

Bunte Teams

DIE TEAMS IN DER TAGESPFLEGE WERDEN IMMER VIELFÄLTIGER. Dieser Beitrag liefert Denkanstöße, wie Mitarbeitende mit unterschiedlichem sozio-kulturellem Hintergrund funktionsfähig und möglichst harmonisch zusammenarbeiten können.

TEXT: ANNA-KATHARINA DITTMAR-GRÜTZNER UND MARION DEITERS

Die Gesellschaft wird immer vielfältiger und auch in Einrichtungen der Tagespflege arbeiten Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft. Um die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlichen Kulturen in den Teams verstehen zu können, soll zuerst eine kurze Erläuterung des Begriffs Kultur erfolgen. Nach Brockhaus ist „Kultur (...) die Gesamtheit der typischen Lebensformen größerer Gruppen, einschließlich ihrer geistigen Aktivitäten, besonders der Wertvorstellungen.“

Um Kulturen zu verstehen, ist es daher wichtig, sich der eigenen Kulturen bewusst zu sein. So kann ich mich fragen: Welche Bedeutung haben Glaube, Werte, Normen, Rituale eigentlich für mich? Es wird absichtlich im Plural von Kulturen gesprochen, da jeder Mensch sich in den unterschiedlichsten Kulturen bewegt. Zu Kulturen zählen nicht nur verschiedene Glaubensgruppen und Nationen, sondern auch die Familie, der Sport- oder Schützenverein, der Arbeitsplatz usw. An diesen Orten finden Gruppen zusammen, die eigene Regeln, Rituale, Umgangsformen, Sprachcodes etc. für ein gutes Miteinander beschlossen haben.

Fakt ist: die Teams werden bunter. Die Herausforderungen für diese interkulturellen Teams sind groß. Abgesehen



ANNA-KATHARINA DITTMAR-GRÜTZNER

Gesundheits- und Krankenpflegerin, Pflegemanagerin (B.A.), Berufspädagogin im Gesundheitswesen (M. A.), diedenkstation.de



MARION DEITERS

Gesundheits- und Krankenpflegerin (Palliative Care), Diplom-Berufspädagogin (FH) – Fachbereich Pflege, diedenkstation.de

von vielleicht ungleichen Sprachkompetenzen weisen einzelne Teammitglieder unterschiedliches Fachwissen oder unterschiedliche Berufsverständnisse oder Rollenerwartungen auf. Auch der Umgang mit Hierarchien, Zeit oder Fehlern ist durchaus divers. Unterschiedliche religiöse Ansichten, Normen und Werte, soziale Prägungen und Erfahrungen kommen hinzu. Diese Konstellationen von Vielfalt führen auch heute immer noch zu Unsicherheit, zu Missverständnissen und zu Konflikten in den Teams. Das Potenzial, das in interkulturellen Teams steckt, wird nicht ausgeschöpft.

Den Grundstein für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit legen die Manager:innen in der oberen und mittleren Führungsebene. Sie sind diejenigen, die mit Hilfe ihrer kultursensiblen Einarbeitungskonzepte und Mentoring-Programme, ihrer intensiven Förderung und durch eigene positive und wertschätzende Haltung Integration möglich machen und Teams zusammenwachsen lassen können. Die Teamleitungen müssen eine Vorbildfunktion einnehmen und stets Offenheit und Gesprächsbereitschaft signalisieren, um mögliche aufkeimende Konflikte direkt zu klären.

Jedes Teammitglied trägt Verantwortung

Zudem trägt jedes einzelne Teammitglied Verantwortung und kann so zu einem guten Miteinander beitragen. Für eine gelingende interkulturelle Zusammenarbeit bedarf es Offenheit, positive Neugier und echtes Interesse des Ein-

INTERKULTURELLER KALENDER

Ein interkultureller Kalender des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge zeigt die Vielfalt von Feiertagen und Gedenktagen verschiedener Kulturen und Religionen, die in Deutschland leben. Kostenlos bestellbar als Printversion oder zum Download unter



**Häufig wird in Tages-
pflegen das Potenzial, das
in interkulturellen Teams
steckt, nicht ausgeschöpft.**

zeln an seinen Kolleg:innen. Wir sollten uns bewusst sein, dass unsere eigene individuelle kulturelle Prägung dazu führt, das Verhalten anderer mit eigenen Informationen und Erfahrungen abzugleichen. Stimmen Verhalten des anderen und der eigenen Erwartungen nicht überein, kann das zu Missverständnissen führen. Wir sehen uns selbst, unsere Mitmenschen und die Umwelt durch die eigene kulturelle Brille. Worte und Gesten können von jemand anderem, aus einem anderen Kulturkreis, völlig anders interpretiert werden. So ist die Handgeste „Daumen hoch“ in Deutschland und den meisten Ländern Europas positiv besetzt und meint „Alles okay!“, „Gut gemacht!“ oder „Das gefällt mir!“. Dieser Fingerzeig wird aber in zum Beispiel in Griechenland, Russland, Teilen Afrikas oder in Australien als obszöne Geste verstanden.

Eigene Vorurteile bewusst machen

Zudem hat jeder Mensch Vorurteile. Erlernt werden die Vorurteile und das daraus resultierende Verhalten/Handeln durch die eigene Sozialisation, Erziehung, Kultur, Religion, Umwelt und das eigene Umfeld. Vorurteile geben Orientierung, dienen der Gruppenbildung und verhelfen zu einem positiven

Selbstkonzept in der Zugehörigkeitsgruppe. Außerdem dienen Vorurteile der Stabilisierung und Legitimierung von Machtverhältnissen. Somit ist klar, dass Menschen Vorurteile zur eigenen Aufwertung und Sicherheit benötigen. Inwieweit sie den Berufsalltag bestimmen, ist aber regulierbar!

Mit dem Ansatz des vorurteilsreflektierten Umgangs können die einzelnen Teammitglieder dazu animiert werden, sich ihrer eigenen Vorurteile bewusst zu werden und sie kritisch zu hinterfragen. Pauschalisierte Aussagen verlieren somit schnell ihre Kraft und ein offeneres Miteinander kann stattfinden. Der vorurteilsreflektierte Umgang ist an den Anti-Bias Ansatz angelehnt. Dieser Ansatz ist in vier Kategorien eingeteilt und hat zum Ziel, Schief lagen bewusst zu machen und aufzuheben:

- In der ersten Kategorie geht es da-

rum, die Ich-Identität und die Bezugsgruppenidentität zu stärken. Wer bin ich? Wo gehöre ich hin? Zu welchen Gruppen zähle ich mich? Das Individuum soll auch in seinen Bezugsgruppen Selbstvertrauen schöpfen und anerkannt und wertgeschätzt werden.

- In der zweiten Kategorie „Wahrnehmung und Anerkennung von Vielfalt“ treten Menschen mit anderen Menschen in Verbindung und machen ihre Erfahrungen. Diese sollen die Empathie für und den Respekt vor anderen Menschen stärken. Was erlebe ich wirklich mit den einzelnen Individuen?

Die Leitungskraft muss eine Vorbildfunktion einnehmen und stets Gesprächsbereitschaft signalisieren, um aufkeimende Konflikte direkt zu klären.

- Im dritten Schritt wird das kritische Denken gefördert. Vorurteile und Diskriminierung werden thematisiert. Welche Vorurteile konnte ich revidieren?

Ziel ist es ein Verständnis für gerecht und ungerecht zu entwickeln.

- Gemeinsam mit anderen Diskriminierung zu stoppen, ist Inhalt der

vierten Kategorie. Jeder soll die Möglichkeit haben sich offen und bewusst gegen Einseitigkeit und Diskriminierung auszusprechen.

Mithilfe dieser Ansätze kann jedes einzelne Teammitglied zur diversitätsreflektierten Handlung geführt werden und somit eine wertschätzende, offene und akzeptierende Haltung entwickeln. Ein Beispiel: Die Tagespflege „Edelweiß“ ist Teil der Senioreneinrichtung „Alpenblick“. Einzelne Mitglieder des Teams der Tagespflege „Edelweiß“ werden kurz vorgestellt:

- Marek Wójcik (32 Jahre) ist als Säugling mit seiner Familie aus Polen nach Deutschland gekommen. Er fühlt sich als Deutscher. Seine Eltern sind als Eigentümer einer Reinigungsfirma gut in die Gemeinschaft des Wohnortes integriert. Marek auch. Er ist ausgebildeter Krankenpfleger und leitet die Tagespflege. Marek denkt: „Manchmal würde ich gerne Martin Walters und nicht Marek Wójcik heißen.“
- Francesca D’Angelo (21 Jahre) lebt bereits in der dritten Generation in Deutschland, nachdem ihre Großeltern Ende der 1960er Jahre als Gastarbeiter nach Deutschland gekommen sind. Sie lebt in einer Großfamilie. Sie absolvierte im letzten Jahr ihr Examen als Pflegeassistentin und arbeitet seither in der Tagespflege. Franca denkt: „Ich bin doch Deutsche, es ist anstrengend ständig zu erklären, dass ich aus Deutschland komme.“
- Gudrun Bäumer (45 Jahre) ist in der Stadt, in der die Einrichtung liegt,

geboren. So wie auch ihre Eltern und ihre Großeltern. Sie arbeitet seit acht Jahren als qualifizierte Betreuungskraft in der Tagespflege. Gudrun denkt: „Mein Leben ist so 08/15. Wie spannend ist es doch, zweisprachig aufzuwachsen und verschiedene Kulturen in meinem Zuhause zu erleben.“

- Liliana Albu (56 Jahre) ist in Rumänien geboren und hat auch noch als junge Frau in Suceava gelebt. Sie fühlt sich Rumänien sehr verbunden. Wenn möglich, verbringt sie jeden Urlaub in ihrer früheren Heimat. Sie ist in der rumänischen Gemeinde sehr aktiv. Liliana arbeitet ebenfalls als Betreuungskraft in der Tagespflege. Sie denkt: „Blöd, dass ich mit Suzana auf der Arbeit nicht rumänisch sprechen kann, das würde mir viel leichter fallen, als mich immer auf Deutsch zu unterhalten.“
- Ana Tomić (38 Jahre) ist vor sechs Monaten aus Kroatien eingewandert. Sie spricht noch sehr wenig deutsch, ist aber hochmotiviert. Sie ist ausgebildete Krankenpflegerin. Seit einigen Wochen arbeitet sie als Pflegehelferin in der Tagespflege. Sie denkt: „Ich habe das

Gefühl, dass ich doppelt so viel arbeiten muss wie meine deutschen Kollegen, da sie bei mir viel genauer hinschauen.“

Diese Teamzusammensetzungen kennen viele so oder so ähnlich aus ihrem beruflichen Alltag. Stellen wir uns einige Fragen: Welche Folgen können die Gedanken auf die Kommunikation der Teammitglieder untereinander haben? Wie können die unterschiedlichen Kulturen innerhalb des Teams wahrgenommen werden? Berücksichtigen die

Kolleg:innen, dass Ana nur aufgrund fehlender Sprachkenntnisse in einem geringer qualifizierten Job arbeitet? Welche Auswirkungen kann dies auf Anas Selbstwertgefühl und ihre Gesundheit haben? Was spricht dagegen, dass sich Liliana und Suzana untereinander in rumänischer Sprache unterhalten? Welche Argumente sprechen vielleicht auch dafür? Aus welchem Grund hätte Marek lieber einen deutschen Namen? Und woran könnte es liegen, dass Francesca immer wieder erklären muss, dass sie Deutsche ist?

Mit dem Ansatz des vorurteilsreflektierten Umgangs können die Teammitglieder dazu animiert werden, sich ihrer eigenen Vorurteile bewusst zu werden und sie kritisch zu hinterfragen.

Vielfalt an Sichtweisen in interkulturellen Teams bereichern

Durch die Auseinandersetzung mit den Fragen wird deutlich, dass die Lebenswelten und Zugehörigkeiten sowie die individuellen Perspektiven jedes ein-

BEZEICHNUNG	BEDEUTUNG
multikulturell	mehrere Kulturen umfassend, die nebeneinander bestehen
plurikulturell	meint Vorhandensein von zwei oder mehr verschiedenen Kulturen, die aufeinandertreffen, sich aber nicht zwangsläufig vermischen
interkulturell	die Beziehung zwischen verschiedenen Kulturen betreffend
transkulturell	auf Globalkultur bezogen, die sich auch deutlich abgrenzbaren Einzelkulturen entwickelt
crosscultural	gemeinsame Eigenschaften betonend wie humanitäre Werte oder kulturübergreifende Grunderfahrungen wie Scham oder Schmerz

Trans-, inter-, pluri- oder multikulturell? Eine kurze Erläuterung von Begriffen, die sich in der Literatur finden.

Quelle: H. Garner, modifiziert Deiters/ Dittmar-Grützner 2020



Für eine gelingende interkulturelle Zusammenarbeit bedarf es Offenheit, positive Neugier und echtes Interesse des Einzelnen an seinen Kolleg:innen.

zelen Teammitgliedes wahrgenommen und respektiert werden müssen. Die Teammitglieder nehmen eine Situation mit ihrer kulturellen Prägung wahr, das bedeutet, dass dieselbe Situation aus sehr vielfältigen Sichtweisen gedeutet wird. Gelingt dem Team der Austausch darüber fördert dies die Sensibilität für einen weiten Blick und ermöglicht einen wertschätzenden und kreativen Umgang miteinander und in ähnlichen Situationen.

Einfach gesagt, doch wie kann die Zusammenarbeit, die Kommunikation in interkulturellen Teams nun gefördert werden?

Verantwortlich sind alle innerhalb der Organisation. Interkulturelle Öffnung erfordert einen langfristigen Entwicklungsprozess, der ausgehend von der Führungsebene bis hin zur Praxisebene transparent umgesetzt werden muss. Dies erfordert Ressourcen, die seitens des Managements zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Mitarbeitenden benötigen Zeit, um zum Beispiel im Rahmen von Fort- und Weiterbildung kulturelle Kompetenzen zu erwerben. Regelmäßige Reflexion und Evaluation sollten Bestandteil der Personalentwicklung sein.

Wissen führt zu mehr Verständnis

Ein unterschiedliches Verständnis von Zeit kann missverständlich interpretiert werden. Beispielsweise haben Zeitanlagen nicht überall auf der Welt die

gleiche Bedeutung. In Kulturen mit polychronem Zeitverständnis scheint unendlich viel Zeit vorhanden zu sein. Die Zeitangabe gilt als Richtwert, bleibt jedoch in der Auslegung flexibel. In einigen westlichen Kulturen neigt man zu einem monochronen Zeitverständnis, bei dem die Zeit limitiert und kostbar ist (Zeit ist Geld). Vermeintliche Verspätungen sind negativ konnotiert und führen schnell zu Ärger. Dabei kann allein das Wissen über die konträre Zeitorientierung zu mehr Verständnis untereinander führen.

Ungleiche Kommunikationsformen können ebenso eine missverständliche Interpretation von Verhaltensweisen hervorrufen. So ist der Kommunikationsstil in kollektivistischen Kulturen (Wir-Gruppen Identität, traditionelle Gesellschaften) ein anderer als in individualistischen Kulturen (Individualismus, Selbstverwirklichung).

Eine Grundvoraussetzung für eine gelingende Kommunikation ist die Kenntnis der deutschen Sprache. So könnte Ana und Liliana aus dem Team der Tagespflege „Edelweiß“ ein Sprachkurs innerhalb der Arbeitszeit angeboten werden. Entlastend kann für Liliana

sein, wenn Suzana schwierigere Sachverhalte in rumänischer Sprache erläutert. Dann sind sie verstanden und müssten anschließend „nur“ noch übersetzt werden. Liliana sollte die Inhalte anschließend in deutscher Sprache wiederholen. Selbstverständlich sollte Wert auf eine gleichberechtigte Kommunikation gelegt werden, auch wenn die Deutschkenntnisse im Team sehr unterschiedlich sind. Die Förderung der Kommunikation ist unabdingbar. Weiter beugt ein offener und konstruktiver Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen Konflikten vor.

Wertschätzung für die kulturelle Vielfalt in Teams wird auch durch Rücksicht auf Feiertage in der Dienstplanung ausgedrückt. Ideen für einen guten Weg für eine gelingende interkulturelle Zusammenarbeit gibt es viele. In der Tagespflege „Edelweiß“ hängt seit einigen Tagen ein großer interkultureller Kalender an der Wand. ✨

Literatur:

Dittmar-Grützner, A.-K., & Deiters, M.: Interkulturell Zusammenarbeiten. In Heilberufe, 73, Springer Medizin Verlag, Heidelberg: S. 18-20 (2021a)

Mertol, B.: Bist du so, wie ich dich seh? -Vorurteilsreflektiertes Arbeiten mit dem Anti-Bias-Ansatz in der Praxis. Internetpublikation (2017): vinc.li/Mertol_Anti-Bias-Ansatz