

Multikulturelle Unternehmensführung. Soll kulturelle und soziale Vielfalt toleriert oder sogar konstruktiv genutzt werden? Wie viel Potenzial steckt tatsächlich dahinter? Indem sie auf kulturelle Unterschiede und die Nutzung von Gemeinsamkeiten eingehen, erfahren Unternehmen eine Bereicherung, wie das folgende Interview zeigt.

VON BARBARA RÜTTIMANN*

Simone Salzmann ist seit 2010 Geschäftsführerin und Treatmentleiterin im *asiaspa* in Zürich. Diese asiatische Sauna- und Spawelt mit eigenem Fitnessbereich, einer Gastro-Lounge und einem Treatmentbereich ist 365 Tage offen. Unter einem Dach finden sich Mitarbeitende aus über 30 Nationen.

Die Thematik «Vielfalt» zeichnet Ihr Unternehmen aus; dies zeigt sich auch bei der Wahl der kulturellen und sprachlich unterschiedlichen Mitarbeitenden. Ist das Absicht?

Simone Salzmann: Authentizität und Nachhaltigkeit sind wichtige Unternehmenspfeiler unseres Betriebes. Wir verstehen uns als ein sog. Day Spa mit Schwerpunkt Fernost. So haben wir von Beginn an viel Wert auf die Anstellung von Mitarbeitenden aus asiatischen und europäischen Ländern gelegt. Unser Team, bestehend aus 32 Nationen, davon neun Nationen aus asiatischen Ländern, verwöhnt heute unsere Gäste mit Traditionen aus dem ganzen asiatischen Raum. Dieses Konzept zieht sich durch das ganze Unternehmen, durch Architektur, Interieur, eingesetzte Produkte sowie Leistungsangebote.

Verlangt diese multikulturelle Mischung besondere Aspekte bei der Führung und der internen Kommunikation?

Grundsätzlich braucht es ein kulturelles Verständnis. Dahinter steht jedoch keine fixe Beschreibung, die man am Schreibtisch definieren kann. Es ist vielmehr etwas, das wächst und gelebt sein will. Einander verstehen heisst, sich mit der Geschichte und den Besonderheiten eines Landes vertraut machen. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten: lesen, reisen, miteinander sprechen.

Wie gestaltet sich das konkret im normalen Geschäftsalltag?

Unsere Mitarbeitenden sind nicht nur im direkten Kundenkontakt, sondern sie sind eigentlicher Teil der Leistungserbringung. Durch das Zelebrieren von Ritualen, Massagen muss die jeweilige Herkunft «eins zu eins» gelebt werden. So wird die Thai- oder Bali-Massage von Thailändern, Balinesinnen etc. in ihrer ursprünglichen Handwerkskunst angeboten.

* **Barbara Rüttimann** ist seit zwölf Jahren selbstständige Kommunikationsberaterin. Sie berät und coacht KMU und Grossunternehmen in der strategischen Kommunikationsplanung, im Ghost Writing, der Platzierung von Themen in den Medien und der Schaffung und Pflege mit ihren Anspruchsgruppen. www.rbconsulting.info

ASIASPA: FIGURES UND FACTS

Die asiatische Wohlfühloase – neu mit asiatischem Hamam – mitten in Zürich. Die asiatische Sauna- und Spawelt mit eigenem Fitnessbereich, einer Gastro-Lounge und ein Treatmentbereich ist 365 Tage offen.

- > Wellness- und Fitnessbereich 2500 qm
- > 365 Tage/6.30 Uhr–24.00 Uhr
- > 160 000 Jahresbesucher
- > 1400 Mitgliedschaften
- > ca. 120 Mitarbeiter (h-Basis, Fixanstellung 50–100%)
- > 32 Nationen/Schwerpunkt Fernost
- > Jahresumsatz 7 Mio CHF

asiaspa GmbH
Kalendergasse 1
8045 Zürich
www.asia-spa.com



Auch das Lounge-Gericht wird von Asiatinnen zubereitet und serviert, die Teezeremonie oder Qi-Gong-Stunde durch Chinesen. Hier erst kommt der Punkt der interkulturellen Kommunikation ins Spiel. Es reicht nicht, aus Fernost zu importieren, einzustellen und arbeiten zu lassen, es will echt in allem gelebt sein. So finden Teammeetings ausserhalb der Örtlichkeiten einmal pro Monat statt, wo wir gemeinsam in einem ganz anderen Umfeld die Kommunikation und den Zusammenhalt stärken möchten. In Meetings und auch im Umgang während des Tages achten wir auf die Unterschiede im Verhalten. Gerade die Soft Skills, wie z.B. ein respektvoller Abstand, Nähe, Intimität, bedürfen kulturellen Backgroundwissens und eines feinen Gespürs.

Wie kommen Sie den kulturellen Verhaltensweisen entgegen?

All unser Tun, Entscheiden, Kommunizieren (verbal und nicht verbal), sprich unsere ganzen betrieblichen Abläufe und sogar unsere Dokumentationen sind danach ausgerichtet. D.h. wir haben auch hier eine echte – zwar interne – zielgruppenorientierte Vorgehensweise. Asiaten z.B. verfügen über ein enormes Pflichtgefühl bezüglich ihrer Funktion. So ist es ihnen klar, dass das Arbeitsspektrum nebst der Kerntätigkeit



Simone Salzmann, Geschäftsführerin von asiaspa, befasst sich auch in ihrer Freizeit mit der asiatischen Kultur – und zwar mit Thaiboxen.

TIPPS UND ERFAHRUNGEN

- Simone Salzmann rät im Umgang mit asiatischen Herkunftswurzeln:
- > «Gesicht wahren»: wenn jemand spricht, nicht unterbrechen, nicht dagegen sprechen.
 - > Kein öffentliches Fällendes von Entscheiden (Gesicht wahren).
 - > Zugehörigkeit zu einer Gruppe (bei der Arbeit oder im Privaten) wird vor die eigenen Bedürfnisse gestellt.
 - > Im Rahmen der nonverbalen Kommunikation Gesichtsausdrücke deuten: Stirnrunzeln signalisiert Ablehnung.
 - > Anerkennung der Altershierarchie (der Älteste ist der Entscheidungsträger).
 - > Jede Beziehung hat Hierarchien, die eingehalten werden müssen (innerhalb der Familie, bei der Arbeit). Anordnungen müssen direkt vom Abteilungsleiter und nicht von anderen Bereichsmitarbeitern kommen.
 - > Keine Aussagen mit «Nein»: Für Inder z.B. ist Neinsagen etwas Gemeines. Daher versuchen sie das zu umgehen.
 - > Geschenke sollten angenommen werden, denn sie stellen für den Schenkenden eine Erleichterung zum nächsten Leben dar. Dies ist unabhängig vom Wert und bei einer Thunfischdose/O-Saft gleich bedeutend wie bei etwas Wertvollerem.

Download auf www.organisator.ch

STATEMENTS VON MITARBEITENDEN

Wie sehen die Mitarbeitenden die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen bei asiaspa:

Thomas Markus, Betriebsleiter asiaspa: «Die Zusammenarbeit im asiaspa mit so vielen Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen ist jeden Tag eine neue Herausforderung. Ein Team aus Kollegen verschiedenartiger und vielfältiger Kulturen erfordert mehr Sensibilität und einen differenzierten Führungsstil, um die Qualität und den exzellenten Service für den Gast durch einen zufriedenen Mitarbeiter zu gewährleisten, aber auch um als Team zu funktionieren.»

Adda Jakobsdóttir, Teamleiterin Hamam/Sauna: «Working for Asia Spa has given me knowledge of different cultures, and except that people come from various backgrounds. It has given me patience for communication to other people, as well as enriched my vocabulary in many languages.»

noch Zusatzfunktionen bereithält. Ein Beispiel: Eine Fusspflegerin sollte nebst der eigentlichen Pediküre noch die Zeitschriften akkurat hinlegen oder den Tee kochen und die Wäsche zurückeräumen. In unseren Breitengraden sind wir es gewöhnt, dass es hierzu genaue Checklisten für Arbeitsabläufe gibt, dass alles besprochen wird und darüber hinausgehende Tätigkeiten nicht mehr in unser Arbeitspensum gehören. Hier pflegen wir Westler den Grundsatz, dass etwas, was nicht kommuniziert oder besprochen wurde, nicht erwartet werden darf. Bei Einführungen von Neuheiten erwartet der westlich orientierte Arbeitnehmer im Sinne von partizipativem Führungsstil ein gewisses Mass an Mitsprache und Feedback-Möglichkeiten. Wohingegen der Asiate sich mit diesen Vorgehensweisen unwohl fühlt. Von einer Führungsperson wird aus seiner Sichtweise verlangt, dass er die Richtung vorgibt. Durch zu viel Einbezug der Untergebenen würde er sich selbst infrage stellen.

Welche Unternehmenssprache haben Sie und wie informieren Sie intern mündlich und schriftlich?

Unsere Unternehmenssprache ist die Gastsprache. Zum Tragen kommen somit mehrheitlich Deutsch und Englisch. Geht es bei Mitarbeitenden um Personaldokumente, lassen

wir etwas auch mal in Sanskrit übersetzen. Hier ist meine Erfahrung, dass man sich von Fall zu Fall nach der besten Lösung richten sollte. Ich halte alles so pragmatisch und einfach wie möglich.

ZEITWIRTSCHAFT AG
Timeware of Switzerland

zeitag.ch

Zeitwirtschaf
für eine dauerhaft menschliche Arbeitswelt