dänische Ausschuss für Arbeitsschutz in der Fleischindustrie** ist ein Unterausschuss des Rats für das Arbeitsumfeld „Jord til Bord“, der u.a. über Verhältnisse am Arbeitsplatz informiert und berät.

### **People & Performance A/S:**

People & Performance ist eine dänische Consulting-Firma, die sich mit Organisations- und Leitungsentwicklung beschäftigt, u. a. mit dem Zusammenspiel verschiedener Kulturen am Arbeitsplatz.

*Ein besonderer Dank für Input, Inspiration und Lektorat geht an:*

*Ronnie Nielsen, Produktionsleiter, Defco  
Jerzy Okipny, NNF-Berater  
Grazyna Ryba, DanePork A/S  
Mario Cieslak, Tulip  
Henrik Marker, Tulip  
Bo Christensen, Schlachtereier Brørup*



Feedback oder Fragen richten Sie bitte an:

- *DI, Annette Hoffmann*
- *NNF, Allan Moesgaard Kristensen*

**Viel Spaß bei der Arbeit**

[www.baujordtilbord.dk/slagteri-og-koedbranchen](http://www.baujordtilbord.dk/slagteri-og-koedbranchen)

