



2. Das Trainieren in Teams

2.1 Multikulturelle Teamarbeit

2.1.1 Warum in einem multikulturellen Team arbeiten?

Viele Trainingsveranstaltungen werden von einer einzigen allein arbeitenden Trainerin bzw. einem einzigen allein arbeitenden Trainer vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet. Vorausgesetzt, dass diese Trainerin bzw. dieser Trainer die für diesen bestimmten Kurs erforderliche Erfahrung und Kompetenzen hat, hat ein solches Arrangement einige klare Vorteile. Die Trainerin bzw. der Trainer kann die notwendigen Entscheidungen treffen und eine kohärente Kursstruktur und Methodik gemäß ihres bzw. seines eigenen Ansatzes und Arbeitsrhythmus zusammenstellen. Andererseits nimmt die Arbeit in einem Team Zeit und Energie in Anspruch. Die Menschen haben unterschiedliche Meinungen und Arbeitsweisen, der Ablauf der Zusammenarbeit kann ermüdend und frustrierend sein, das Ergebnis kann chaotisch und die Qualität der Leistung unbeständig sein. Trotz dieser Vorbemerkungen gibt es einige sehr gute Gründe, einem multikulturellen Team von Trainerinnen und Trainern die Verantwortung zu übergeben, wenn man einen Trainingskurs für eine internationale oder multikulturelle Gruppe von Teilnehmenden organisiert.

In einem Team von Menschen unterschiedlichen Hintergrunds und mit einer Vielfalt von Erfahrungen, Ansätzen, Ansichten, Werten und Meinungen zu arbeiten, mag zwar mehr Uneinigkeit und Auseinandersetzung mit sich bringen und erfordert erhöhte Flexibilität, Toleranz und Offenheit gegenüber anderen Arten der Wahrnehmung und des Verhaltens. Es erfordert, sich zu bemühen, die Standpunkte der anderen Mitglieder zu verstehen, und Kompromisse einzugehen. Interkulturelle Teamarbeit kann deshalb äußerst erfolglos sein, da Teamdynamik die Konzentration auf die bevorstehenden Aufgaben stört. Wenn die Ressourcen und Kompetenzen der verschiedenen Teammitglieder jedoch gut durchdacht und gelenkt werden, können sie einander ergänzen, um einen ergiebigen und kreativen Ablauf und Ergebnisse hervorzubringen, die die Vielschichtigkeit der Aufgabe und der Zielgruppe ergänzen. Dann ist interkulturelles Lernen ein aufregender, anregender und auch hochwirksamer Prozess. Interkulturelles Lernen kann eine tiefe gemeinsame Lernerfahrung für alle Teammitglieder und eine Quelle gegenseitiger Unterstützung sein, die Arbeitsbelastung, Verantwortlichkeiten und den Stress des Trainings zu tragen.

Möglicherweise am wichtigsten: Vielfalt innerhalb des Teams bietet die Möglichkeit, eine Reihe grundlegender Themen, die wahrscheinlich während des Trainingskurses aufkommen, vielleicht vorab anzusprechen und bereits im Team zu diskutieren. Persönliche Vorlieben und Erfahrungen, kulturelle Unterschiede, unterschiedliche gesellschaftliche Wirklichkeiten und Bildungssysteme quer durch Europa und darüber hinaus beeinflussen die Art und Weise, wie wir Lernen und Training angehen. Gemeinsam mit den Teilnehmenden haben Trainerinnen und Trainer unterschiedliche Arten und Stile zu lernen, zu trainieren und zusammenzuarbeiten, setzen unterschiedliche Schwerpunkte und bevorzugen unterschiedliche Methoden. Eine Balance zwischen ihnen zu diskutieren und zu finden, vermindert, zumindest zum Teil, die kulturelle Besonderheit des Trainings und erhöht die Wahrscheinlichkeit, mit einem Ansatz, oder einer Kombination von Ansätzen, aufzuwarten, auf den die Teilnehmenden sich beziehen können und den sie nützlich finden werden.

Anregungen zum Nachdenken

Vielfalt – was bedeutet das?

Eine Vielfalt von Aspekten kann berücksichtigt werden, wenn man ein „vielfältiges Team“ für ein Seminar oder einen Trainingskurs zusammenstellt: Herkunftsland oder -region, ethnischer oder kultureller Hintergrund, Organisationshintergrund, Alter, Geschlecht usw.

1. Welche Faktoren halten Sie für wichtig, wenn Sie Mitglieder für ein Trainingsteam auswählen?
2. Gibt es institutionelle Anforderungen Ihrer Organisation oder Ihres Dienstes, die Sie berücksichtigen müssen? Welche sind diese?

2.1.2 Was macht ein Team zu einem Team?

Vieles von dem, was in Trainingskursen passiert, geschieht in Gruppen, seien es die Gruppe von Teilnehmenden, Arbeits- oder Auswertungsgruppen, informelle Gruppen oder die Gruppe von Trainerinnen und Trainern. „Gruppenverhalten reicht von vollkommenem Chaos zu dramatischem Erfolg, aber es ist zunehmend ersichtlich, dass Gruppen ihren größten Erfolg genießen, wenn sie zu produktiveren, Teams genannten Einheiten werden“ (Maddux, R. B., 1990, S.10). Gruppen und Teams sind keine austauschbaren Begriffe, noch ist „Team“ ein Wohlfühl-Label für etwas, das eindeutig eine Gruppe ist.

Eine Gruppe wird zu einem Team, wenn:

- ihre Mitglieder ein Gefühl der „Eigentümerschaft“ für ihre Arbeit haben und eine Verpflichtung gegenüber gemeinsam festgelegten Zielen empfinden;
- es ein gemeinsames Verständnis gibt, dass persönliche und Teamziele am besten durch gegenseitige Unterstützung erreicht werden;
- es eine partizipative Entscheidungsfindung gibt;
- Mitglieder ihre persönlichen Ressourcen, Qualitäten und Kompetenzen zum Erfolg der Arbeit einbringen können;
- es ein Klima des Vertrauens und der Ermutigung gibt, Vorstellungen, Meinungen, Uneinigkeit, Gefühle und Fragen auszudrücken, wo Mitglieder sich bemühen, gegenseitig ihre Standpunkte zu verstehen;
- Mitglieder ermutigt werden, ihre Fertigkeiten zu entwickeln und sie während der Arbeit einzusetzen;
- ein Konflikt als normaler Interaktionsaspekt betrachtet wird und als Gelegenheit für neue Ideen, Kreativität und Verbesserung gesehen wird.

(*ibid*, S. 10-12)

Obwohl diese Prinzipien recht inspirierend klingen, müssen wir trotzdem noch überlegen, wie man ein Team nun tatsächlich zum Funktionieren bringt. Der nächste Abschnitt behandelt einige zu berücksichtigende Aspekte und liefert einige methodische Ideen, die Sie mit Ihrem Team nutzen können.

2.2 Teamentwicklung und Teamleben

2.2.1 Das Team entwickeln

Wer letztendlich Mitglied im Team wird, hängt von einer Vielfalt organisatorischer und praktischer Kriterien ab. Müssen Menschen mit einer bestimmten Funktion in der Organisation einbezogen werden? Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung? Außer diesen Aspekten sollten das Kursthema und die Zielgruppe der Teilnehmenden wichtige Aspekte sein, um zu bestimmen, welche Trainerinnen und Trainer das angemessene Wissen, die angemessene Erfahrung, den angemessenen Hintergrund und Ansatz für den Trainingskurs haben. Außerdem sollte das Team eine Balance geografischer und kultureller Hintergründe und Ansätze repräsentieren, die die Zusammenstellung der Zielgruppe von Teilnehmenden widerspiegelt. Obwohl die persönlichen Kompetenzen von Trainerinnen und Trainern entscheidend sind, ist es äußerst wichtig Komplementarität zu berücksichtigen, wenn man über die Zusammensetzung nachdenkt. Ein Team arbeitet am besten, wenn sich Kompetenzen und Ressourcen ergänzen und in Bezug auf die Kursziele konstruktiv genutzt werden.

Die Arbeitssprachen der verschiedenen Teammitglieder verdienen eine sorgfältige Betrachtung. Teamkommunikation ist eindeutig entscheidend, und die Ausdrucksfähigkeit in der/den Arbeitssprache(n) kann Möglichkeiten sich einzubringen stark beeinflussen und sich auf Machtstrukturen innerhalb des Teams auswirken. Trainerinnen und Trainer mit guten Kenntnissen einer gemeinsamen Arbeitssprache auszuwählen, könnte deshalb eine weise Entscheidung sein. Dies bedeutet nicht, dass es nicht nützlich ist, andere Arbeitssprachen von Teilnehmenden im Team repräsentiert zu haben. Im Gegenteil, verschiedene Arbeitssprachen während des Trainingskurses (vielleicht nur in kleineren Arbeitsgruppen) zu verwenden, schafft größere Chancengleichheit



für Beteiligung und schwächt Machtstrukturen, die Sprache vielleicht unter den Teilnehmenden erzeugt. Es kann auch helfen, die kulturelle Bestimmtheit vieler der in der Jugendarbeit benutzten Konzepte zu veranschaulichen.

Sobald entschieden worden ist, wer im Team sein wird, kann die gemeinsame Arbeit beginnen. Bis zum Beginn des Trainingskurses muss das Programm entwickelt werden, und das Team sollte herausfinden können, wie es zusammenarbeiten kann, um das Training durchzuführen und die Trainingsziele zu erreichen.

Um viele grundlegende Aspekte kann man sich am besten in einem Vorbereitungstreffen kümmern. Die Möglichkeit ein oder mehrere Vorbereitungstreffen vor dem Trainingskurs abzuhalten, hängt von Faktoren wie finanziellen Möglichkeiten oder der Verfügbarkeit der Teammitglieder ab. Einige Elemente können sicherlich per E-Mail, Fax oder am Telefon vor Beginn des Trainingskurses diskutiert und vorbereitet werden. Nichts ersetzt jedoch ein Treffen, wo alle Teammitglieder sich treffen, um ihre Vorstellungen zu teilen und zu diskutieren und sich auf die Grundwerte, Ziele und das Programm des Trainings zu einigen. Besonders wenn alle oder einige Teammitglieder vorher nicht zusammengearbeitet haben, liefert ein Team-Treffen, um den Trainingskurs vorzubereiten, auch erste Erfahrungen in der Zusammenarbeit und im Kennenlernen als Kolleginnen bzw. Kollegen.

Neben der Klärung des Kursrahmens, der Programmvorbereitung und der Aufgabenverteilung, sollte einige Zeit reserviert werden für die Teambildung und die Auswertung des Treffens. Vor Abschluss des Treffens ist es entscheidend, eine klare Aufgabenverteilung mit Fristen für ihre Erfüllung vorzunehmen. Wer sollte was bis wann machen? Was kann per E-Mail erledigt werden, was nicht? Es ist nützlich, eine Koordinatorin bzw. einen Koordinator für die Teamkommunikation nach dem Treffen festzulegen, um sicher zu stellen, dass diese bis zum nächsten Treffen weiterläuft.

Warum nicht einen Teamvertrag für die Trainerinnen und Trainer in Ihrem Team machen?

Zum Beispiel:

- wir werden danach streben, ehrlich miteinander zu kommunizieren;
- wir engagieren uns in jedem Team-Treffen;
- wir werden danach streben, während des Trainingskurses so viel wie möglich zusammenzusein;
- wir werden jeden Tag gegenseitig unsere Leistung beurteilen;
- wir werden die Einheiten anderer nicht unterbrechen;
- wir werden versuchen, uns während der Einheiten anderer konstruktiv einzubringen, indem wir am Ende jeder Einheit sämtliche zusätzlichen Lernpunkte erwähnen, die die Sitzungskordinatorin bzw. der Sitzungskordinator vergessen haben könnte.

(Aus Guijt u. a., 1992)

Welche Elemente halten Sie für das Funktionieren Ihres Teams für wichtig?

2.2.2 Ein Klima des Vertrauens, der Unterstützung und des persönlichen Ausdrucks schaffen

Bei der Schaffung einer Atmosphäre, die den Teammitgliedern ermöglicht, sich kennen zu lernen und ihren Platz im Team zu finden, ist eine Teamentwicklung hilfreich. Sie ist die Basis zur Schaffung eines offenen Klimas des Vertrauens und Respekts, das nötig ist, um persönlichen Ausdruck und Beitrag, gegenseitige Unterstützung und eine konstruktive Nutzung der Teamvielfalt während des Trainings zu fördern. Teamentwicklung sollte einen Austausch der Trainerinnen und Trainer über folgende Themen beinhalten:

- die Erwartungen an den Trainingskurs und die Teamarbeit;
- die Beweggründe, Teil dieses Teams zu sein;

-
- frühere Erfahrungen in Jugendarbeit und Training sowie andere für den jeweiligen Trainingskurs wichtige Erfahrungen.

Weitere Elemente der Teambentwicklung können sein, eine erste Vorstellung von den Arbeitsweisen jeder Trainerin und jedes Trainers sowie von ihren Stärken und Schwächen zu bekommen. Schlussendlich und wichtig: sie sollte eine Gelegenheit bieten, die Gesellschaft der anderen und die Aussicht auf die Zusammenarbeit zu genießen. Sie sollte sagen, ja, zusammenzuarbeiten kann Spaß machen! Teamentwicklung kann darüber laufen, dass über diese Punkte während des Treffens oder informell während des Abendessens gesprochen wird. Spezielle Übungen können dem Team helfen das Zusammenarbeiten zu beginnen. Sie können auch gute Eisbrecher sein und den Trainerinnen und Trainern helfen, sich auf das Team einzulassen. Unten finden Sie zwei Beispiele.

Leiten und folgen: sich gegenseitig mit verbundenen Augen durch die Trainingsräumlichkeiten führen

- Ziel: Gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Folgen und leiten erleben.
- Aufgabe: Alle Teammitglieder stehen in einer Reihe mit dem Gesicht zum Rücken der Person vor ihnen. Außer der ersten Person in der Reihe haben alle die Augen verbunden, und sie legen ihre Hände auf die Schultern der Person vor ihnen. Die erste Person in der Reihe führt das Team durch die Trainingsräumlichkeiten (oder den Treffpunkt). Wechseln Sie nach einigen Minuten die Rollen, so dass jede einmal die Leiterin bzw. jeder einmal der Leiter ist. Nutzen Sie Ihre Kreativität, um diese Übung abzuändern: die Leiterin bzw. der Leiter kann die anderen bitten, verschiedene Dinge zu tun, wie über „Hindernisse“ zu klettern, sich zu unterhalten, zu singen oder zu zeichnen usw.
- Zeit: 20 Minuten in einem Team von vier Personen plus einige Minuten zur Diskussion nach der Übung.
- Material: Augenbinden für alle Teammitglieder außer einem.

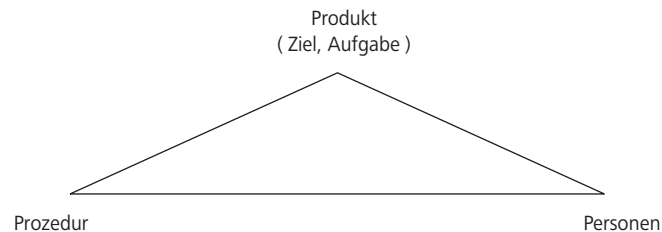
Was ist unsere ideale Trainerin oder Teilnehmende bzw. unser idealer Trainer oder Teilnehmender?

- Ziel: Stellen Sie sich Ihre ideale Trainerin oder Teilnehmende bzw. Ihren idealen Trainer oder Teilnehmenden für diesen Trainingskurs vor. Finden Sie heraus, welche Elemente innerhalb des Teams geteilt werden und welche sich unterscheiden. Nutzen Sie Kreativität und Vorstellungsvermögen bei der Zusammenarbeit und Koordinierung unterschiedlicher Vorstellungen.
- Aufgabe: Alle Teammitglieder sitzen oder stehen um ein großes Blatt Papier herum (z.B. ein Flipchart-Papier). Jedes Teammitglied hat einen Markierstift (in verschiedenen Farben). Zeichnen Sie Ihre Trainerin oder eine Teilnehmende bzw. Ihren Trainer oder einen Teilnehmenden auf das Blatt Papier. Jede bzw. jeder kann anfangen, die anderen fügen, wie sie möchten, Elemente hinzu. Diese Phase des Zeichnens sollte still verlaufen.
- Zeit: ungefähr Zehn Minuten für eine Zeichnung und zusätzliche Zeit für die Diskussion.
- Material: ein großes Blatt Papier und genug Markierstifte für alle Teammitglieder.



Produkt, Prozedur, Personen (Das Dreieck der 3 P's)

TE-3



Das Dreieck von Produkt, Prozedur und Personen stellt die verschiedenen Pole dar, die jedes Team in seiner Arbeit berücksichtigen muss. Viele Teams neigen dazu, sich auf das Produkt zu konzentrieren, auf das zu erreichende Ergebnis, da dies die wirksamste Arbeitsweise zu sein scheint, wenn man bedenkt, dass Zeit immer begrenzt ist. Wie dieser Text unaufhörlich dargelegt hat, ist es immer förderlich für ein Training, wenn sichergestellt wird, dass die verschiedenen Faktoren im Gleichgewicht sind. Aufmerksamkeit gegenüber den einzelnen Mitgliedern in einem Team ist wichtig. Wie fühlen sie sich bei der Arbeit und im Team? Wie wirkt sich dies auf den Teamprozess aus? Verbunden damit braucht ein Team, um seine Arbeit zu organisieren, etwas Struktur, einige Regeln und eine Verteilung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Zu viel davon kann jedoch schädlich für Kreativität und Spontaneität sein. Zwischen dem Produkt, der Prozedur und den Personen ist es die Balance, die zählt. Das Dreiecksmodell kann auf unterschiedliche Art und Weise genutzt werden. Eine ausführlichere Beschreibung davon kann man im Projektmanagement T-Kit (S. 77-78) finden. Das T-Kit zum Management von Jugendorganisationen stellt es als Möglichkeit vor, Leitung zu betrachten (S. 46). Dieses T-Kit nimmt es auf andere Weise in Teil 5 wieder auf, wenn Gruppendynamik als „themenzentrierte Interaktion“ betrachtet wird (4.3.1 & 5.1.3).

Einige Anregungen zur erfolgreichen Teamkommunikation:

- Hören Sie einander zu und versuchen Sie ernsthaft zu verstehen, was die andere Person sagt.
- Stellen Sie Fragen.
- Klären Sie Konzepte und Verständnisse (Training? Prozessbegleitung?).
- Gehen Sie mit Gefühlen um.
- Bieten Sie Unterstützung an.
- Geben Sie auch positive Rückmeldung.
- Geben Sie konstruktive Kritik.

2.2.3 Leitung, Eigentümerschaft und partizipative Entscheidungsfindung

In vielen Fällen hat ein Team eine ernannte Leiterin bzw. einen ernannten Leiter, möglicherweise die Person, die das Teamtreffen einberufen hat und die Trainingsveranstaltung für die organisierende Einrichtung oder Organisation koordiniert. Die Koordinatorin bzw. der Koordinator muss gewöhnlich sicherstellen, dass das Team zu einem guten Start kommt, und sich um einige der Verwaltungsangelegenheiten kümmern.

Klarheit über den administrativen Rahmen und die Gegebenheiten, Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Teammitglieder wird die Basis dafür schaffen, dass das Team anfängt zu funktionieren. Welche Entscheidungen kann das Team treffen? Was ist vorher entschieden worden? Wie sieht es mit der Bezahlung, den Verträgen, den institutionellen Erwartungen aus? Haben alle Teammitglieder die gleichen Verantwortlichkeiten?

Während des ganzen Arbeitsablaufs gibt es gewisse Teamleitungsaufgaben zu erfüllen. Sie beinhalten zum Beispiel, Treffen zu leiten (sicherzustellen, dass Entscheidungen getroffen werden, dass der Ablaufplanung gefolgt wird usw.), sich um Verwaltungsaufgaben zu kümmern (wie Verträge, Einladungen an Teilnehmende, Kommunikation mit Teilnehmenden), Berichte von Teamtreffen zu schreiben und die Teamkommunikation zwischen

den Treffen zu koordinieren. Einige dieser Aufgaben können unter den Teammitgliedern aufgeteilt werden. Dies kann helfen, die Eigentümerschaft im Team für den Kurs und das Team selbst zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Es ist wichtig daran zu denken, dass in einem demokratisch strukturierten Team, wo Mitglieder gleiche Verantwortlichkeiten haben, sie auch gewisse Machtstrukturen entwickeln. Sich mit Leitung in der Teamarbeit zu beschäftigen, ist hauptsächlich eine Frage vom Umgang mit dieser Dynamik und diesen Strukturen. Die Teammitglieder nehmen einander unterschiedlich wahr und werden von den Teilnehmenden unterschiedlich wahrgenommen, sie haben verschiedene Qualitäten, Kompetenzen und Persönlichkeiten. Die Herausforderung dabei ist eher Unterstützung als Konkurrenz innerhalb des Teams als Ergebnis dieser Unterschiede zu fördern.

Einige lohnende Fragen, die sie sich stellen sollten:

- Hat Ihr Team eine eindeutige Leiterin bzw. einen eindeutigen Leiter, möglicherweise auf Kosten der anderen Mitglieder im Team?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Können alle im Team mit ihrem ganzen Potenzial beitragen? Falls nicht, warum ist das so?
- Was passiert zum Beispiel, wenn jemand zu beherrschend und wenn jemand anders sehr still ist?
- Wer entscheidet welche Prioritäten wann gesetzt werden?
- Wann wird das Ergebnis wichtiger als der Prozess?
- Wie werden die Aufgaben verteilt?
- Wer bekommt die reizvollen Aufgaben (wie eine nette Übung durchzuführen oder einen wichtigen Vortrag im Plenum zu halten), und wer macht die notwendige, aber unsichtbare, weniger reizvolle Arbeit?
- Was kann das Team tun, um gleiche Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen?

Partizipative und interaktive Teamarbeit und Entscheidungsfindung zu schaffen, bedeutet nicht, dass jedes Mitglied des Teams in gleicher Weise beiträgt. Aber es bedeutet, dass alle mit ihrem vollen Potenzial beitragen können.

2.2.4 Rollen in einem Team: persönliche Ressourcen, Qualitäten und Kompetenzen einbringen

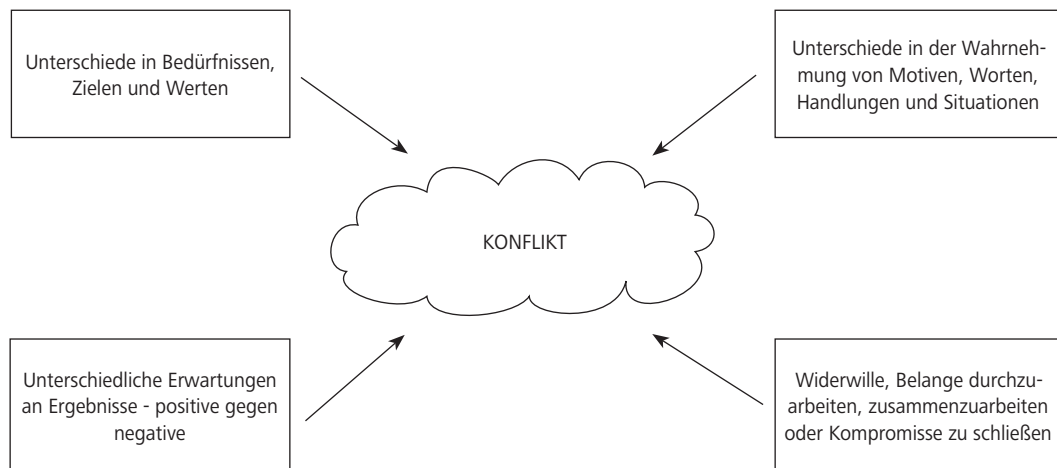
Wir alle kennen diese Situationen: einige Menschen reden viel, andere weniger. Ideen, die von einigen Menschen vorgebracht werden, werden gewöhnlich vom Team aufgegriffen, während andere Ideen ignoriert werden. Einige Menschen haben ein Talent dafür, mit kreativen Ideen aufzuwarten, während andere dazu neigen, an praktischen Details hängen-zubleiben. Einige treiben das Team an und hinterfragen seine Arbeit, während andere fleißig Fragen stellen. Einige Mitglieder haben einen starken Sinn für Ziele, während andere gut darin sind, den Teamgeist zu fördern. Es gibt viele Rollen, die Menschen in einem Team übernehmen können. Sämtliche dieser Rollen sind wichtig und können sich gegenseitig für eine produktive Teamarbeit ergänzen. Abhängig von der Teamzusammensetzung und der einzelnen Situation könnten Menschen ihre Rollen wechseln. Unterschiedliche Menschen bringen unterschiedliche Qualitäten in uns hervor, und eine bestimmte Situation kann ein spezifisches Verhalten und Handeln erfordern.

Für wirksame und erfüllende Teamarbeit ist es wichtig, dass alle Mitglieder gemäß ihren Fähigkeiten beitragen und Rollen übernehmen können, in denen sie sich wohlfühlen und die von den anderen anerkannt und geschätzt werden. Dies ist leichter gesagt, als getan. Verhalten, das anders ist, als unser eigenes, verärgert uns leicht. Theoretisch zu verstehen, dass Menschen unterschiedliche Bedürfnisse und Arten sich einzubringen haben, ist weit davon entfernt, diese Situation akzeptieren und sie konstruktiv nutzen zu können. Dies trifft besonders auf multikulturelle Teams zu, wo persönliche und kulturelle Faktoren sich bei der Bestimmung des Teamverhaltens vermischen. Nicht zuletzt hängt gute Teamarbeit auch davon ab, wie wir die Arbeit mit unseren Teamkolleginnen und -kollegen als Chance für persönliches Lernen werten und wie das Team diese Entwicklung fördert. Reflektierende Teamanalyse und umsichtige Rückmeldung sind grundlegende Elemente in diesem Prozess (siehe 3.3.2).

2.2.5 Einen Konflikt als Gelegenheit zur Verbesserung und Kreativität betrachten

Manchmal nehmen wir an, dass unser Team am besten arbeitet, wenn es harmonisch, ohne größere Meinungsverschiedenheiten arbeitet. In Harmonie zu arbeiten ist natürlich sehr schön solange wir sicher sind, dass es Harmonie für alle ist. Obwohl wir nicht behaupten wollen, dass alles nicht immer das ist, was es zu sein scheint, ist scheinbare Teamharmonie manchmal die Vermeidung von Meinungsverschiedenheiten und Frustrationen, die bestehen, aber nicht ausgedrückt werden. Wir würden behaupten, dass konstruktive Teamarbeit beinhaltet, mit Konflikten unter den Teammitgliedern zu arbeiten und sie als normales Element der Teamkommunikation anzunehmen.

Konflikte in Teams entstehen meist aus vier verschiedenen Gründen:



Viele europäische und US-amerikanische Theorien behaupten, dass am besten mit Konflikten umgegangen wird, wenn sie offen, bewusst und direkt angegangen werden. In einigen anderen kulturellen Zusammenhängen könnte jedoch nicht akzeptabel sein, Meinungsverschiedenheiten und damit zusammenhängende Gefühle offen und direkt zu äußern, und mit Konflikten wird auf indirektere Weise umgegangen. 5.2 schaut sich den Umgang mit Konflikten in Gruppen oder Teams genauer an.

2.2.6 Spielraum für Spannungen und Mehrdeutigkeit

Spannungen und Mehrdeutigkeiten gehören zu interkultureller Teamarbeit dazu. Sie während der Zusammenarbeit annehmen zu können, stellt sich oft als herausfordernder und schwieriger Aspekt der Arbeit mit Teamkolleginnen und -kollegen heraus.

Wesentliche Spannungen und Mehrdeutigkeiten sind:

- Spannungen zwischen Einzelinteressen und dem gemeinsamen Interesse, zwischen „ich selbst sein“ und „dem Ganzen dienen“. Beide Seiten sind grundlegend und legen noch einen Schlüsselbestandteil des Balanceakts nahe, der Teamarbeit ist.
- Spannungen zwischen dem Bedarf an und der Herausforderung von Veränderung, Flexibilität sowie Neuerungen und dem Festhalten daran, Strukturen, Prinzipien und Orientierungspunkte zu schaffen.
- Spannungen zwischen dem Wunsch, ideale Ziele zu setzen und zu erreichen und dem Wissen, dass sie nie vollständig erreicht werden.

(Pohl und Witt, 2000)

- Spielraum für Mehrdeutigkeit: Interkulturelle Zusammenarbeit verlangt von ihren Mitgliedern die fortlaufende Erkenntnis, dass es verschiedene richtige Wahrnehmungs- und Verhaltensformen gibt. Unterschiedliche Herangehensweisen an dieselbe Vorstellung sind normal, die unterschiedliche Wahrnehmung und Deutung derselben Situation müssen auch als solche erkannt werden.

Diesen Spannungen und Mehrdeutigkeiten zu begegnen, kann uns aus der Balance bringen und uns unsere eigenen Ansichten und Überzeugungen anzweifeln lassen, uns unsicher, verwirrt oder frustriert fühlen lassen. Dies ist auch normal, und der Prozess gemeinsame Werte, Ziele und grundlegende Abmachungen festzulegen, kann dem Team wertvolle Stabilität geben.

2.3 Von der Vorbereitung zur Praxis: Teamarbeit während des Trainingskurses

2.3.1 Reibungspunkte vorhersehen

Die Erfahrung, wie das Team tatsächlich in der Praxis zusammenarbeitet, stellt sich erst mit Beginn des Trainingskurses ein. In der Hitze des Trainings kann der Druck, vor den Teilnehmenden Leistung zu bringen, stärker sein als gute Absichten, die das Funktionieren des Teams betreffen. Es lohnt sich, auf einige Reibungspunkte vorbereitet zu sein, die wahrscheinlich auftauchen, und auf sie bezogene Teamstrategien zu entwickeln.

- *Teamtreffen und Teamrückmeldung*: Planen Sie Zeit für regelmäßige Teamtreffen ein, selbst wenn es ein Programm vorzubereiten und durchzuführen gilt sowie gleichzeitig den Druck, gesellige Zeit mit den Teilnehmenden zu verbringen. In den meisten Treffen wird die Auswertung und Planung des Programms die Tagesordnung bestimmen. Stellen Sie dennoch sicher, sich ein wenig Zeit zu nehmen zu überprüfen, wie jedes Mitglied den Kurs, das Team und seine eigene Rolle darin empfindet. Sie möchten vielleicht einige Zeit im Voraus für Teamrückmeldungen reservieren, zum Beispiel: „Am Mittwochabend werden wir ein längeres Teamtreffen haben und uns eine Stunde Zeit nehmen darüber zu reden, wie wir uns als Team fühlen.“
- *Experten*: Eine schwache Teamdynamik kann durch die Anwesenheit eingeladener Experten oder Vortragenden, die für kurze Zeit mit dem Team arbeiten, durcheinandergebracht werden. Diskutieren Sie, wie Sie mit dieser Angelegenheit in Ihrem Team umgehen wollen. Welche Rolle hat die Expertin bzw. der Experte? In welchem Ausmaß muss sie bzw. er ins Team eingebunden werden?
- *Zeitmanagement*: Teammitglieder könnten unterschiedliche, sagen wir, Beziehungen zu Zeit haben, besonders, aber nicht ausschließlich in interkulturellen Teams.
 - Wenn ein Teamtreffen für 18.00 Uhr angesetzt ist, fängt es tatsächlich dann an? Wenn nicht, warum? Ist es in Ordnung, aufeinander zu warten (oder immer auf dieselbe Person) oder nicht?
 - Wie genau planen Sie und halten sich während des Trainings an den Ablauf? Was, wenn eine Arbeitsgruppe ihre Diskussion noch nicht beendet hat? Halten Sie als Trainerin bzw. Trainer sie an? Grundlegende Abmachungen zum Umgang mit Zeit könnten zu einer reibungslosen Durchführung des Kurses beitragen und den Teammitgliedern mehr Sicherheit im Umgang mit bestimmten Situationen geben.
- *Team und Teilnehmende*: Teammitglieder haben vielleicht unterschiedliche Erwartungen und Haltungen gegenüber ihrer Beziehung zu den Teilnehmenden.
 - Wie wichtig ist es, Zeit mit den Teilnehmenden während ihrer Freizeit zu verbringen? Wie viel Zeit sollte mit Teilnehmenden verbracht werden?
 - Wie gehen wir mit Rückmeldungen der Teilnehmenden zum Kurs um? Wie wichtig sind ihre Interessen und Meinungen in Bezug auf die vom Team gesetzten Prioritäten?
 - Wieviel Verantwortung für das Programm und den Kurs möchten wir auf die Teilnehmenden übertragen?
 - Was betrachten wir als „professionelle Beziehung“ zwischen Teilnehmenden sowie Trainerinnen und Trainern?
 - In welchem Ausmaß müssen wir uns über diese Fragen einig sein?



Welche Entscheidungen Sie auch immer innerhalb Ihres Teams treffen und welche Meinungsverschiedenheiten es auch immer gibt, wird ein Team mehr Respekt erhalten und von den Teilnehmenden als professioneller betrachtet werden, wenn es vor ihnen als Team agiert. Dies bedeutet, eher innerhalb des Teams als vor der Gruppe, Dinge zu diskutieren und Meinungsverschiedenheiten und Frustrationen auszusprechen. Klären Sie im Team wie Sie sich, ohne Rücksicht auf Dinge hinter den Kulissen, vor der Gruppe Unterstützung geben können. Was tun Sie zum Beispiel, wenn die bzw. der Vorsitzende des Tages vergisst, einen Punkt zu erwähnen, auf den man sich vorher geeinigt hat? Sollte jemand anders eingreifen? Wie?

2.3.2 Auswertung und Feedback

Auswertung ist ein Mittel, um unsere Arbeit in Zukunft zu verbessern, und deshalb ein zentraler Teil von Teamarbeit. Das Team sollte das Programm, die Teilnehmenden, wie es die Ziele erreicht und auch seine eigene Arbeit auswerten. 4.6 behandelt Auswertung im Allgemeinen. Bei der Auswertung von Teamarbeit ist es nötig, solche Bestandteile wie Teamleistung und -dynamik, Leitung, Entscheidungsfindung, Rollen, Kommunikation und Konfliktmanagement zu berücksichtigen.

Hier sind vier Ideen, wie Sie Ihre Teamarbeit auswerten können:

- *Auswertungsrunden:* Viele Teams entscheiden, tägliche oder anderenfalls regelmäßige Auswertungsrunden während eines Trainingskurses zu machen. Zusammensitzen, in einer vertraulichen und entspannten Umgebung, könnte die angenehmste Art und Weise sein, Ihre Arbeit auszuwerten, Bedenken zu teilen und Wege zu finden, mit kritischen Punkten umzugehen. Um die Teamdynamik neu zu beleben, möchten Sie vielleicht die Umgebung ändern, in der Sie normalerweise bei einem solchen Treffen arbeiten.
- *Unsere Teamarbeit: wo stehen wir?*

Schritt 1: Jedes Mitglied schreibt einen Satz, der seine Meinung über das Team ausdrückt, auf ein Blatt Papier (zum Beispiel „das Team geht nicht konstruktiv mit seinen Unterschieden um“). Alle können mehrere Sätze auf mehrere Blätter Papier schreiben.

Schritt 2: Eine Person legt ihr Papier in die Mitte des Raums und liest den darauf geschriebenen Satz laut vor. Die Teammitglieder gruppieren sich dann darum herum und erklären und teilen sich ihre Meinungen mit. Je weniger sie der Aussage zustimmen, desto weiter stehen sie vom Papier entfernt. Alle Sätze werden einer nach dem anderen vorgelesen, und die Teammitglieder beziehen ihnen gegenüber Stellung.

In diesem Zusammenhang sollte diese Methode flexibel gehandhabt werden, d.h. falls nötig, Zeit zur Diskussion und zum Gedankenaustausch lassen und sich die Zeit nehmen, sensible Themen anzusprechen.

- *Das Dreieck von Produkt – Prozedur – Personen.* Das in 3.2.2 dargestellte Modell kann eine nützliche Basis zur Auswertung der Prioritäten bilden, die sich Ihr Team in seiner Arbeit setzt. Worauf legt Ihr Team den Schwerpunkt? Arbeiten Sie hart an einer Balance zwischen diesen miteinander verbundenen Bestandteilen?
- *Fragebogen zur Teamzusammenarbeit (Anhang 1).* Wenn das Team eine beträchtliche Zeit lang zusammenarbeitet, könnte dies eine nützliche Art und Weise sein, eine Analyse zu beginnen. Bitten Sie alle den Fragebogen einzeln auszufüllen. Dann teilen, vergleichen und diskutieren Sie die Ergebnisse in Ihrem Team. Was funktioniert gut? Welche Punkte möchten Sie gerne verbessern? Sie möchten vielleicht eine Trainerin bzw. einen Trainer von außen einladen, um die Diskussion im Anschluss ans Ausfüllen des Fragebogens zu moderieren.

Persönliches Feedback: warum, wann und wie?

Wie sehe ich Dich als Trainerin bzw. Trainer und als Teammitglied? Feedback in einem Team zu den Qualitäten und Leistungen der anderen ist ein sensibles Thema und sollte sehr vorsichtig gehandhabt werden. Selbst wenn

der Schwerpunkt von Rückmeldungen auf der Rolle der Trainerin bzw. des Trainers liegt (und liegen sollte!) und nicht auf der Person der Trainerin als solcher bzw. dem Trainer als solchem, zieht Training Persönlichkeiten mit ein und bedeutet, einen Teil von uns in einen oft dynamischen und anstrengenden Prozess einzubringen. Und, wie bei allen Lebensrollen, kann Kritik wehtun, Unsicherheit auslösen und verborgene Knöpfe drücken, selbst wenn sie in einem konstruktiven Geist vorgebracht wird.

Negatives Feedback kann schwierig anzunehmen sein. Positive Rückmeldung ist wichtig und sehr nett zu hören, aber hilft uns allein nicht viel bei der Verbesserung unserer Arbeit. Kritik muss auch unsere Schwächen ansprechen, aber auf konstruktive Art und Weise, die der Person, die die Rückmeldung erhält, hilft sich zu verbessern. Wenn es im Team genug Vertrauen gibt, kann Feedback eine Lernerfahrung und ein Anlass zur Selbstreflexion und Selbstverbesserung sein, die hilft, mehr Vertrauen und bessere Arbeitsbedingungen innerhalb des Teams zu schaffen. Der Schwerpunkt von Teamrückmeldungen können das Funktionieren des Teams sein und die Rollen, die Teammitglieder übernehmen. Er kann auch auf den Kompetenzen und Arbeitsstilen liegen, die die einzelnen Teammitglieder während des Kurses bisher gezeigt haben. Wie Feedback genutzt wird, hängt davon ab, wie weit ein Team bei der Auswertung seiner Leistung gehen will.

Einige Empfehlungen, Feedback zu geben:

- Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse der Person, die die Rückmeldung erhält.
- Beschreiben Sie Verhalten nur – versuchen Sie nicht zu deuten.
- Konzentrieren Sie sich auf Verhalten, das geändert werden kann.
- Seien Sie genau. Geben Sie Beispiele.
- Warten Sie, bis um Rückmeldung gebeten wird.
- Beurteilen Sie nicht.
- Wenn möglich, geben Sie Rückmeldung sofort nach dem Verhalten (wenn Sie darum gebeten werden).
- Geben Sie die Freiheit zur Veränderung oder Nichtveränderung.
- Drücken Sie Gefühle sofort aus (z.B. „Es macht mich unsicher, wenn Du...“).
- Geben Sie auch positives Feedback.

(P. G. Hanson, 1975)



Zwei Vorschläge, Feedback zu geben:

Übung zu Teamarbeit und Rollen im Team: Die Fahrzeug-Methode

Schritt 1: Zu zweit oder einzeln stellen Sie sich dieses Team als Fahrzeug vor. Es kann alles sein, was Sie sich wünschen, ein Auto, Traktor, Dampfer oder Flugzeug. Dieses Fahrzeug sollte ausdrücken, was Sie als Wesen des Teams empfinden. Machen Sie eine Zeichnung dieses Fahrzeugs.

Schritt 2: Versuchen Sie, die verschiedenen Teammitglieder im Fahrzeug zu verorten. Welchen Teilen des Fahrzeugs entsprechen sie Ihrer Meinung nach? Wer ist das Segel, der Motor, Kompass, Sitz, die Bremse, das globale Positionsbstimmungssystem und so weiter. Warum?

Schritt 3: Erklären Sie einander Ihre Zeichnungen.

Schritt 4: Werten Sie aus – Was konnten wir aus der Übung herausholen?

Zeit: Mindestens eine Stunde für ein Team von vier Personen.

Übung zum Geben persönlicher Rückmeldung: Der heiße Stuhl

- Finden Sie eine angenehme Räumlichkeit für Ihr Team. Sitzen Sie im Kreis, stellen Sie einen Stuhl in die Mitte. Die Teammitglieder sitzen eines nach dem anderen auf diesem „heißen Stuhl“.
- Von dort aus sagen Sie Ihren Teamkolleginnen und –kollegen, wozu Sie gerne Rückmeldung erhalten würden: Ihrer Leistung als Trainerin bzw. Trainer, Ihrer Rolle im Team und so weiter. Die anderen Teammitglieder werden Ihnen dann antworten. Denken Sie an die Richtlinien, auf die Sie sich geeinigt haben.
- Setzen Sie jeder Person eine Frist für ihren Besuch auf dem heißen Stuhl.
- Während Sie auf dem heißen Stuhl sitzen, können Sie nicht auf einzelne Kommentare reagieren, aber Sie haben etwas Zeit für Reaktionen und Fragen, sobald die Rückmeldungsrunde vorbei ist und bevor das nächste Teammitglied auf dem Stuhl Platz nimmt.
- Benötigte Zeit: mindestens 20 Minuten pro Teammitglied.
- Achtung: dies kann eine sehr sensible Übung sein. Denken Sie daran, sich vorher auf einige Grundregeln zum Geben von Rückmeldung zu einigen!

2.3.3 Und jetzt?

Jedes Team arbeitet anders, und jedes neue Team muss seinen eigenen Prozess schaffen und pflegen. Wichtig dabei ist, dass wir unsere in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen in der Weiterentwicklung unserer Kompetenzen für Teamarbeit nutzen können. Schwierige und problematische Arbeitsabläufe können eine Quelle des Lernens darstellen. Wenn wir zum zweiten Mal oder längere Zeit im selben Team arbeiten, können wir manchmal die Gelegenheit haben, auf dem vergangenen Teamprozess aufzubauen, um Kommunikation und Leistung zu verbessern. Wenn Sie mehr über Aspekte interkultureller Teamarbeit lesen möchten, können Sie auch in den relevanten Kapiteln im *Projektmanagement T-Kit* und im *T-Kit zum Management von Jugendorganisationen* nachsehen. **Anhang 1** ist ein Reflektionsbogen über Teamzusammenarbeit.

Einige Prinzipien für die erfolgreiche Teamarbeit:

- Engagement! Ein Team kann nur wirksam arbeiten, wenn jedes Mitglied möchte, dass es funktioniert.
- Nehmen Sie sich die Zeit, grundsätzliche Ansätze und Vorstellungen zu diskutieren, Ihre Teamarbeit auszuwerten und einander Rückmeldung zu geben.
- Machen Sie einen Vertrag; alle sind verantwortlich!
- Handeln Sie anhand von gemeinsam festgelegten Grundwerten und -zielen.
- Akzeptieren Sie sich selbst und die anderen.
- Selbstverantwortung: Ich bin verantwortlich für mein eigenes Handeln und Verhalten.
- Vertrauen Sie auf und unterstützen Sie die Fähigkeiten und Leistung der anderen.
- Berücksichtigen Sie die Grenzen einer bzw. eines jeden.
- Seien Sie bereit, das Risiko einzugehen, etwas Neues zu tun, fordern Sie sich selbst heraus.
- Nehmen Sie Fehler als Lernchance an.
- Prozessorientiertes Denken: die Ziele sind wichtig, aber der Prozess ist es auch. Das Team kann sich selbst verbessern, indem es seine Verfahren und Praktiken untersucht.
- Legen Sie einige Verfahren fest, um Situationen zu analysieren und Probleme zu lösen.
- Seien Sie bereit, Gefühle als Teil des Arbeitsprozesses anzunehmen.
- Halten Sie eine Balance zwischen Wirksamkeit und sozialer Qualität.
- Seien Sie stolz auf die Fähigkeiten des Teams.
- Teamarbeit macht auch Spaß! Wenn nicht, stimmt etwas nicht.

(Nach Pohl, M & Witt, J. 2000)

Empfehlungen der Gruppe zur Entwicklung von Bildungsinhalten und Qualität der Partnerschaft des Europarats und der Europäischen Kommission zu „Qualitätsstandards für das Training europäischer Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter“ hinsichtlich Teamarbeit:

- Internationale Zusammensetzung des Teams von Trainerinnen und Trainern.
- Ausgeglichene Zusammensetzung des Teams von Trainerinnen und Trainern hinsichtlich Nationalität, Herkunft, Geschlecht und anderen bedeutsamen Faktoren.
- Die Teamzusammensetzung sollte die Zusammensetzung der Teilnehmendengruppe widerspiegeln.
- Gemeinsame Arbeitssprache für das Team von Trainerinnen und Trainern.
- Die Zusammensetzung des Teams von Trainerinnen und Trainern sollte das Wissen und die Kompetenz widerspiegeln, die zur Durchführung des Kurses nötig sind.
- Vorbereitungstreffen des Teams von Trainerinnen und Trainern früh genug vor dem Trainingskurs.
- Akzeptable und faire finanzielle Bedingungen für Teilnehmende und Team von Trainerinnen und Trainern.
- Klare Abmachungen zwischen allen Akteurinnen und Akteuren (Teamorganisatorin bzw. -organisator, Team von Trainerinnen und Trainern, Teilnehmenden, Entsendeorganisationen).