

Bedingungen erfolgreicher interkultureller Teamarbeit. Ergebnisse einer Untersuchung zur Zusammenarbeit von Leitungsteams europäischer Jugendbegegnungen

Matthias Otten / Imke Scheurich / Yvonne Mallmann

Einleitung

Die erfolgreiche Zusammenarbeit in interkulturell besetzten, meistens nicht-professionellen Leitungsteams wird neben anderen Bedingungen als wesentlicher Faktor für die pädagogische Qualität internationaler Jugendbegegnungen angesehen. Aber was macht Teamarbeit eigentlich aus, und welche Rolle spielt der Einfluss unterschiedlicher Kulturen dabei? Nach welchen Kriterien wird entschieden, was erfolgreich ist? Was gilt es zu bedenken, wenn Träger bzw. zukünftige GruppenleiterInnen, die im deutschsprachigen Umfeld oft auch als Teamerinnen und Teamer bezeichnet werden, sich auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorbereiten wollen?

Unter dem Arbeitstitel „Bedingungen erfolgreicher interkultureller Teamarbeit“ wurden als Teilprojekt des sogenannten „Forscher-Praktiker-Dialogs in der Internationalen Jugendbegegnung“ (FPD)¹ die interkulturellen Leitungsteams von drei europäischen Jugendbegegnungen wissenschaftlich begleitet. Diese Begegnungen fanden 1999 in Weimar im Rahmen des Projektes „KLARA 2000“ in Hauptträgerschaft der *Heinrich-Böll-Stiftung* und der *Europäischen Jugendbildungs- und Jugendbegegnungsstätte Weimar (EJBW)* statt (vgl. Scheurich/Motta 2000). Die beteiligten Forschungsträger waren das *Interfakultative Institut für Angewandte Kulturwissenschaft (IAK)* der Universität Karlsruhe und der *Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Koblenz*.

Das Ziel des an „KLARA 2000“ geknüpften Dialogprojekts bestand ganz allgemein darin, mehr über die Bedingungen interkultureller Teamarbeit bei internationalen Jugendbegegnungen zu erfahren und mögliche Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Die Initiative zu diesem Dialogprojekt beruhte auf der von den beteiligten PraktikerInnen und ForscherInnen geteilten Annahme, dass die gemeinsame Leitung einer internationalen Jugendbegegnung für alle daran Beteiligten eine große Herausforderung darstellt. Die Theorie des Interkulturellen Lernens² stellt die Unverzichtbarkeit pädagogisch intendierter, gestalteter und begleiteter Lernprozesse für internationale Begegnungen heraus. Das jeweilige pädagogische Leitungshandeln muss also mit- und aufeinander abgestimmt sein, soll es im Sinne des Interkulturellen Lernens wirksam werden können. Für international besetzte Teams folgt daraus in der Regel die kontinuierliche Auseinandersetzung um und die Reflexion gemeinsamer pädagogischer Leitziele sowie geeigneter Umsetzungswege.

Im Projekt wurde von der These ausgegangen, dass pädagogisch misslungene Begegnungsprojekte häufig darauf zurückzuführen sind, dass eine internationale Leitungsgruppe die unterschiedlichen, kulturell geprägten persönlichen und fachlichen Ressourcen der Mitwirkenden nicht angemessen in einen gemeinsamen interkulturellen Bezugs- und Handlungszusammenhang bringen kann und vorhandene Potenziale daher für die gemeinsame Aufgabe nicht ausgeschöpft werden können. Die *Ausbildung und Vorbereitung der GruppenleiterInnen im Vorfeld* sowie die professionelle begleitende *Betreuung interkultureller Leitungsteams während* der internationalen Begegnungen stellen zwei in den letzten Jahren zunehmend ins Blickfeld der Träger und Förderer geratene Möglichkeiten dar, auf diesen Zusammenhang im Sinne einer Förderung der (pädagogischen) Qualität internationaler Jugendbegegnungen aktiv zu reagieren.

Im Folgenden werden die zentralen theoretischen Grundlagen und Ergebnisse des Dialogprojekts vorgestellt: Kapitel 2 skizziert die in die Untersuchung eingegangenen theoretischen Vorüberlegungen, während Kapitel 3 wichtige Aspekte der Durchführung der Begleituntersuchung erläutert. Kapitel 4 stellt anhand von sechs Kategorien die identifizierten Erfolgsfak-

toren dar. In Kapitel 5 werden abschließend im Sinne des gewählten Leitmotivs des FPD, „Evaluation von Aus- und Fortbildung als Element der Qualitätssicherung“, einige Schlussfolgerungen und weiterführende Anregungen zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Vorbereitung und Betreuung internationaler Leitungsteams aufgezeigt. Dabei sind mindestens drei unterschiedliche Rezeptionsmöglichkeiten denkbar:

- Im Vorfeld einer Jugendbegegnung kann die Sammlung der Erfolgsfaktoren als *Orientierungshilfe für die Zusammenstellung und Ressourcenanalyse eines interkulturellen Leitungsteams* dienen.
- Vor einem Trainingsseminar kann sie als *Themenpool für die Planung der Inhalte eines Trainings zum Interkulturellen Lernen* hilfreich sein.
- Im Falle einer externen Betreuung oder eines Coaching des Leitungsteams kann sie *Orientierungen für die professionelle Prozessbegleitung* geben.

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Ausbildung und Teamentwicklung internationaler Leitungsgruppen

Die Qualität interkultureller Teamzusammenarbeit und davon abgeleitet auch der Jugendbegegnung – so die hier vertretene Auffassung – hängt wesentlich davon ab, ob die Mitglieder der Leitung sich als Team formieren können und damit Synergien ermöglichen. Mit dem Begriff der interkulturellen Synergie ist hier eine bestimmte Qualität der Teamarbeit gemeint, in der kulturelle und sonstige Unterschiede als gegenseitige Ergänzung und Bereicherung genutzt werden können, um im Ergebnis mehr als lediglich die Summe der Einzelbeiträge zu erreichen (vgl. Zeuschel 1999). Das gilt insbesondere für Aufgaben, bei denen es auf Kreativität ankommt, was für die pädagogische Gestaltung internationaler Jugendbegegnungen und ihrer Inhalte zweifelsohne immer gilt, zumindest wenn sie nicht „von der Stange“ kommen soll.

Die Praxis internationaler Jugendbegegnung zeigt immer wieder, dass die gemeinsame Leitung eine große Herausforderung für alle Beteiligten darstellt. Diese Beobachtung verweist unmittelbar auf die Frage, inwieweit die GruppenleiterInnen solcher Begegnungen auf ihre Aufgabe vorbereitet sind. Die pädagogische Fachliteratur geht ausführlich auf die Qualifizierung der GruppenleiterInnen ein (vgl. z.B. DFJW 1987; Müller 1987; BDKJ 1991; Otten & Treuheit 1994; Frerichs, Friesenhahn & Müller 1996; Groß 1996). So fordert Müller, der Mitte der 80er Jahre den Stand der bis dahin bereits rund 30 Jahre währenden Auseinandersetzung mit Fragen der Qualität und Wirkung internationaler Jugendarbeit bündelt, im Kanon mit den Pionierarbeiten von Dieter Danckwortt (1959) und Dieter Breitenbach (1979), dass „internationale Gruppen auch von internationalen Teams betreut werden, die sich gemeinsam auf ihre Aufgabe vorbereitet haben“ (Müller 1987: 457).

Bisherige Ausbildungsmodelle für GruppenleiterInnen internationaler Begegnungen stellen in unterschiedlicher Gewichtung in der Regel auf fünf zentrale Themenbereiche ab: Interkulturelles Lernen, Orientierung an den Interessen und Wünschen der TeilnehmerInnen, Didaktik und methodische Vielfalt, Rolle der TeamerInnen und des Leitungsteams sowie Evaluation und Wirkungen der Jugendbegegnungen (vgl. Janzen 2000: 52 ff). *Verbindliche* ‘Standards’ für die nationale bzw. internationale Vorbereitung und Betreuung der überwiegend ehrenamtlichen GruppenleiterInnen gibt es trotz der Fülle an Empfehlungen aus Forschung und Praxis bei den meisten Trägern internationaler Jugendbegegnungen bislang jedoch nicht. Art und Weise sowie pädagogische Qualität und Intensität der Vorbereitung und Betreuung hängen in der Regel erstens vom Problembewusstsein und zweitens von den spezifischen Möglichkeiten der jeweiligen Träger ab. Das Spektrum der Maßnahmen reicht von kurzen Wochenendkursen bis hin zu mehrphasigen trägerübergreifenden Ausbildungszyklen, die in nationalem oder auch internationalem Rahmen stattfinden.³ Teilweise findet jedoch auch gar keine Vorbereitung der GruppenleiterInnen statt, da entweder die finanziellen Mittel fehlen, bestehende Angebote nicht bekannt sind oder die Relevanz einer speziellen interkulturellen Ausbildung unterschätzt wird.

Es muss also davon ausgegangen werden, dass die interkulturellen Leitungsteams internationaler Jugendbegegnungen aufgrund unterschiedlicher kultureller Orientierungen (Nationalkultur, Organisationskultur) und, z.T. daran anknüpfend, aufgrund unterschiedlicher Inhalte, Stile und Niveaus der Ausbildung in der Regel ein hohes Maß an Heterogenität aufweisen. Auch wenn die Forderung nach Standards und die Erwartung von Vorerfahrungen mit Blick auf Qualität und Legitimation internationaler Jugendbegegnungen durchaus ihre Berechtigung haben, wird weiterhin davon auszugehen sein, dass vergleichbar ausgebildete GruppenleiterInnen innerhalb eines Teams eher die Ausnahme sind.

Die vorbereitende Ausbildung von GruppenleiterInnen als ein Aspekt von Teambegleitung wird hier als ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung begriffen (Otten 1994; Thimmel 1996; transfer e.V. 1994). In vorbereitenden Ausbildungsseminaren geht es üblicherweise primär um individuelle Lernprozesse in der Gruppe durch erfahrungsorientiertes Interkulturelles Lernen (vgl. Paige 1993). Als Ziele Interkulturellen Lernens gelten im Allgemeinen Veränderungen bezüglich der persönlichen Fähigkeiten (skills), Einstellungen (attitudes) und des Wissens (knowledge) (vgl. Friesenhahn 1998; Grosch & Leenen 1998). Training zum Interkulturellen Lernen soll als ganzheitliche didaktische Maßnahme zumindest in langfristiger Perspektive die Interkulturelle Kompetenz bzw. „Interkulturelle Sensibilität“ (vgl. Bennett 1993) fördern.

Dessen ungeachtet bleibt der Hinweis von Groß gültig: „Jede Internationale Begegnung ist letztlich als die Sequenz von komplexen interaktiven sozialen Situationen zu begreifen, die sich auch bei noch so guter Planung niemals im Vorgriff, aber auch im Geschehen selbst oder im Nachhinein nie völlig beherrschen lassen“ (Groß 1996: 219). Inwieweit eine Gruppe letztlich als interkulturelles Team erfolgreich zusammenarbeiten kann, hängt zunächst von der Zusammensetzung ab, also den strukturellen und persönlichkeitsbezogenen Aspekten, zu denen auch die individuellen interkulturellen und pädagogischen Kompetenzen zählen. Darüber hinaus bestimmen die Aufgabenstellung und die Dynamik der Teamentwicklung wesentlich, wie das Team zusammenfindet (vgl. Otten 2000). Den Findungs- und Entwicklungsprozess eines interkulturellen Teams stellen Smith & Noakes (1996) in einem vierstufigen Modell dar.

Formationsphase im Team	Bezugsebene der Teamentwicklung	mögliche interkulturelle Schlüsselprozesse	(positives) Ergebnis der jeweiligen Prozesse
1. Teamaufbau und Einfinden in die Teamsituation	die eigene Person	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der Sprachsituation • Kulturschock • Hohe Handlungsunsicherheit • Neigung zur Stereotypisierung • Ungeklärte Spannung zwischen Aufgaben- und Personenorientierung 	Gegenseitiges „Abtasten“, erstes Kennenlernen der anderen. Eigenes Befinden in der Gruppensituation herausfinden.
2. Bestimmung von Aufgaben und Arbeitsprozeduren	die eigene Person	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Bewertung von Äußerungen und Ereignissen • Spannung zwischen kurzfristiger und langfristiger Orientierung – zwischen „anpacken“ und analysieren • Klärung des Entscheidungsmodus im Team • Klärung einer Leitungsfunktion 	Annäherung an die Aufgabe sowie die Art und Weise, wie diese (zunächst aus eigener Sicht) zu bearbeiten ist.

Formationsphase im Team	Bezugsebene der Teamentwicklung	mögliche interkulturelle Schlüsselprozesse	(positives) Ergebnis der jeweiligen Prozesse
3. Zusammenschlüsse zwischen einzelnen Individuen	Dyaden (Paare)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensaufbau • Eingehen von „Koalitionen“ • Etablieren von Spielregeln und sozialen „Ordnungen“ 	Untergruppenbildung z.B. nach Nationalität oder anderen Gemeinsamkeiten.
4. Absicherung der ausgewogenen Mitwirkung aller Teammitglieder	Gesamteam	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung des Vertrauens, gegenseitige Ergänzung kultureller Stile und Ressourcen im Sinne kultureller Synergie • Ausgewogenes Wechselspiel der Stärken und Schwächen 	Anpassung und Feinabstimmung als Gesamteam. Gemeinsame erfolgreiche Aufgabenbewältigung.

In vier verschiedenen Phasen der Teambildung (formation) stehen jeweils bestimmte Ebenen (levels) der Teamentwicklung im Zentrum, denen sich interkulturelle Schlüsselprozesse (key processes) zuordnen lassen. Aus den Schlüsselprozessen gehen wiederum positive oder auch negative Resultate (outcomes) hervor. Diese können das Erreichen der jeweils höheren Phase positiv befördern, aber auch verhindern. Die Effektivität interkultureller Zusammenarbeit hängt jedoch letztlich davon ab, ob die Mitglieder sich schließlich als Team formieren und so kulturelle Synergien ermöglichen.

Neben einer fundierten fachlichen und interkulturellen Ausbildung *vor* den Jugendbegegnungen wird seit einiger Zeit auch die Option einer kontinuierlichen, systematischen Betreuung der Leitungsteams *während* der internationalen Begegnungen durch erfahrene BegegnungsexpertInnen diskutiert. Supervision und Coaching sind zwei Schlagworte, die mit unterschiedlichem Akzent die Aspekte dieses Grundgedankens umschreiben, der in vielen anderen pädagogischen Arbeitsfeldern schon länger zum Qualifizierungsrepertoire pädagogischer MitarbeiterInnen zählt (vgl. Pallasch 1993). Diese Entwicklung steht im Einklang mit einem allgemeinen Trend – weg vom off-the-job Training hin zu einem prozessnahen on-the-job Training. Praxisbegleitende Teamentwicklung hat das allgemeine Ziel, „die Leistungsfähigkeit der entsprechenden organisatorischen Einheit(en) optimal zu entfalten als auch die Qualität der Arbeit sowie die Qualität des Zusammenlebens im Team so zu organisieren, dass sich für das einzelne Teammitglied motivierende Rahmenbedingungen für die Arbeit und persönliche Entfaltungsspielräume ergeben“ (Comelli 1994: 65). Im Sinne des Coaching-Konzepts geht es bei der Betreuung interkultureller Teams weniger um langfristige Lernziele, als vielmehr darum, die *Prozesse des Teams* zu unterstützen und die sich hieraus ergebenden Probleme in und mit den Teams zeitnah zu reflektieren und zu bearbeiten (vgl. Berger 1996). Insbesondere gilt es, die Komponente der Kultur bzw. der kulturellen Unterschiede als eine zusätzliche Heterogenitätsdimension produktiv einzubeziehen.

Während sich nachhaltiges Interkulturelles Lernen als Entwicklung Interkultureller Kompetenz langfristig entfaltet, geht es bei der Leitung internationaler Jugendbegegnungen darüber hinaus auch darum, relativ kurzfristig eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit zu erreichen. Die Förderung Interkultureller Kompetenz durch Training zum Interkulturellen Lernen und die Bearbeitung teamspezifischer Prozesse während der Zusammenarbeit mit teamexterner Unterstützung sind daher unterschiedliche Ebenen einer Qualifizierung interkultureller Teams, die in der Praxis jedoch nicht immer klar voneinander zu trennen sind.

Die Durchführung der Begleituntersuchung

Der Untersuchungsgegenstand war die *Teambegleitung*, also die *Vorbereitung und Betreuung der internationalen Leitungsteams*. Da sowohl das Praxisprojekt „KLARA 2000“

als auch die Begleituntersuchung von der Konzeption her sehr komplex waren, soll der Ablauf der Begleituntersuchung lediglich kurz skizziert werden.⁴ Kern des praktizierten Modells einer Teambegleitung bei den drei ausgewählten Jugendbegegnungen waren dreitägige Teamvorbereitungsseminare vor den Begegnungen sowie die Betreuung der Teams während der Begegnungen.

Jedes der drei Begegnungsteams nahm an einem der Vorbereitungsseminare teil, die mit je zwei deutschen Seminarleiterinnen zwischen März und Juli 1999 in Weimar stattfanden. Wichtige Einheiten waren dort die Elemente Teambildung, Verständigung über Inhalte, Ziele und Methoden der jeweiligen Begegnung, Programmplanung, Klärung organisatorischer Fragen, Einblick in den Stand der Finanzierung, Rollenklärungen und Aufgabenverteilung. Nach den Erfahrungen des ersten Seminars im März war das ursprüngliche Vorbereitungs-konzept, das auch eigenständige Elemente des Trainings zum Interkulturellen Lernen beinhaltet hatte, erheblich verändert und den Teilnehmerbedürfnissen nach zuallererst gemeinsamer Projektplanung angepasst worden. Auf ein gesondertes Training zum Interkulturellen Lernen als Programmteil wurde verzichtet, weil die TeilnehmerInnen sich angesichts der Planungsnotwendigkeiten erheblich unter (Verantwortungs- und Zeit-) Druck fühlten und ein solches Training von den erfahreneren TeamerInnen eher als entbehrliche Wiederholung, von den unerfahreneren TeamerInnen dagegen als entbehrlicher Luxus gegenüber den sie mehr drängenden Fragen der Projekt- und Programmplanung angesehen wurde. Statt dessen versuchten die Seminarleiterinnen durch Nachfragen, Hinweise und z.T. durch Szenarienentwicklung und -bearbeitung dazu beizutragen, die interkulturelle Dimension sowohl vieler Planungsinhalte wie auch Entscheidungsprozesse innerhalb der internationalen Teams deutlich werden zu lassen, um dadurch die Sensibilität für und den Umgang mit interkulturellen Aspekten der Leitungsaufgabe zu stärken.

Die Teambetreuung während der Jugendbegegnungen im Sommer (Juli – Sept. 1999) sollte sich hinsichtlich der Rolle der Teambetreuerin an zwei zentralen Prinzipien orientieren: Das international zusammengesetzte Leitungsteam sollte erstens die jeweils eigene Begegnung so eigenständig wie möglich und gewünscht planen und durchführen können. Damit eng verbunden sollte zweitens eine kontinuierliche Teambetreuung dazu beitragen, einen reflektierten Austausch über die Frage, wie Prozesse des Interkulturellen Lernens pädagogisch am besten zu stimulieren seien, sowie Interkulturelle Lernprozesse auch innerhalb des Teams wie zwischen Team und Betreuerin zu ermöglichen.

Während der Jugendbegegnung selber wurde jedes der drei Leitungsteams kontinuierlich durch je zwei FeldforscherInnen durch teilnehmende Beobachtung, Leitfadenterviews und Aufzeichnungen im Feldtagebuch begleitet. Die Feldforscherpaare waren jeweils bikulturell und, wo möglich (in zwei von drei Fällen), auch gemischtgeschlechtlich zusammengesetzt.

Entsprechend der von den Praxisträgern definierten Zielsetzungen der Vorbereitung und Betreuung der Leitungsteams wurden im Vorfeld der zu begleitenden Begegnungen gemeinsam Kriterien für die teilnehmende Beobachtung und die Leitfadenterviews entwickelt⁵ und die FeldforscherInnen auf ihren Einsatz methodisch vorbereitet.

Auf der Grundlage von differenzierten Einzelportraits der drei untersuchten Teams wurden nach den Begegnungen in Anlehnung an die sieben untersuchungsleitenden Kriterien aus dem Datenmaterial jene Faktoren heraus gefiltert, die nach den Beobachtungen und der gemeinsamen Einschätzung der beteiligten ForscherInnen sowie der Praxiskoordinatorin⁶ als unterstützende Faktoren für das Gelingen der Teamarbeit als relevant erachtet werden. Zu jedem Kriterium wurde eine Liste von Bedingungen bzw. Merkmalen extrahiert, die die Teamarbeit nachvollziehbar befördert haben.

Was macht interkulturelle Teamarbeit erfolgreich?

Auf der Basis der Beobachtungen und gemeinsamer Einschätzungen der PraktikerInnen und ForscherInnen konnten verschiedene Bereiche interkultureller Teamarbeit herausgearbeitet werden, die für deren Gelingen relevant sind. Die Synthese der Erfolgsfaktoren bezieht sich dabei auf sechs Dimensionen der Leitungszusammenarbeit:

1. Teamorganisation
2. Kommunikation im Team
3. Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konfliktpotenzialen
4. Thematisierung von Kulturunterschieden
5. Sicherung der Teilnehmer- und der Prozessorientierung
6. Bedingungen der Teambetreuung.⁷

Die Ergebnisse, die im Folgenden als verallgemeinerte Aussagen dargestellt werden, basieren auf entsprechenden Feldbeobachtungen, Äußerungen der beteiligten GruppenleiterInnen und Teambetreuerinnen in den aufgezeichneten und inhaltsanalytisch ausgewerteten Interviews sowie auf einer kritischen und vorsichtigen Interpretation durch mehrere FeldforscherInnen.⁸

1. Die Teamsituation/Teamorganisation kann gefördert werden, indem z.B. ...

- eine ausgewogene Aufgabenverteilung entsprechend der (realistischen) Einschätzung eigener Kompetenzen der Teammitglieder vorgenommen wird.
- im Team verschiedene kulturelle und persönliche Arbeitsweisen thematisiert werden und ein gemeinsamer Teamstil / eine Teamkultur gefunden wird, in der Wünsche und Erwartungen an das Team ebenso wie Stärken und Schwächen/Ängste genug Platz finden.
- Entscheidungen verbindlich und klar erkennbar vom Team getroffen sowie Ergebnisse gesichert werden.

2. Die Kommunikation im Team funktioniert oft besser, wenn z.B. ...

- gleichberechtigte und gleichgewichtige Kommunikationsbeteiligung und Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikationssituation gewährleistet sind.
- auf Rückversicherung von sprachlicher Verständigung, inhaltlichem Verständnis und bei Entscheidungsprozessen geachtet wird.
- latente Missverständnisse und Unklarheiten sowie offensichtliche oder verdeckte Konflikte angesprochen werden (dürfen).
- die Teammitglieder in den Gesprächen aufeinander Bezug nehmen und sich gegenseitig unterstützen.
- auf die Nutzung non-verbaler Methoden oder Visualisierungen hingewiesen und zurückgegriffen wird.
- informelle Absprachen außerhalb der Teamsitzungen immer wieder in das gesamte Team zurückgetragen werden.

3. Ein (offener) Umgang mit Meinungsverschiedenheiten kann gewährleistet und explizit gemacht werden, wenn z.B. ...

- Meinungsverschiedenheiten zugelassen und diskutiert werden (aber nicht Harmonie um jeden Preis) und auch in Konfliktsituationen eine sprachliche Übersetzung gewährleistet wird, die es allen Teammitgliedern ermöglicht, sich einzubringen.
- die von einzelnen Teammitgliedern geäußerten Probleme benannt und mit allen Teammitgliedern gemeinsam behandelt (nicht zwingend ausgetragen oder gelöst) werden.
- (zeitlicher) Raum für die Bearbeitung gegeben ist, der nicht von vornherein mit dem (zeitlichen) Raum für inhaltliche und organisatorische Notwendigkeiten der Jugendbegegnung kollidiert oder sie durch die Bearbeitung von Konflikten völlig scheitern lässt.

4. Kultur als Thema kann als interkulturelles Lernpotenzial genutzt werden, wenn z.B.

...

- unterschiedliche Arbeitsweisen wie z.B. das Bedürfnis nach Strukturierung der Teambesprechungen in Bezug auf den persönlichen und/oder kulturellen Hintergrund thematisiert werden.
- im Team ein grundsätzliches Bewusstsein und (nicht zwingend gemeinsames) Verständnis über die Bedeutsamkeit Interkulturellen Lernens in internationalen Jugendbegegnungen besteht.
- bei unterschiedlichen Auffassungen und Konflikten auch die Möglichkeit kulturell bedingter Ursachen antizipiert wird und die pädagogisch-interkulturelle Kompetenz vorhanden ist, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten als interkulturelles Lernpotenzial zu thematisieren.
- möglicherweise kulturell bedingte Unterschiede in den Bedürfnissen der Teilnehmenden auch in die methodisch-pädagogische Programmplanung Eingang finden.

5. Die Teilnehmer- und Prozessorientierung in der Programmplanung kann besser gewährleistet werden, indem ...

- das geplante Programm den TeilnehmerInnen zu Beginn vorgestellt wird, für sie Möglichkeiten vorhanden sind, dazu Stellung zu nehmen, und jederzeit die Möglichkeit besteht, sich eigenständig über das aktuelle Programm zu informieren.
- TeilnehmerInnen Programmvorschläge einbringen können und das Team sich dazu verhält (Rückmeldung über Aufgreifen oder Ablehnen der Vorschläge).
- Ressourcen der TeilnehmerInnen gesehen und eingesetzt und alle TeilnehmerInnen bzw. teilnehmenden kulturellen Gruppen mit ihren Bedürfnissen beachtet und einbezogen werden.
- eine Ausgewogenheit der Interessenvertretung der teilnehmenden kulturellen Gruppen im Team gesichert ist und ein Informationsaustausch über Hintergründe der TeilnehmerInnen (Auswahlkriterien, soziale Zusammensetzung, ...) im Team erfolgt.

6. Die Betreuung durch eine externe Teambetreuung kann sinnvoll sein, wenn ...

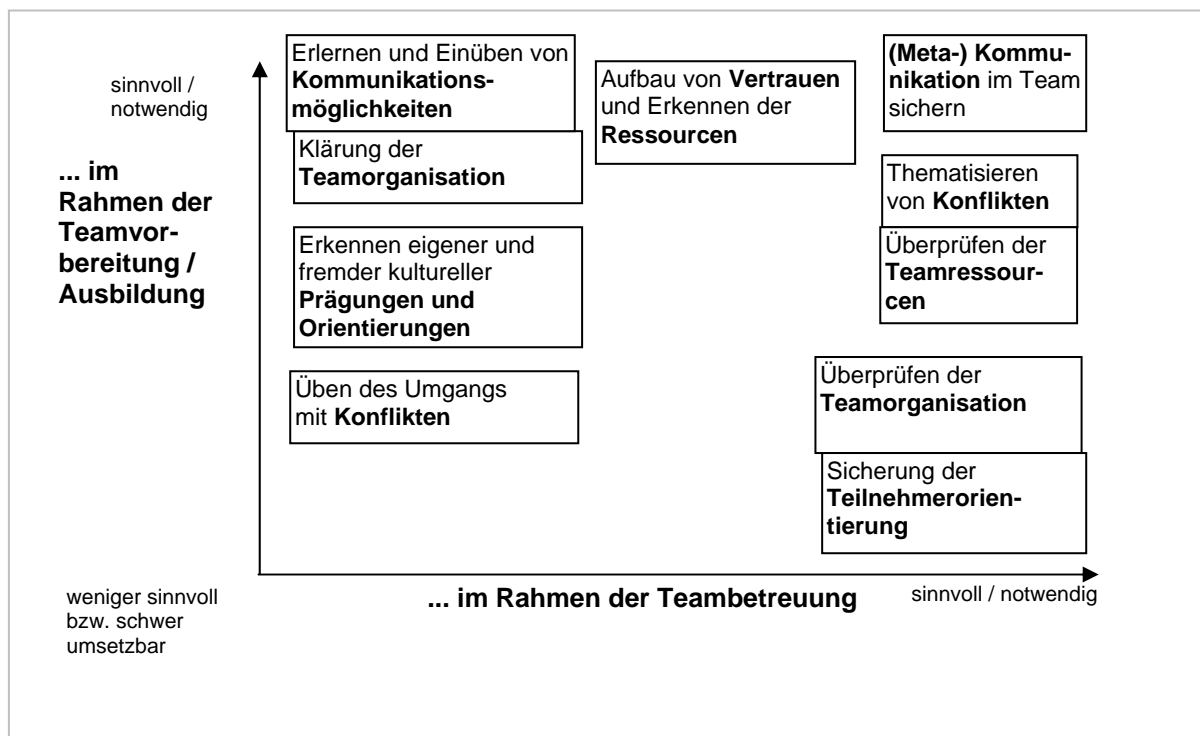
- eine Vorabklärung der Betreuungsrolle vorgenommen und im Prozess regelmäßig überprüft wird sowie mögliche Aufgaben (wie z.B. die Sitzungsmoderation) vor der Begegnung mit dem Team besprochen und geklärt werden.
- die Rolle klar und konstant bleibt und kein Rollenwechsel erfolgt; die Betreuung des Teams sollte explizit nicht als Co-Leitung wahrgenommen werden.
- die Zusammenarbeit zwischen Team und Betreuung auf gegenseitiger Akzeptanz und Anerkennung beruht und die Betreuung als prinzipielle Möglichkeit zur Bereicherung der Teamarbeit und nicht als Kontrolle betrachtet wird.
- die Betreuung unterstützend und beratend wirkt und vom Team ggf. auch abgelehnt werden kann, andererseits aber auch eigene Vorschläge und Ideen von der Betreuungsperson eingebracht werden können.
- die Person, die die Betreuung übernimmt, selbst hinreichende Erfahrung in der interkulturellen Zusammenarbeit hat, auf die Betreuung eines internationalen Teams vorbereitet ist und in solchen Zusammenhängen effektiv die Kommunikation im Team – insbesondere in schwierigen konflikträchtigen Situationen – aktiv fördern kann.
- die Betreuung möglichst allparteilich wirkt und alle Teammitglieder fördern und unterstützen kann. Im Fall einer dennoch möglichen Parteiergreifung für eine Position im Team sollte dies vorsichtig und in jedem Fall transparent gemacht werden.

Interventionspunkte zur Teamentwicklung in der Vorbereitung und Betreuung

Aufgrund der Beobachtungen, Datenanalysen und Interpretationen lassen sich verschiedene denkbare Wechselwirkungen zwischen der Vorbereitung der GruppenleiterInnen sowie der Teambetreuung einerseits und einer erfolgreichen, die interkulturellen Lernpotenziale einer

internationalen Begegnung ausschöpfenden Teamzusammenarbeit andererseits ableiten. Die formulierten Zusammenhänge und Wechselwirkungen müssen empirisch jedoch noch näher untersucht werden, um diese – wie wir denken – plausiblen Vermutungen zu erhärten. Hiermit wäre eine weiterführende Aufgabe für den Forscher-Praktiker-Dialog benannt.

Da die Praxis der internationalen Jugendarbeit gleichwohl nicht so lange warten soll, sei abschließend auf einige Trainings- und Interventionspunkte hingewiesen, an denen die Vorbereitung und/oder die Betreuung interkultureller Teams unseren Ergebnissen zufolge ansetzen sollten. Das nachfolgende Schaubild veranschaulicht, welche Aspekte der Teamentwicklung sinnvollerweise in einer Ausbildung bzw. Vorbereitung, welche tendenziell eher später im Rahmen einer Betreuung und welche in beiden Elementen der Teamentwicklung gleichermaßen in den Blick zu nehmen wären:



Die Untersuchung hat erneut die enorme Wichtigkeit einiger Basisvoraussetzungen für jede interkulturelle Teamarbeit bestätigt: Ohne Klarheit über die tatsächliche Teamzusammensetzung, ohne ein persönliches Kennenlernen im Vorfeld, ohne ein Mindestmaß an Sympathie, Vertrauensaufbau und an Kenntnissen der Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet werden soll, kann eine erfolgreiche interkulturelle Teamarbeit kaum (bzw. nur zufällig) gelingen. Alles deutet darauf hin, dass zumindest so lange, wie eine tragfähige Teambildung nicht stattgefunden hat und die Teammitglieder untereinander kaum etwas von den jeweiligen Kompetenzen wissen, diese für den Teamprozess auch nur wenig Bedeutung entfalten. Im schlimmsten Fall bleiben die ausgebildeten Teammitglieder zunächst „auf ihren interkulturellen Kompetenzen sitzen“, bis die anderen als Team gemeinsam darauf zurückgreifen. Eine wichtige Frage ist daher, wie in einem Team, in dem sehr unterschiedliche interkulturelle Vorerfahrungen vorliegen, vorhandene Ressourcen genutzt werden können, ohne dass einerseits Einzelne überfordert oder übergangen werden, andererseits aber auch keine Angleichung an das niedrigste im Team vorhandene Niveau interkultureller Sensibilität vollzogen wird.

Gegenseitiges Vertrauen und das Wissen um die Stärken und Schwächen der anderen Teammitglieder scheinen zudem eine wichtige Voraussetzung für die aktive und gezielte Inanspruchnahme der Teambetreuung im Verlauf der Zusammenarbeit zu sein. Aufgrund der

Ergebnisse spricht vieles dafür, dass erst dann eine Betreuung oder ein Coaching gezielt als solches (und nicht als „Allzweck-Feuerwehr“) genutzt werden kann, wenn die eigenen Potenziale und Ressourcen im Team selber ausgelotet sind und entsprechend ausgeschöpft werden. Dazu muss allerdings geklärt sein, wann dies nach *gemeinsamer* Einschätzung aller im Team der Fall ist.

Eine frühe und ausschließliche Orientierung an pragmatisch-funktionalen Aufgaben der Begegnungsplanung und -organisation kann oberflächlich zunächst funktionieren, die tieferliegende Vertrauensbasis, die auch emotionalen Belastungen standhält, ist innerhalb des Teams damit aber noch keinesfalls gesichert. Sofern kein Interkulturelles Lernen stattgefunden hat, in dem auch Konflikte thematisiert und ggf. bearbeitet werden konnten, besteht die Gefahr, dass es den Teammitgliedern in der späteren Ernstsituation einer Begegnung genau an solchen interkulturellen Lernprozessen, die unter Trainingsbedingungen die vermeintliche Teamharmonie auf die interkulturelle Probe stellen, fehlt.

Den Ergebnissen des FPD-Projekts zufolge ist es allerdings *nicht* zu empfehlen, im Rahmen eines einzigen Vorbereitungsseminars eigenständige Trainingseinheiten zum Interkulturellen Lernen mit der Planung konkreter Begegnungsprojekte als ein Gemenge von Lern- und Realisierungsprozess verkoppeln zu wollen. Die TeilnehmerInnen drohen in diesem Fall überfordert und für interkulturelle Lernprozesse blockiert zu werden. Statt dessen sollte vielmehr geprüft werden, ob früh genug im Vorfeld einer Jugendbegegnung die Möglichkeit eines eigenständigen Trainingsseminars gegeben ist, das erfahrungsorientiertes Interkulturelles Lernen ermöglicht; sei es durch den Träger der Begegnung selbst oder durch eines der vielfältigen trägerübergreifenden Angebote. Hierauf aufbauend kann sich das Team anschließend – vielleicht noch nicht „bis ins Letzte“ interkulturell kompetent (was ohnehin ein nie erreichbares Ideal ist), aber vermutlich deutlich besser für derartige Aspekte sensibilisiert – mit Elan an die Planung des eigenen Projektes machen.

Die Teambetreuung kann die Qualifizierung sowie vorausgehende Prozesse der Vertrauens- und Teambildung nicht ersetzen, sie kann sie allerdings sinnvoll ergänzen. Unter günstigen Bedingungen vermag Betreuung nicht nur die konstruktive Teamzusammenarbeit zu stabilisieren, sondern auch zu deren Qualitätsentwicklung im Sinne des Interkulturellen Lernens beizutragen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass ohne eine systematische Teamentwicklung die vielfältigen Lernpotenziale einer interkulturellen Begegnung bestenfalls zufällig erschlossen werden. Die Vorbereitung und Betreuung von Leitungsteams allein können zwar die Qualität nicht garantieren, sie sind aber geeignet, die Zufälligkeit des Erfolgs durch dessen Wahrscheinlichkeit zu ersetzen. Ganz im Sinne der bereits erwähnten begrenzten Planbarkeit kann Teambegleitung die Unübersichtlichkeit sowie die klassischen Problemlagen internationaler Jugendbegegnungen nicht auflösen, sie kann unter günstigen Bedingungen aber erheblich zur Entlastung der Teams und bedingt auch zum Aufbau von Vertrauen und zu gelingender Meta-Kommunikation beitragen. Die Ergebnisse der Untersuchung ernst nehmend, ist eine gemeinsame Vorbereitungsphase mehrkultureller Leitungsteams dringend geboten, in der zumindest Teambildungsprozesse, Rahmenplanungen sowie Elemente der interkulturellen Sensibilisierung ihren Platz haben. Die dafür notwendigen Kapazitäten (Zeit, Geld, ...) sind jedoch gerade in der internationalen Jugendarbeit nach wie vor äußerst knappe Ressourcen und setzen dem Wünschenswerten daher vielfache Grenzen. Insofern muss sorgfältig überlegt werden, was in ein mehrtägiges Seminar hinein soll und was dem späteren Prozess überlassen werden kann bzw. überlassen werden muss.

Vor dem Hintergrund dieses FPD-Projektes erhält die Forderung nach einer Aufstockung der für Zwecke der Team-Qualifizierung und -Begleitung vorgesehenen Mittel internationaler Jugendprogramme daher verstärktes Gewicht. Die diesbezüglichen neuen Akzente und Fördermöglichkeiten des für die Jahre 2000-2006 aufgelegten EU-Aktionsprogramms

JUGEND weisen im Sinne der Qualitätssicherung und -entwicklung in der internationalen Begegnung (förder-)politisch in die richtige Richtung.

¹ Der „Forscher-Praktiker-Dialog in der internationalen Jugendbegegnung“ (im folgenden abgekürzt mit FPD) ist eine vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderte Modellreihe in gemeinsamer Trägerschaft der Thomas Morus Akademie Bensberg, transfer e.V. sowie der Arbeitsgruppe Austauschforschung des SSIP. Dieser Dialog bemüht sich seit rund zehn Jahren durch die enge Zusammenarbeit von Trägern internationaler Jugendbegegnungen einerseits sowie WissenschaftlerInnen und Studierenden mit einem Interesse an interkulturellen Fragestellungen andererseits, die Praxis internationaler Jugendbegegnungen durch wissenschaftlich gestützte Praxisanalysen zu fördern.

² Interkulturelles Lernen und Interkulturelle Kompetenz werden als eigenständige und theoretisch begründbare Ansätze des sozialen Lernens bzw. der persönlichen Entwicklung verstanden. Aus diesem Grund wird hier die Großschreibweise verwendet, die den eigenbegrifflichen Charakter betont.

³ Anbieter solcher, hauptsächlich interkulturell besetzter, mehrphasiger Projekte sind bzw. waren z.B. der Europarat bzw. seit 1999 der Europarat in Kooperation mit der Europäischen Kommission in den Europäischen Jugendzentren Strassburg und Budapest; transfer e.V. in Kooperation mit dem Bayerischen Jugendring (BJR) und der Internationalen Begegnungsstätte Jagdschloss Glienicke sowie das Heinrich Pesch Haus in Ludwigshafen. Diese und andere Träger bieten außerdem einphasige Ausbildungen für TeamerInnen von internationalen Begegnungen an. Dazu zählen z.B. das Europäische Jugendforum, die Nationalagenturen des EU-Aktionsprogramms JUGEND, der Internationale Arbeitskreis Haus Sonnenberg sowie das Institut für angewandte Kommunikationsforschung in der außerschulischen Bildung e.V. (IKAB).

⁴ Für eine detaillierte Darstellung der Praxis- und der Forschungskonzeption sei auf den Abschlußbericht zu diesem Projekt verwiesen (vgl. Otten/Scheurich/Mallmann 2000).

⁵ Die untersuchungsleitenden Beobachungskriterien waren: 1) Teamsituation/Teamorganisation, 2) Kommunikation im Team, 3) Umgang mit Konflikten, 4) Kultur als Thema, 5) Umgang mit Geschlecht, 6) Teilnehmerorientierung und 7) Teambetreuung.

⁶ Die Koordinatorin des FPD-Projektes auf Seiten der Praxis, Imke Scheurich, war als eine der beiden deutschen Projektleiterinnen von „KLARA 2000“ gemeinsam mit ihrer Kollegin Pamela Kain auch für die gesamte Teambegleitung konzeptionell und organisatorisch verantwortlich.

⁷ Das ursprünglich siebte Beobachungskriterium – Umgang mit Geschlechtszugehörigkeiten und an das Geschlecht geknüpften Rollenzuschreibungen – entfällt hier, weil dazu im Untersuchungsverlauf keine Erkenntnisse gewonnen werden konnten, und nicht etwa, weil diese Dimension für das Ge-/Misslingen der Teamzusammenarbeit nicht relevant wäre.

⁸ Die ausführlichen Teamportraits mit Interviewtranskriptionen sind im Forschungsbericht enthalten (Otten/Scheurich/Mallmann 2000, Kap.5).

Literatur

- Bennett, M. J. (1993): Towards Ethnorelativism. A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: M. R. Paige (ed.): Education for the Intercultural Experience. 2nd Edition. Yarmouth. pp. 21-72.
- Berger, M. (1996): Introduction to cross-cultural team building. In: M. Berger (ed.): Cross-cultural team building: Guidelines for more effective communication and negotiation. London. pp 1-12.
- Comelli, G. (1994): Teamentwicklung. Training von „family groups“. In: L. M. Hoffmann / E. Regnet (Hrsg.): Innovative Weiterbildung. Göttingen. S. 61-84.
- DFJW (1987) Deutsch-Französisches Jugendwerk (Hrsg.): Interkulturelles Lernen. Überlegungen zur Ausbildung von Verantwortlichen für Deutsch-Französische Begegnungen. Arbeitstexte Nr. 7. Bonn.
- Frerichs, M. / Friesenhahn, G. J. / Müller, W. (Hrsg.) (1996): AusbilderInnen-Training im internationalen Jugendaustausch. Ein Erfahrungsheft. Berlin.
- Friesenhahn, G. J. (1998): Interkulturelles Lernen: Zentrale Ziele des europäischen Freiwilligen-Dienstes. In: Deutsche Rotes Kreuz / Interest (Hrsg.): Lernen und Soziales Engagement für Europa. Interkulturelle Arbeitshilfen: Europäischer Freiwilligen-Dienst für Jugendliche. Bonn. S. 97-106.
- Geradu, J. / Zeitschel, U. (1996): Wirkungen von Jugendaustausch – Qualitätssicherung und -kontrolle, in: Thomas-Morus-Akademie Bensberg (Hrsg.): Jahrbuch für Jugendreisen und internationalen Jugendaustausch, Bergisch-Gladbach. S. 32-41.
- Grosch, H. / Leenen, W.R. (1998): Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens. In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die Politische Bildung. Bonn. S. 29-46.
- Groß, Andreas (1996): Begegnung mit dem Unbekannten - Anmerkungen zur Evaluationsdiskussion in der internationalen Jugendarbeit. In: Internationaler Jugendaustausch-

- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V. (Hrsg.): Forum Jugendarbeit International. Bonn. S. 206-219.
- Janzen, F. (2000): Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsstandards in der internationalen Jugendarbeit. Diplomarbeit an der Fachhochschule Koblenz, Fachbereich Sozialwesen, Studiengang European Community Education Studies. (unv. Manuskript).
- Müller, W. (1987): Von der Völkerverständigung zum interkulturellen Lernen. Starnberg.
- Otten, H. / Treuheit, W. (Hrsg.) (1994): Interkulturelles Lernen in Theorie und Praxis. Opladen.
- Otten, M. (2000): Entwicklung und Dynamik interkultureller Teams. In: Friesenhahn, G. J. (Hrsg.): Praxishandbuch Internationale Jugendarbeit. Erscheint voraussichtlich 2001.
- Otten, M. / Scheurich, I. / Mallmann, Y. (2000): Bedingungen erfolgreicher interkultureller Teamarbeit. Eine Analyse der Zusammenarbeit interkultureller pädagogischer Leitungsgruppen in drei Europäischen Jugendbegegnungen. Abschlussbericht des Forscher-Praktiker-Dialogs in der Internationalen Jugendbegegnung. Karlsruhe, Berlin, Koblenz.
- Paige, M. (ed.) (1993): Education for Intercultural Experience. 2nd Edition. Yarmouth.
- Pallsch, W. (1993): Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern. 2. Auflage. Weinheim. [1991].
- Scheurich, I. / Motta, J. (2000): Top oder Flop? Das Modellprojekt „KLARA 2000“ in Weimar 1999. In: IJAB e.V. (Hrsg.): „Forum Jugendarbeit International“ 1999/2000: Südosteuropa. Jahrbuch für internationale Jugendarbeit des Internationalen Jugendaustausch- und Besucherdienstes der Bundesrepublik Deutschland. Bonn. S. 145-155.
- Smith, P. B. / Noakes, J. (1996): Cultural Differences in Group Processes. In: M.A. West (ed.): Handbook of Work Group Psychology. Chichester. pp. 477-501.
- Thimmel, A. (1996): Qualitätsmerkmale – Ein Beitrag zur Qualifizierung der Begegnungspraxis. In: Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V. (Hrsg.): Forum Jugendarbeit International. Bonn.
- transfer e.V. (Hrsg.) (1994): Dokumentation der Modellseminare „Interkulturelle Begegnungen“. Köln.
- Zeuschel, U. (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/U.S.-amerikanischen Problemlösegruppen. In: Gruppendynamik. Heft 2. Juni 1999. S. 131-159.