

Das Miteinander in multikulturellen Teams

Die Pflegebranche befindet sich im Wandel, sie wird immer diverser. Die Teams in den Pflegeeinrichtungen werden heterogener, die Ressourcen scheinen jedoch knapper zu werden. Die Herausforderungen für die multikulturellen Teams sind groß und erfordern angepasste Handlungen aller Beteiligten. Viele Veröffentlichungen veranschaulichen die bedeutende Rolle des Managements von Pflegeeinrichtungen in der interkulturellen Zusammenarbeit. So legen die Manager in der oberen und mittleren Führungsebene immer den Grundstein für erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit. Sie sind diejenigen, die mithilfe ihrer kultursensiblen Einarbeitungskonzepte, ihrer Mentoring-Programme, ihrer Kooperationen zu den unterschiedlichsten kulturellen Kompetenzzentren, ihrer Angebote von Sprachkursen (z. B. auch während der Arbeitszeit), ihrer intensiven Förderung und durch ihre eigene positive, wertschätzende Haltung Integration erst möglich machen. Die nachfolgende Lerneinheit ist praxisnah anhand von Beispielen aus der stationären Langzeitpflege aufgearbeitet. Der Artikel soll Denkanstöße liefern, wie Führungskräfte Pflegenden mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund dabei unterstützen können, dass sie effektiv und möglichst harmonisch zusammenarbeiten können.

Autorinnen: Marion Deiters, Dipl.-Berufspädagogin (FH), und **Anna-Katharina Dittmar-Grützner**, Berufspädagogin im Gesundheitswesen (M.A.). Inhaberinnen der „Die Denkstation“, einem Schulungs- und Beratungsunternehmen im Gesundheitswesen, www.diedenkstation.de

LERNZIELE

Wenn Sie diese Lerneinheit gelesen haben, wissen Sie, ...

- dass Diversität, also soziale und kulturelle Verschiedenheiten, einen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit in Teams hat.
- dass eine Anerkennungs- und Willkommenskultur zur guten Integration der neuen Mitarbeitenden beiträgt.
- wie Sie Pflegekräfte mit Sprachbarrieren bei der Einarbeitung unterstützen können.
- dass Integration als ein dialogorientierter Prozess verstanden werden muss.
- wie Sie als Führungskraft für ein gelingendes Miteinander sensibilisieren können.

STICHWÖRTER

Vielfalt, kultursensibel, vorurteilsreflektierte Kommunikation, Integration, Willkommenskultur



Mit dem Ziel, den Fachkräftemangel abzumildern und die Pflegeversorgung zu stabilisieren, wurden in den letzten Jahren verstärkt Fachkräfte aus dem Ausland angeworben. Doch ist es in den vergangenen Jahren nur bedingt geglückt, die neu rekrutierten Fachkräfte langfristig zu gewinnen. Die Pflegekräfte sind in die Heimatländer zurückgekehrt oder in eine andere Einrichtung gewechselt. (6) Diese Gründe sowie die Fluktuation von Beschäftigten im Gesundheitswesen allgemein zeigen deutlich, dass die Integration in die Einrichtung (noch) nicht gelungen ist.

Vor welchen Herausforderungen stehen multikulturelle Teams?

Fakt ist: Die Teams werden bunter. Der Anteil beschäftigter Pflegekräfte mit Migrationshintergrund lag im Jahr 2021 bei 13 %. (1) Und die Herausforderungen für multikulturelle Teams sind groß. Abgesehen 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 zu Unsicherheit, zu Missverständnissen und zu Konflikten in den Teams.

Um die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Menschen mit unterschiedlichen Kulturen verstehen zu können, ist es daher zunächst 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. (2)

„Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen

und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“ (9)

Fallbeispiel 1

*Anyamanee (32 J.) hat in Thailand ihr Pflegeexamen absolviert und arbeitet seit 4 Jahren im Wohnbereich A der Pflegeeinrichtung „Meerblick“. Häufig erscheint sie wenige Minuten nach Frühdienstbeginn im Wohnbereich – allerdings immer rechtzeitig vor Beginn der Übergabe und der anschließenden Pflege. Die Minuten arbeitet sie mittags nach. Die Kolleg*innen haben sich, obwohl die Übergabe 15 Minuten später beginnt und sie diese Zeit mit Gesprächen und Kaffeetrinken verbringen, anfangs sehr geärgert. Sie haben mit Anyamanee darüber gesprochen. Sie wissen nun, dass Anyamanee mit einem anderen Zeitverständnis („Zeit ist unendlich“) aufgewachsen ist. Anyamanee arbeitet nicht weniger als die anderen. Der Austausch war*

wichtig für das gegenseitige Verständnis von Zeit, dies ist ein Beispiel für einen gelungenen kultursensiblen Umgang miteinander.

Fallbeispiel 2

Viktorija (23 J.) ist examinierte Pflegekraft und arbeitet erst seit wenigen Wochen im Wohnbereich B. Ihre Schul- und Ausbildungszeit hat sie in Kasachstan absolviert. Dort wurde ihr beigebracht, dass sie nur sprechen darf, wenn sie gefragt wird. Dass Menschen unterschiedlich sozialisiert sind, ist ihren Kolleg*innen bewusst. Sie vorverurteilen Viktorijas Verhalten nicht als motivationslos oder desinteressiert, sondern ermuntern Viktorija, Fragen zu stellen, und versichern ihr, dass proaktives Handeln erwünscht ist. Auch dies ist kultursensibles Handeln.

Fallbeispiel 3

Gabrielle (24 J.) ist eine examinierte Pflegekraft der Philippinen und im Rahmen des Anwerbeverfahrens nach Deutschland gekommen. Sie arbeitet im Wohnbereich C. Sie hat große sprachliche Schwierigkeiten. Die Kolleg*innen ermuntern sie, viel zu sprechen, und stellen ihr offene Fragen: z. B. „Was hast du verstanden?“ So wird sichtbar, was Gabrielle verstanden hat bzw. welche Aspekte nicht. Auf die Frage „Hast du das verstanden?“ hätte Gabrielle eher mit „Ja“ geantwortet. Vielleicht, weil sie einen Teil der Erklärung verstanden hat. Weil es höflich ist, Ja zu sagen. Weil sie nicht zugeben mochte, nichts verstanden zu haben. Gründe finden sich viele.

Kultursensibles Handeln kann hier sein: Die Einrichtung finanziert einen Sprachkurs für Gabrielle. Die Zeit dafür wird als Arbeitszeit anerkannt. Außerdem wird Gabrielle eine Mentorin an die Seite gestellt. Diese hat eine Fortbildung zum Sprachcoach in der Pflege absolviert und erhält eine finanzielle Anerkennung für ihr Engagement. Die beiden tauschen sich u. a. zu den Herausforderungen der neuen Arbeit oder zu unterschiedlichen Pflegeverständnissen aus.

Fallbeispiel 4

Ruben (41 J.) arbeitet im Wohnbereich D. Er hat in Portugal ein Pflegestudium absolviert und dort einige Jahre in dem Beruf gearbeitet. Grundpflegerische Tätigkeiten, die in der deutschen beruflichen Pflegeausbildung mit ihrem ganzheitlichen Pflegeverständnis einen großen Stellenwert einnehmen, übernimmt er ungern. Er hat ein anderes Pflegeverständnis vermittelt bekommen, eines, in dem u. a. medizinische Tätigkeiten eine große Rolle spielen. Die Differenzen bezüglich der Ausbildung (in Portugal akademisch und in Deutschland beruflich) haben die Einarbeitung erheblich erschwert. Kultursensibel handeln bedeutet in diesem Beispiel, seitens der Einrichtung Zeit und Raum für den Austausch der Pflegenden zum Thema Pflege- und

Berufsverständnis zu geben und diesen ggf. moderierend zu begleiten.

So oder so ähnlich sind die Situationen allen bekannt. In allen Praxisbeispielen wird die Akzeptanz von Vielfalt deutlich. Es hat ein Austausch über Verhaltensweisen, die als irritierend oder ärgerlich empfunden wurden, stattgefunden.

Leitungen als Vorbilder

Es wurde bereits angemerkt, dass der Dreh- und Angelpunkt des Funktionierens eines „bunten“ Pflegeteams immer die Leitungskraft ist. Ihre Aufgabe besteht darin, das Team interkulturell zusammenwachsen zu lassen. Dies könnte gelingen durch: Dienstbesprechungen, individuelle Dienstplangestaltung mit Berücksichtigung der unterschiedlichen Fest- und Feiertage – z. B. Weihnachten, Ramadanfest (Id al-Fitr), Versöhnungsfest (Yom Kippur), Erleuchtungstag (Bodhi-Tag) oder Lichterfest (Diwali). Eine erste Orientierung kann ein interkultureller Kalender bieten, der im Wohnbereich aufgehängt, auch Wertschätzung von Vielfalt ausdrückt. (4)

Des Weiteren muss die Wohnbereichsleitung ein Vorbild sein und stets Offenheit und Gesprächsbereitschaft zeigen, um mögliche aufkeimende Konflikte direkt zu klären. Eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe. Zeitlich knappe Ressourcen, krankheitsbedingte – und sicherlich durch die Belastungen der Pandemie vermehrte – personelle Ausfälle, ungeklärte Verantwortlichkeiten oder fehlende Einarbeitungskonzepte können schnell zur Überforderung der Wohnbereichsleitungen führen. Die Entwicklung eines Integrationskonzepts, das Angebot von Fort- und Weiterbildungen zum Erwerb kultureller Kompetenzen oder ein Einsatz von nur einem/einer neuen Mitarbeitenden pro Schicht sind Aufgaben, die in diesem Zusammenhang an die Führungsebene gestellt werden. (5)

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. Regelmäßige Reflexion und Evaluation sollten selbstverständlicher Bestandteil der Personalentwicklung sein.

Jedes Teammitglied trägt Verantwortung

Nicht nur die Wohnbereichsleitung, sondern jedes einzelne Teammitglied trägt Verantwortung und kann dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit im Team, das aus verschiedenen Kulturen zusammengesetzt ist, funktioniert.

Für eine gelingende interkulturelle Zusammenarbeit bedarf es Offenheit, positive Neugier und echtes Interesse des Einzelnen an seinen Kolleg*innen. Wir sollten uns bewusst sein, dass unsere eigene kulturelle Prägung dazu führt, das Verhalten anderer mit eigenen Informationen und Erfahrungen abzugleichen. Stimmen Verhalten der anderen und die eigene Erwartung nicht überein, kann das zu Missverständnissen führen. Wir sehen uns selbst, unsere Mitmenschen und die Umwelt durch die eigene kulturell geprägte Brille. Worte und Gesten können von jemandem aus einem anderen Kulturkreis völlig anders interpretiert werden.

Auseinandersetzung mit Vielfalt in interkulturellen Teams

Bei manchen Pflegepersonen mag es tatsächlich die persönliche Einstellung sein, die dazu führt, dass Vielfalt nicht begrüßt wird, aber vielmehr scheinen die strukturellen Rahmenbedingungen eine bedeutende Rolle einzunehmen. Häufige Fluktuation, Personal- und Fachkräftemangel, Krankheitsausfälle, Team- und Stationszusammenführungen, Umstrukturierungen, Führungswechsel, Zeitarbeit sowie Zeitmangel führen u. a. zu Unsicherheiten und Unbeständigkeiten in den Pflegeteams. Diese Faktoren können die einzelnen Teammitglieder demotivieren und bis zur Resignation führen. Die kulturelle Verschiedenheit wird verdrängt, die Auseinandersetzung mit der Vielfalt im Team kann zur „Entkulturalisierung“ führen, d. h., Abweichungen von der dominanten Kultur werden ausgeblendet, Kultur wird zur Privatangelegenheit. (8) In Anbetracht der soeben genannten Rahmenbedingungen und eines sich verdichtenden Arbeitsaufkommens könnte diese Auseinandersetzung überfordern und die Erwartungshaltung fördern, dass neue Mitarbeitende sich anpassen müssten.

Mit diesem Wissen kommt der Leitungsebene eine Hauptverantwortung zu. Diese hat für sichere und beständige Rahmenbedingungen und für eine gute interkulturelle Kommunikation Sorge zu tragen. Die Berücksichtigung kultur- und altersspezifischer, religiöser und geschlechtsspezifischer Bedürfnisse ist Voraussetzung und sogar in § 3 (3) des Grundgesetzes festgeschrieben. (3)

Wissen führt zu mehr Verständnis!

Durch die Auseinandersetzung mit dem Thema wird deutlich, dass die Lebenswelten und Zugehörigkeiten sowie die individuellen Perspektiven jedes einzelnen Teammitgliedes wahrgenommen und respektiert werden müssen. Die Teammitglieder nehmen eine Situation mit ihrer kulturellen Prägung und kontextspezifischer Perspektive wahr. Dies 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.

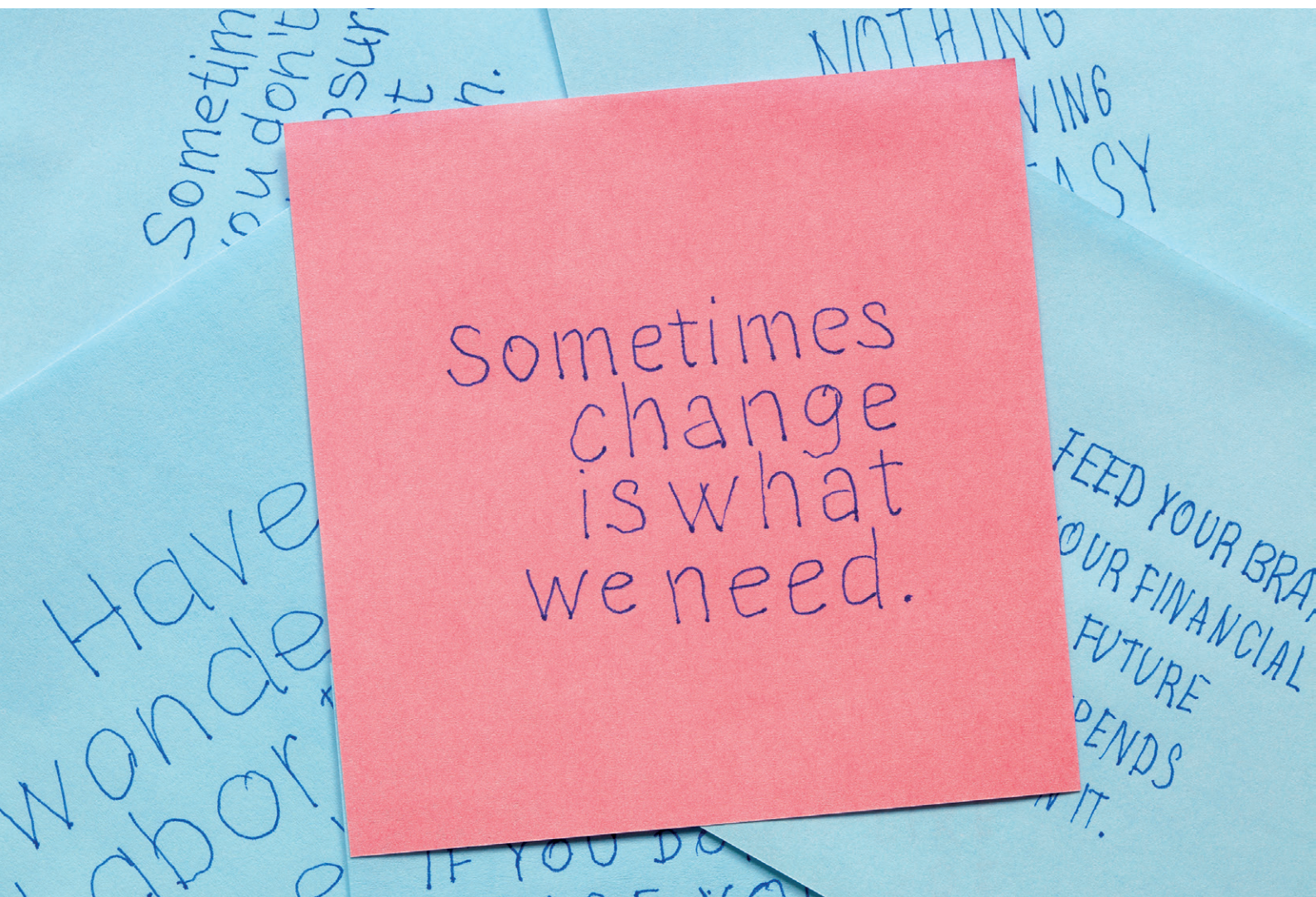
Ein unterschiedliches Verständnis von Zeit kann – wie zu Beginn bei Anyamanee – missverständlich interpretiert werden. Beispielsweise haben Zeitangaben nicht überall auf der Welt die gleiche Bedeutung. In Kulturen mit polychronem Zeitverständnis scheint unendlich viel Zeit vorhanden zu sein. Die Zeitangabe 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. Bei Anyamanee und ihren Kolleg*innen klärten Gespräche dieses Missverständnis auf.

Ungleiche Kommunikationsformen können ebenso eine misshellige Interpretation von Verhaltensweisen hervorrufen. So ist der Kommunikationsstil in kollektivistischen Kulturen (Wir-Gruppen-Identität, traditionelle Gesellschaften) ein anderer als in individualistischen Kulturen (Individualismus, Selbstverwirklichung). Diese Betrachtungsweisen werden auch als Dimensionen bezeichnet. Dimensionen zeigen demnach Aspekte einer Kultur auf, die zu den unterschiedlichen Polen tendieren können: von extrem ausgeprägt bis gar nicht ausgeprägt. Zur Vertiefung und für ein besseres Verständnis kann es hilfreich sein, sich mit weiteren Kulturdimensionen (z. B. nach G. Hofstede, E. Hall), Kulturstandards (z. B. nach A. Thomas) oder mit der Globe Studie (z. B. House) auseinanderzusetzen.

Vorurteile bewusst machen – vorurteilsreflektierte Kommunikation

Jeder Mensch hat 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. Das kritische Hinterfragen eigener Denk- und Wahrnehmungsmuster ist also wesentlich.

Mit dem Ansatz des vorurteilsreflektierten Umgangs können die 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 4 Kategorien eingeteilt und hat zum Ziel, Schief lagen bewusst zu machen und aufzuheben.

Erste Kategorie: Es geht darum, 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.

Zweite Kategorie: „Wahrnehmung und Anerkennung von Vielfalt“. Die Menschen treten 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?

Dritte Kategorie: „Förderung kritischen Denkens“. Vorurteile und Diskriminierung werden thematisiert. Welche

Vorurteile konnte ich revidieren? Ziel ist es, ein Verständnis für gerecht und ungerecht zu entwickeln.

Vierte Kategorie: „Diskriminierung stoppen“. Jeder soll die Möglichkeit haben, sich offen und bewusst gegen Einseitigkeit und Diskriminierung auszusprechen. (7)

Mithilfe dieser Ansätze kann die einzelne Pflegekraft zur diversitätsreflektierten Handlung geführt werden und somit eine wertschätzende, offene und akzeptierende Haltung entwickeln. Führungskräfte müssen eine transparent kommunizierte und eindeutige Strategie im Umgang mit diskriminierenden Äußerungen und Verhaltensweisen aufweisen.

Sprache hat eine wichtige Bedeutung

Eine Grundvoraussetzung für einen gelingenden Integrationsprozess ist die Kenntnis der deutschen Sprache. Die Erwartungen an neu zugewanderte Mitarbeitende sind oftmals sehr hoch, der erlebte Erwartungsdruck auf der

anderen Seite auch. Dies kann zu falschen Einschätzungen der eigenen Sprachfähigkeit führen. Unterschiedlich verstandene Gesten, Abkürzungen mit unterschiedlichen Bedeutungen (z. B. kann die Abkürzung AP sowohl Angina pectoris als auch Anus praeter oder auch Altenpflege bedeuten), Eigennamen oder dialektische Sprache sind weitere Herausforderungen im Spracherwerb und verstärken das Gefühl, die deutsche Sprache nicht zu verstehen. Es kommt zu Missverständnissen. Gabrielle hat Glück, dass ihre Kolleg*innen sie sprachsensibel einarbeiten und ihr viele Gelegenheiten für das Hören, Sprechen und Sehen (Wort, Schrift, Bild) der deutschen Sprache geben. Der Sprachkurs hat eine pflegespezifische Schwerpunktsetzung. Die Gespräche mit ihrer Mentorin unterstützen die Integration Gabrielles ungemein.

Gelebte Willkommens- und Anerkennungskultur

Womöglich sind einige Mitarbeitende der Ansicht, dass sie neue Teammitglieder integrieren müssen. Andere zeigen eventuell die Haltung, dass diese sich selbst integrieren müssen. Auch diese unterschiedlichen Einstellungen können zu Konflikten führen. Die Aufgabe der Führungskräfte liegt auch darin, deutlich zu machen, dass Integration ein wechselseitiger Prozess ist, der gemeinsam gestaltet werden will. Studien bestätigen, dass die Zugehörigkeit zum Team ein entscheidender Faktor bei der Entscheidung über einen möglichen Wechsel der Einrichtung ist. Gemeinsam lässt sich eine langfristige und gelingende Zusammenarbeit im Team aufbauen. Die interkulturelle Zusammenarbeit wird als herausfordernd und gleichzeitig als vielfältig sowie bereichernd erlebt. Sie birgt so viele Chancen. Nutzen wir diese!

Weiterführende Informationen

Vielfalt pflegen, eine vom Bundesministerium für Gesundheit initiierte Lernplattform mit dem Ziel, deutschlandweit über sämtliche professionelle Ausrichtungen der Pflegberufe hinweg transkulturelle Kompetenzen zu fördern: <https://www.vielfalt-pflegen.info>

Der interkulturelle Kalender zeigt die Vielfalt von Feiertagen und Gedenktagen verschiedener Religionen und Kulturen, die gemeinsam in Deutschland leben. Kostenlos bestellbar beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, als Printversion oder zum Download: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Behoerde/interkultureller-kalender-2023-A3.html?nn=282388>

TransCareKult, ein Qualifizierungsprojekt des Hessischen Instituts für Pflegeforschung zur Etablierung einer transkulturellen Willkommens- und Anerkennungskultur: <https://www.hessip.de/projekte/aktuelle-projekte/transcarekult/>

Literatur

- 1 Bundesagentur für Arbeit: *Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich*. Nürnberg, Mai 2022, S. 10–11. (online unter https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Generische-Publikationen/Altenpflege.pdf?__blob=publicationFile&v=13)
- 2 Dittmar-Grützner, A.-K., Deiters, M.: *Kultursensibel und sprachsensibel Anleiten in der Pflege*. In: Die PraxisAnleitung, Ausgabe 2/2022, Forum Verlag Herkert GmbH, Merching 2022, S. 33–39.
- 3 Dittmar-Grützner, A.-K., Deiters, M.: *Mit Neugier und Respekt Patienten begegnen*. In Heilberufe, 2.2021 / 73, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2021, S. 12–14.
- 4 Dittmar-Grützner, A.-K., Deiters, M.: *Interkulturell Zusammenarbeiten*. In: Heilberufe, 2.2021 / 73, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2021, S. 18–20.
- 5 Gold, C., Khamo Vazirabad, S., Prof. Dr. Schulze, U.: *Herzlich Willkommen*. In: Altenheim, Ausgabe 11/2020, Vincentz Verlag, Hannover 2020, S. 18–22.
- 6 Khamo Vazirabad S., Gold, C., Prof. Dr. Schulze, U.: *Wie gelingt eine wechselseitige Integration im Pflgeteam?* In: clavis. Schlüssel für die Integration von Migrant*innen in den Arbeitsmarkt, Ausgabe Juni 2020, Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V., Düsseldorf 2020, S. 22–23.
- 7 Mertol, B.: *Der Anti-Bias-Ansatz als Grundlage für eine vorurteilsreflektierte Pädagogik am Beispiel des MIKA-Methodenkoffers*. In: Bozay, K., Borstel, D. (Hrsg.): *Ungleichwertigkeitsideologien in der Einwanderungsgesellschaft*, Springer VS, Wiesbaden 2017, S. 381–402.
- 8 Stagge, M.: *Multikulturelle Teams. Eine Herausforderung?* In: Die Schwester/Der Pfleger, Ausgabe 3/19, Bibliomed-Medizinische Verlagsgesellschaft mbH, Melsungen 2019, S. 38–41.
- 9 UNESCO-Kommission: *Weltkonferenz über Kulturpolitik. Schlussbericht der von der UNESCO vom 26. Juli bis 6. August 1982 in Mexiko-Stadt veranstalteten internationalen Konferenz*. Hrsg. von der Deutschen UNESCO-Kommission, UNESCO-Konferenzberichte, Nr. 5, München 1983, S. 121.

Bildquellen

- © Andrey Popov – AdobeStock.com
© ogichobanov – AdobeStock.com