

Chef als Vorbild in allen Lebenslagen

Frau Dr. Schroll-Machl, neben übertriebenen Gehaltsvorstellungen und der Sprachbarriere gibt es einen dritten Hauptgrund dafür, warum Ausbildungen von Flüchtlingen aus islamisch geprägten Ländern häufig abgebrochen werden: die Barriere zwischen den Kulturkreisen. Was sind die wesentlichen Konfliktlinien dieser kulturellen Unterschiede?

Dr. Sylvia Schroll-Machl: Einmal geht es um die gesellschaftliche Sozialisation. In Deutschland sind Unabhängigkeit und Selbstständigkeit hoch angesehen. Privatsphäre ist wichtig, ebenso das Bedürfnis nach Freiraum und einem individualistischen Lebensstil. In islamisch geprägten Kulturen herrscht Kollektivismus. Es gibt keine persönlich-individuelle Privatheit, das führt zu weniger Selbstständigkeit im Alltag und im Beruf.

Es besteht also die Gefahr, dass deutsche Chefs anfangs zu viel Eigenverantwortung seitens der jungen Migranten erwarten. In wessen Verantwortung liegt es, Missverständnisse abzubauen?

Zur Integration müssen beide Seiten beitragen. Die Flüchtlinge müssen eine Anpassungsleistung an die deutsche Kultur und Gesellschaft erbringen wollen, sonst können sie hier nicht bestehen. Wir müssen Hilfestellungen dazu geben und erklären, was in Deutschland „normal“ ist, was erwartet wird und in welche Richtung die Anpassung erfolgen soll.

Was ist dazu nötig?

Die Andersartigkeit muss in Grundzügen verstanden werden. Seminare, Lektüre – die Be-

schaffung von Informationen über das Gegenüber sind die Grundlage dafür.

Hier herrscht Nachholbedarf. Was erwarten viele Chefs also im Arbeitsalltag noch fälschlicherweise vom Azubi und was erwartet der Azubi aufgrund seiner Sozialisation fälschlicherweise vom Chef?

In islamisch geprägten Ländern ist der Vorgesetzte eine Art Vaterfigur. Er hat neben der beruflichen Verantwortung und unternehmerischen Kompetenz auch eine Fürsorgepflicht gegenüber dem Mitarbeiter. Die geht über die reine Sachebene hinaus. Der deutsche Chef sollte sich daher auch für das Privatleben des Azubis oder Praktikanten interessieren und sogar teilhaben und Hilfestellung leisten, wenn es Probleme gibt.

Die konkrete Botschaft an den deutschen Chef lautet also ...

Nicht nur strenger, sondern auch guter Papa zu sein. Das ist wichtig, weil es ja, wie bereits erwähnt, keine Trennung zwischen Beruf und privat gibt. Der Chef ist Vorbild für alle Lebensbereiche.

Immer wieder wird die deutsche Sprache als große Hürde genannt. Ist sie mal erlernt, ist man vor Kommunikationspannen aber keineswegs gefeit. Woran liegt das?

Zuallererst ist es wichtig, das Beherrschen der deutschen Sprache nicht als selbstverständlich anzusehen. Deutsch ist nicht die Mutterspra-

che der Flüchtlinge. Man sollte sich also bemühen, nicht zu schnell und vor allem dialektfrei zu sprechen. Zum anderen muss man wissen, dass Kommunikation in islamischen Kulturen eher personen- als sachorientiert ist. In Deutschland hat die Sachebene Vorrang vor der Beziehungsebene. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen Inhalte und Fachkompetenz. Es geht um Zahlen, Daten und Fakten. Auf persönliche Empfindsamkeiten wird wenig Rücksicht genommen. In den Heimatländern der Migranten steht die Person vor der Sache. Persönliche Beziehungen und menschliche Wärme sind enorm wichtig, es wird mehr Rücksicht auf persönliche Gefühle genommen. Small Talk ist dort Big Talk. Es wird viel weniger dokumentiert und deutlich mehr zwischen den Zeilen gesprochen und gelesen.

Auch bei der Geschlechtertrennung gibt es Unterschiede: Was in islamischen Kulturen normal ist, nämlich die Trennung von Mann und Frau, findet in westlichen Kulturen weder im öffentlichen noch im privaten Bereich statt. Muss die Konfrontation mit hierarchisch höhergestellten Frauen hier nicht zwangsläufig zu einem Akzeptanzproblem bei muslimischen Azubis führen?

Nein. Denn auch dort gilt „Position sticht Geschlecht“. Es gibt in islamisch geprägten Kulturen sehr wohl Frauen in hochrangigen Positionen. Diese Frauen haben aufgrund ihrer Stellung Macht und Entscheidungsgewalt. Das wird von den Männern akzeptiert. Es geht also darum, den jungen Migranten zu erklären, dass diese und jene Frau im Unternehmen diese und jene Kompetenz und Befugnis hat. Das



”

„Die Frau muss absichtlich explizit inthronisiert werden.“

Dr. Sylvia Schroll-Machl

sollte vom Chef gemacht werden. Die Frau muss vom Chef absichtlich explizit inthronisiert werden.

Das müsste doch problemlos umsetzbar sein?

Die Sache hat einen Haken. In Deutschland gibt es wenige ältere hochrangige Frauen. Viele Frauen machen Karriere bis zum ersten Kind, gehen in Mutterschutz, kehren in Teilzeit zurück – das ist ihrer Karriere nicht förderlich. In islamischen Kulturen gibt es eine natürliche Hierarchieaufwertung durch das Alter einer Person. Dieser Faktor fällt in Deutschland oft weg. Daher muss gerade eine junge weibliche Führungskraft vom Chef persönlich und nachdrücklich als solche vorgestellt werden.

Das Interview führte Thorsten Retta