

Vielfalt im Team: Interkulturelle Zusammenarbeit meistern

Ein gelungenes Miteinander im Berufsalltag kann manchmal zur Herausforderung werden – besonders dann, wenn Menschen aus unterschiedlichen Ländern aufeinander treffen. Doch gerade in der Heterogenität liegt auch die Chance zur Innovation. Anhand zahlreicher Beispiele aus ihrem Forschungsalltag sensibilisierte PD Dr. Luisa Conti in ihrem Vortrag „Are you sure you got it right? A talk on culture and interculturality“ auf dem diesjährigen Dornburg Seminar im März dafür, wie sehr wir in Kategorien denken und wie wir mit Offenheit und Verständnis den Zusammenhalt in Organisationen stärken können. Im Interview spricht sie darüber, wie es gelingen kann, interkulturell kompetenter zu werden.



Dr. Luisa Conti spricht in Dornburg über Interkulturalität

Liebe Luisa, wer bist du?

Ich bin vieles. In Bezug auf meine Nationalität würde ich sagen bin ich sowohl Italienerin als auch Deutsche. Seit 20 Jahren lebe und arbeite ich in Deutschland. Ich habe die deutsche Staatsbürgerschaft angenommen, weil es mir wichtig ist, mitzuwählen und gleichberechtigte Bürgerin zu sein. Seit 17 Jahren arbeite ich im Fachbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der FSU.

Warum tust du, was du tust? Was macht dir Freude an deiner Arbeit?

Ich beschäftige mich mit Interkulturalität – und zwar, weil es so wichtig ist! In unserer komplexen Gesellschaft sind wir ständig mit Neuem konfrontiert.

auf unsere Wahrnehmung und auch unsere Handlungen.

Das beginnt schon bei Äußerlichkeiten: welche Schuhgröße jemand trägt, ist uns gleichgültig. Andere Merkmale, wie Hautfarbe oder Geschlecht, beeinflussen uns dagegen stark, teils bewusst und teils unbewusst. Hier lohnt es sich, genauer hinzusehen.

Meine Motivation ist es, Menschen zusammenzubringen, sie für ihr eigenes Schubladendenken zu sensibilisieren und ihnen klarzumachen, wie wichtig ein respektvoller und offener Umgang miteinander ist.

Oft ist es sehr nützlich, sich selbst zu fragen: Welche Annahmen treffe ich gerade über mein

Wie gestalte ich ein Arbeitsumfeld, in dem ein internationales Team gut arbeiten kann?

Wenn Menschen in ein neues Land kommen, fühlen sie sich oft unsicher. Diese Situation ist ähnlich wie die erste Zeit in einem neuen Job: Die Umgebung ist neu, es gibt neue Begriffe, Normen und eine andere Routine, die man nicht kennt und man ist sich nicht sicher, wen man zum Beispiel siezen muss und wen man duzen darf.

Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen können viel tun, um schon den Einstieg gelingen zu lassen. Vor allem ist es wichtig, von Anfang an eine offene Atmosphäre zu bieten und Fehler zu erlauben. Und Dinge zu erklären – selbst dann, wenn man sie für selbstverständlich hält.

„Es klingt einfach und das ist es auch: Wenn du andere unterstützt und dazu beiträgst, dass sie sich wohlfühlen, dann werden sie ihre beste Leistung bringen. Wenn sich Menschen gehört und wertgeschätzt fühlen, haben sie den Mut und das Interesse, mitzudenken und Aufgaben reflektiert auszuführen.“

In meiner Studie „Caring and Power Sharing“ konnte ich zeigen, dass Menschen sich genau dann engagieren, wenn sie sich in ihrem Team wohlfühlen.

Dafür gibt es drei wichtige Voraussetzungen:

Zunächst muss man sich in seiner Rolle wohlfühlen – sich kompetent fühlen in dem, was man tut. Dazu gehört auch ein gewisses Maß an Selbstbestimmung und Herausforderung – man sollte sich weder unterfordert noch überfordert fühlen.

In der Beziehung zu Teamkolleginnen und -kollegen spielen Offenheit, Vertrautheit, gegenseitige Fürsorge und Fairness eine wichtige Rolle. Anerkannt zu werden und das Gefühl, dass die eigenen Ressourcen und eigene Zeit sinnvoll investiert werden, ist dabei sehr wichtig.

In Bezug auf den Prozess muss ich Verständnis dafür haben, warum ich etwas tue. Es muss eine Transparenz geben, eine Vision bestehen und ich muss mich als Teil eines großen Ganzen fühlen können.

Meine Forschung bestätigt: Ein freundliches, von Gemeinsinn geprägtes Umfeld fördert das Engagement des Einzelnen. Die Anerkennung unserer Mitmenschen trotz und wegen ihrer Eigenheiten, der Mut, sich ihnen gegenüber zu öffnen und die Sorge um und für sie ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer nachhaltigen Gemeinschaft und eines belastbaren, leistungsstarken Teams. Und umgekehrt: Ein System, das Ausgrenzung duldet, trägt dazu bei, sich selbst zu zerstören.

Das gilt eigentlich für alle, egal ob gleicher oder unterschiedlicher Nationalität, richtig?

Ja, definitiv. Denn Menschen teilen enorm viel, egal welche Nationalität sie haben. Kulturen machen ja nicht an Grenzen halt. Gleichzeitig entwickelt jedoch jede noch so kleine Gruppe ihre eigene Kultur und ihre eigenen Normalitäten.

Wie gelingt ein guter Start im Team?

Wenn ein Arbeitsverhältnis beginnt oder ein neu zusammengewürfeltes Team eine neue Aufgabe anfängt, kommt es oft zu einer überstürzten Dynamik:

schnell rein in die Themen, direkt starten mit den Maßnahmen und der Umsetzung. Das kann leicht schiefgehen.

Ich empfehle, sich Zeit für ein Kennenlernen zu nehmen. Dabei helfen oft einfache Maßnahmen. Eine Methode, die sich bewährt hat, sieht vor, dass die Teilnehmenden zum Beispiel ein Foto mitbringen und darüber sprechen, warum es der Person etwas bedeutet. Das bricht das Eis und die Teilnehmenden bauen von Beginn an ein vertrauensvolleres Verhältnis zueinander auf.

Besonders wichtig ist es außerdem, Bedürfnisse in der Zusammenarbeit transparent zu kommunizieren, wie auch eigene Merkmale, Interessen und Expertisen, die in der Zusammenarbeit eine Rolle spielen könnten – und zwar von Anfang an. In einem offenen Gespräch können die Spielregeln abgestimmt werden. Erst danach kann erwartet werden, dass Menschen in einen echten Dialog miteinander treten und auch auftretende Konflikte konstruktiv gelöst werden können.

Wie fördere ich ein interkulturelles Miteinander?

Als erstes fällt mir dazu ein, die Kommunikation untereinander zu fördern. Das ist eine Herausforderung, aber vor allem eine Chance. Denn sowohl Neugier und Lernbegierde als auch der gemeinsame Austausch sind essenziell für eine inklusive Organisation. Es muss eine offene Haltung entstehen, die alle mitnehmen will.

Dieser Prozess beginnt von oben: Wie wird dort entschieden? Werden alle einbezogen? Es ist von immenser Wichtigkeit, dass Führungskräfte sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind.

Sie sind es, die Möglichkeiten schaffen müssen, Ideen zu teilen, selbstwirksam zu werden und eine Kultur der Anerkennung zu verbreiten.

Was sind Dos & Don'ts für die tägliche Zusammenarbeit?

Durch meine Forschungsarbeit weiß ich, wie hilfreich es ist, Anerkennung zu zeigen.

Jedes Verhalten hat seine Vorgeschichte, die durch die individuell sehr unterschiedlichen Erfahrungen in der Vergangenheit geprägt ist. Dafür ein Bewusstsein zu entwickeln und offen zu sein für andere und ihre Beweggründe, ist essenziell für ein gutes Miteinander.

Mein Tipp zum Don't: Ärgere dich nicht, bevor du richtig verstanden hast, was hinter einem bestimmten Verhalten steckt.

Und hier das Do: Es lohnt sich immer, anderen Anerkennung zu zeigen.

Vielen Dank, Luisa, für dieses Gespräch! 🌟



Dr. Luisa Conti hat Kommunikations-, Kultur- und Sprachwissenschaften an der Universität Udine (Italien) studiert und eine Doppelpromotion im Bereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität (FSU) Jena und am Graduiertenkolleg der Erziehungswissenschaften an der Universität Padua (Italien) abgeschlossen. Im Anschluss an ihre Habilitation an der FSU wurde ihr die Lehrbefugnis für die Fachgebiete Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelle Pädagogik an der FSU verliehen. Aktuell leitet Luisa Conti das deutsche Team im EU-Innovationsprojekt KIDS4ALL (Key Inclusive Development Strategies for Lifelong Learning, www.kids4all.eu). Darüber hinaus untersucht sie im Rahmen des von ihr mitgegründeten BMBF-Forschungsverbunds ReDICO (Researching Digital Interculturality Co-operatively, www.redico.eu) virtuelle interkulturelle Zusammenarbeit.



Youtube Channel
ReDICO

„**Es klingt einfach und das ist es auch: Wenn du andere unterstützt und dazu beiträgst, dass sie sich wohlfühlen, dann werden sie ihre beste Leistung bringen. Wenn sich Menschen gehört und wertgeschätzt fühlen, haben sie den Mut und das Interesse, mitzudenken und Aufgaben reflektiert auszuführen.**“

Die Frage, wie wir damit umgehen, ist zentral. Ängste und Schubladendenken versperren uns leider oft den Weg, hin zu einem synergetischen Miteinander – in einem Team oder in der Gesellschaft als Ganzes.

Unser Gehirn braucht Kategorien, um sich im Alltag zurecht zu finden. Die Herausforderung ist es, sich der Einteilungen, die wir dabei treffen, bewusst zu sein und sie immer wieder zu hinterfragen. Sie haben einen enormen Einfluss

Gegenüber? Wie beeinflussen mich diese Annahmen? Verhalte ich mich respektvoll?

Wer anderen wertschätzend gegenübertritt, wird im Normalfall auch eine freundliche und wertschätzende Reaktion erhalten.

Was sollte man als Mitglied eines internationalen, interkulturellen Teams mitbringen?

Offenheit, Sensibilität, Selbst-Reflexion und Neugier.