

# **Möglichkeiten und Grenzen interkultureller Teamarbeit**

**am Beispiel interkultureller Teams in NÖ  
Landeskindergärten**

**Gernot Burger**

Diplomarbeit  
eingereicht zur Erlangung des Grades  
Magister(FH) für sozialwissenschaftliche Berufe  
an der Fachhochschule St. Pölten

im September 2007

Erstbegutachter:  
Mag. (FH) Alois Huber

Zweitbegutachter:  
Mag<sup>a</sup>. Dr.<sup>in</sup> Gertrude Eigelsreiter-Jashari

## **Abstract**

(Deutsch)

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit Möglichkeiten und Chancen interkultureller Teamarbeit und untersucht die Faktoren, die zu einer leistungsfähigen und effektiven Teamarbeit im interkulturellen Kontext beitragen, sprich, die es ermöglichen, die Chancen, die sich aus interkulturellen Teamzusammensetzungen ergeben, zu nutzen. Zu diesem Zweck führte der Autor zuerst eine umfangreiche Literaturrecherche durch, um allgemein gültige Standards aus der Wirtschaft zu erheben, auf deren Basis eine vergleichende empirische Sozialforschung im speziellen Feld der interkulturellen Teamarbeit in NÖ Landeskinderärten durchgeführt wurde. Hierfür wurden Interviews mit allen Teammitgliedern eines ausgesuchten Kindergartenteams und der zuständigen pädagogischen Beraterin der Landes NÖ zu folgender leitenden Forschungsfrage durchgeführt:

Wie können Möglichkeiten und Chancen interkultureller Teamarbeit genutzt werden?

Die Interviews wurden transkribiert und anschließend qualitativ, nach dem Verfahren der Kategoriebildung von Kelle und Kluge (1999) ausgewertet. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt nun im Vergleich der Ergebnisse aus der Literaturrecherche mit den Ergebnissen aus der empirischen Sozialforschung. Dieser Vergleich zeigt sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede und Besonderheiten des speziellen Feldes auf und erörtert diese kritisch. Der Aufbau der Arbeit orientiert sich dabei an den aus den Interviews gebildeten Kategorien, welche wiederum auf Basis der Literaturrechercheergebnisse gebildet wurden.

## **Abstract**

(English)

This diploma thesis deals with possibilities and chances of intercultural teamwork and examines the factors, which contribute to a competitive and effective teamwork in an intercultural context, which means the factors which make possible to use the chances, which result from intercultural team compositions. For this purpose the author first led an extensive literature research to ascertain valid standards, on which basis a comparative empirical social research in the special field of the intercultural teamwork in federal state kindergartens was accomplished. Therefore interviews with all the members of a selected kindergarten team and the responsible educational adviser of the federal state government were accomplished to the following leading research question:

How can possibilities and chances of intercultural teamwork be used?

The interviews were transcribed and qualitatively evaluated and interpreted in using Kelle and Kluge system (1999). The emphasis of the work is put on the comparison of the results from the literature research with the results from the empirical social research. This comparison points out and critically discusses the differences and characteristics of this specific field. The structure of the work consists of the categories extracted from the interviews and based on the literature research results.

## **Danksagung**

Ein herzliches Dankeschön an

- alle Mitglieder des untersuchten Kindergartenteams
- die Abteilung Kindergärten und Schulen der NÖ Landesregierung, allen voran der Pädagogischen Beraterin Marianne Erasmus
- alle interkulturellen Mitarbeiterinnen des Landes NÖ
- alle Lehrbeauftragten der FH-St.Pölten die mich in meinem Vorhaben unterstützten, allen voran meinem Betreuer Alois Huber
- alle anderen Personen und Einrichtungen die mich bei der Verfassung dieser Arbeit und der Durchführung der empirischen Sozialforschung unterstützten

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Themenfindung	1
1.2 Ausgangslage	2
<b>2 Planung und Durchführung der empirischen Untersuchung</b>	<b>3</b>
2.1 Ausgangsbasis	3
2.2 Empirische Untersuchung	3
2.3 Auswertungen der Daten	6
2.4 Überblick	6
<b>3 Begriffsklärungen</b>	<b>7</b>
3.1 Kultur	7
3.2 Interkulturell / Interkulturalität	9
3.3 Effektivität / Effizienz	9
<b>4 Migration</b>	<b>10</b>
4.1 Migration in Österreich	11
4.2 Migration in Niederösterreich	12
<b>5 Aspekte des Zusammenlebens in mehrkulturellen Gesellschaften</b>	<b>13</b>
5.1 Wahrnehmung von Fremden	14
5.1.1 Stereotype / Vorurteile	15
5.1.2 Fremdenfeindlichkeit	16
5.2 Interkulturelle Konflikte	17
5.3 Integration	18
5.4 Chancen multikultureller Gesellschaften nutzen	20
5.4.1 Interkulturelle Beziehung	20
5.4.2 Finden von gemeinsamen Normen und Werten	21
5.5 Kulturalistische vs. strukturalistische Position	22
<b>6 Interkulturelle Pädagogik in NÖ Landeskindergärten</b>	<b>23</b>
6.1 Die interkulturellen Mitarbeiterinnen (IKM)	25
6.2 Die Arbeit mit dem Kind	25
6.3 Die Arbeit mit den Eltern	26
<b>7 Team</b>	<b>26</b>
7.1 Teamarbeit	29
7.2 Teamerfolg	30
<b>8 Interkulturelle Teamarbeit</b>	<b>31</b>
8.1 kulturelle Unterschiede / Der Einfluss der Kultur	35
8.1.1 Individualismus - Kollektivismus	37
8.2 Interkulturelle Teamarbeit in NÖ Landeskindergärten	38
8.2.1 Die Rolle der interkulturellen Mitarbeiterin	38
<b>9 Wie können Möglichkeiten und Chancen interkultureller Teamarbeit genutzt werden?</b>	<b>40</b>
<b>9.1 Organisatorische Rahmenbedingungen (externe Faktoren)</b>	<b>41</b>

9.1.1 Auswahl der MitarbeiterInnen / Teamzusammensetzung	43
9.1.2 ‚Teambuilding‘	45
9.1.3 Externe Leitung / Management	45
<b>9.2 Interne Leitung / Teamführung</b>	<b>48</b>
<b>9.3 Qualifizierungsmaßnahme / Weiterbildung</b>	<b>50</b>
9.3.1 Interkulturelles Training: Die Vermittlung interkultureller Kompetenz	51
9.3.1.1 Kognitives Trainingsziel: Interkulturelles Wissen	52
9.3.1.2 Affektives Trainingsziel: Interkulturelle Sensibilität	53
9.3.1.3 Verhaltensorientiertes Trainingsziel: Interkulturelle Handlungskompetenz	54
9.3.1.4 Inhaltliche und Methodische Aspekte interkulturellen Trainings	55
<b>9.4 Die persönliche Haltung der Teammitglieder</b>	<b>55</b>
9.4.1 Beziehungsbereitschaft	56
9.4.2 Persönliche Bindung zum Team: ‚Commitment‘	57
9.4.3 Lernbereitschaft	58
9.4.4 Kulturelle Sensibilität: Beachtung kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten	59
<b>9.5 Teamarbeit: Entwicklungs- und Arbeitsphase</b>	<b>60</b>
9.5.1 Zweck, Ziele und Regeln gemeinsam definieren	61
9.5.2 Rollenverteilung und Verantwortung klären	62
9.5.3 Kommunikation	63
9.5.4 Gemeinsam Planen: Entscheidungs- und Konsensfindung	68
9.5.5 Kritik	70
9.5.6 Konfliktbehandlung	70
9.5.7 Teamsitzungen	74
<b>9.6 IKM Netzwerk (externer Faktor)</b>	<b>75</b>
<b>10 Kulturelle Synergie</b>	<b>76</b>
<b>11 Resümee</b>	<b>76</b>
<b>Literatur</b>	<b>80</b>
Internetquellen	87
Weitere Quellen	88
Abkürzungsverzeichnis	89
Abbildungsverzeichnis	90
Anhang	91

# 1 Einleitung

## 1.1 Themenfindung

Das Thema meiner Diplomarbeit leitet sich aus einem Themenkomplex ab, den ich gemeinsam mit einem Kollegen aus der Sozialarbeit und einem Kollegen aus dem Zweig Medien und Telekommunikation entwickelte und dessen ursprüngliches Ziel ein gemeinsames, Studiengang übergreifendes Projekt war, welches sich im Überschneidungsbereich Kultur, Kommunikation und neue Medien bewegt. Aus diesem Projekt hätten sich idealerweise drei von einander unabhängige Diplomarbeiten mit unterschiedlichem Zugang ergeben sollen.

Abseits des Projektes wähle ich einen alternativen Zugang zu dem Themenkomplex. Am Beginn der Themenfindung steht mein Interesse für fremde Kulturen und Kommunikation. Die Verbindung dieser beiden Begriffe liegt auf der Hand: Kommunikation findet zwischen einzelnen Menschen und Gruppen statt. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick u. a. 1969:53) Daher findet Kommunikation auch zwischen Menschen und Gruppen unterschiedlicher Kulturen statt, vor allem wenn sich die Kulturen im selben Raum oder gar in derselben Gesellschaft ausdehnen. Kommunikation zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen gestaltet sich oft schwieriger als zwischen Menschen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund. „Menschen verschiedener Kulturen haben sowohl unterschiedliche Anschauungen über das Verhältnis zwischen Gott und Mensch, Individuum und Gruppe, Bürger und Staat, Eltern und Kinder, Mann und Frau als auch über die relative Bedeutung von Rechten und Pflichten, Freiheit und Autorität, Gleichheit und Hierarchie.“ (Huntington 1993:19) Demnach sind es nicht nur sprachliche Differenzen, sondern auch grundlegende Unterschiede in den religiösen, sozialen, gesellschaftlichen, politischen und familiären Grundstrukturen der Kulturen, welche Kommunikation erschweren. Diese Differenzen und schlecht funktionierende Kommunikation, deren Ursprung vor allem in sprachlichen Unterschieden zu suchen ist, sind hauptverantwortlich für das Entstehen von kulturellen Konflikten.

Wenn ich nun davon ausgehe, dass Sozialarbeit ein Kommunikationsmedium zwischen der Gesellschaft und von der Gesellschaft ausgeschlossenen Individuen, Gruppen und Gemeinschaften darstellt, folgt daraus, dass Sozialarbeit auch als Vermittler zwischen

Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen innerhalb einer Gesellschaft agiert. Was kann die Sozialarbeit also tun, um Kommunikation zwischen Kulturen zu verbessern, und somit dem Entstehen von Konflikten entgegen zu wirken und ein integratives und produktives Miteinander zu ermöglichen? Ausgehend von dieser Fragestellung beginne ich Hintergründe zu erörtern, konkrete Anwendungsgebiete zu untersuchen und mein Erkenntnisinteresse einzugrenzen. Auf diesem Wege stoße ich auf das Projekt der Interkulturellen Pädagogik in niederösterreichischen Landeskinderergärten, das durch die Arbeit eigens ausgebildeter interkultureller Mitarbeiterinnen unterstützt bzw. realisiert wird. Aufgrund der Tatsache, dass der Einsatz der interkulturellen Mitarbeiterinnen, kurz IKM, und ihre Arbeit von einer ausgebildeten Sozialarbeiterin koordiniert werden, weckt dieses Projekt besonders meine Aufmerksamkeit, da es genau an meine Fragestellung, von der ich ausgegangen bin, anknüpft.

## **1.2 Ausgangslage**

Wir leben in einer multikulturellen Gesellschaft. Aus dieser Tatsache ergeben sich Probleme, aber auch Möglichkeiten. Möglichkeiten zu nutzen wirkt dem Entstehen von Problemen und Konflikten entgegen und fördert eine interaktive und produktive multikulturelle Gesellschaft, stellt aber auch hohe Anforderungen an alle Personen, die in dieser Gesellschaft leben, sowohl an alle Mitglieder der Mehrheitskultur als auch an Minderheiten. Die Verantwortung für das Nutzen der Möglichkeiten, die in jeder multikulturellen Gesellschaft schlummern, liegt also bei jedem einzelnen Mitglied unserer Gesellschaft.

In niederösterreichischen Landeskinderergärten werden Möglichkeiten und Chancen interkulturellen Zusammenlebens genutzt: Migrantinnen unterstützen in Form interkultureller Mitarbeiterinnen Kindergartenpädagoginnen beim Gestalten des Alltags in den Landeskinderergärten im Rahmen des Projektes ‚Interkulturelle Pädagogik in NÖ Landeskinderergärten‘ und bereiten die Kinder auf ein gemeinsames Zusammenleben in einer multikulturellen Gesellschaft vor. Dieses Projekt und konkret die Arbeit mit den Kindern und Eltern sowie die Teamarbeit vor Ort stellen in weiterer Folge das Zentrum meines Interesses und das Untersuchungsgebiet meiner Forschung dar.

## **2 Planung und Durchführung der Empirischen Untersuchung**

### **2.1 Ausgangsbasis**

Ausgehend von ersten Kontakten zum Feld der Interkulturellen Pädagogik in den NÖ Landeskindergärten, speziell zu der externen Leitung und den interkulturellen Mitarbeiterinnen, und einer Überblick verschaffenden Literaturrecherche zu dem Themenkomplex entscheide ich mich, die Teamarbeit in den einzelnen Kindergärten und ihre spezielle, interkulturelle Zusammensetzung zum Objekt meiner Untersuchung zu machen.

Nach einer weiteren, vertiefenden Auseinandersetzung mit Konzepten und Forschungsarbeiten zur Interkulturellen Pädagogik sowie mit dem Feld selbst, durch das Besuchen von Seminaren, Vorträgen und Arbeitsgruppen der interkulturellen Mitarbeiterinnen (IKM) sowie durch Hospitation in den Landeskindergärten und direktes Beobachten der interkulturellen Teamarbeit vor Ort formuliere ich für meine Untersuchung folgende leitende Forschungsfrage: Wie können Möglichkeiten und Chancen interkultureller Teamarbeit genutzt werden? Ich möchte also herausfinden, unter welchen Bedingungen bzw. Voraussetzungen Teams, welche durch interkulturelle Zusammensetzung geprägt sind, gut funktionieren und ihre Arbeitsprozesse als erfolgreich wahrgenommen werden. Ziel meines Interesses sind dementsprechend sämtliche Faktoren, seien sie teamintern oder teamextern, welche die Arbeitsprozesse in interkulturell zusammengesetzten Teams beeinflussen, unterstützen oder behindern. Konkret strebe ich hierzu einen Vergleich von Ergebnissen einer im Vorfeld erhobenen, umfangreichen und vorwiegend auf Wirtschaftsliteratur basierenden Literaturrecherche mit Ergebnissen einer empirischen Sozialforschung im speziellen Feld an. Ziel ist es, eventuelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede des konkreten Feldes der Interkulturellen Kindergartenpädagogik zu allgemein gültigen Standards aus der Wirtschaft aufzeigen.

### **2.2 Empirische Untersuchung**

Da es sich bei meinem Forschungsvorhaben um die Neuerkundung eines speziellen Feldes handelt, wähle ich einen Zugang mittels qualitativer Methoden, welche es erlauben, neue Erkenntnisse zu generieren und zu vergleichen. Auf Basis der Ergebnisse der Literaturrecherche und von gesammeltem Vorwissen über die interkulturelle Teamarbeit in

den Landeskindergärten erstelle ich Hypothesen darüber, welche Faktoren es ermöglichen, Chancen und Möglichkeiten, die interkulturelle Zusammensetzungen von Arbeitsteams bergen, nutzen zu können. Ich sammle und bewerte also sämtliche Faktoren, die zu einem positiven Gelingen interkultureller Teamarbeit beitragen. Auf Grundlage dieser Hypothesen erstelle ich einen Interviewleitfaden, welcher bereits die Ausgangsbasis für die spätere Kategoriebildung im Zuge der qualitativen inhaltlichen Auswertung darstellt. Ich entscheide mich für ein leitfadengestütztes Interview mit anschließender qualitativer, inhaltliche Auswertung, da die Personen des untersuchten Feldes, sprich die Mitglieder der interkulturellen Teams, im Laufe ihrer jahrelangen Arbeit sehr viel Erfahrung und Wissen über den Themenkomplex gesammelt haben, welche ich für meine Forschung direkt nutzen möchte. Dem Leitfaden kommt dabei eine Strukturierungsfunktion zu, welche garantieren soll, dass die einzelnen Interviews miteinander vergleichbar sind und die im Vorfeld erstellten Hypothesen verifiziert bzw. falsifiziert werden können.

„Alltagskonzepte bilden bereits die Grundlage für die Konstruktion von Interviewleitfäden, die vor allem dann eingesetzt werden, wenn die Vergleichbarkeit der Interviews hohe Priorität besitzt, und deswegen sichergestellt werden soll, dass alle Interviewten möglichst auf dieselben untersuchungsrelevanten Themen eingehen.“ (Kelle / Kluge 1999:62-63)

Die Untersuchungsmethode orientiert sich auch in vielen Aspekten an dem Verfahren des Experteninterviews (vgl. Flaker / Schmid 2006:319-332), welches dazu dient, spezifisches fachliches Wissen von Experten zu konzentrieren. Auch wenn man bei den von mir interviewten Personen streng genommen nicht von Experten sprechen kann, da sie nicht über den von der Definition geforderten „übergeordneten Zugang zu fachspezifischen Informationen“ (Flaker / Schmid 2006:319) verfügen, haben sie dennoch durch langjährige praktische Erfahrung im Feld des Forschungsinteresses besondere Wissensbestände angehäuft, welche es zu konzentrieren gilt.

Nach reiflichem Überlegen darüber, welche Personen ich konkret für die Interviews heranziehen soll, entscheide ich mich, ein einziges, gesamtes interkulturelles Kindergartenteam zu befragen. Ich wähle hierfür bewusst ein ‚gut funktionierendes‘ Kindergartenteam, sprich ein Best Practice Beispiel, um jene Faktoren, die gut funktionierende interkulturelle Teamarbeit ermöglichen, direkt untersuchen zu können und dementsprechende Vergleiche mit den Ergebnissen aus der Literaturrecherche anstellen zu

können. Außerdem erachte ich es als wichtig, dass alle Mitglieder eines Kindergartenteams, welche unterschiedliche Funktionen, Berufe und Ausbildungen haben, befragt werden und ihre Sicht in die Forschungsarbeit einfließen kann. Nur so gewährleiste ich eine ganzheitliche Sichtweise und Miteinbeziehung aller Faktoren, die für den einen, untersuchten Landeskindergarten relevant sind. Folgende Mitglieder des untersuchten Kindergartenteams, sowie die pädagogische Beraterin des Landes NÖ, welche als externe Leitung des Teams fungiert und eine enge berufliche sowie persönliche Bindung zu dem Team und seinen Mitgliedern hat, wurden befragt:

Interview1: Pädagogische Beraterin, Externe Leitung der Kindergartenteams, Koordination IKM, Konzepte Interkulturelle Pädagogik

Interview2: Kindergartenbetreuerin

Interview3: Kindergartenbetreuerin

Interview4: Kindergartenpädagogin, Leiterin

Interview5: Kindergartenpädagogin

Interview6: Interkulturelle Mitarbeiterin (IKM)

Interview7: Sonderkindergartenpädagogin

Interview8: Kindergartenpädagogin

Interview9: Kindergartenpädagogin

Durchgeführt werden alle Interviews, bis auf jenes mit der pädagogischen Beraterin, welches in ihrem Büro in der Landesregierung stattfindet und jenes mit der IKM, welches bei ihr zuhause geführt wird, in dem untersuchten Landeskindergarten selbst. Mir wird für die jeweilige Dauer des Interviews (40 bis 80 Minuten) von der Leiterin, welche mich in meinem Vorhaben voll und ganz unterstützt, ein separater Raum zur Verfügung gestellt, in dem meine jeweilige Interviewpartnerin und ich in Ruhe unser Gespräch führen können. Alle befragten Teammitglieder sind äußerst interessiert und kooperativ, was m. E. einen sehr wichtigen Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit leistet. Ich weise alle interviewten Personen auf die Anonymität der Befragung hin und nehme, zum Zwecke der späteren Auswertung, das Interview auf Tonband auf.

Der gesamte empirische Forschungsprozess findet in der Zeit von November 2006 bis Jänner 2007 statt wobei die Interviews in der Zeit von 9.Jänner bis 24.Jänner 2007 geführt werden.

## **2.3 Auswertung der Daten**

Ich entscheide mich, das Verfahren der Kodierung qualitativen Datenmaterials nach Kelle und Kluge (1999) für die Auswertung meiner Interviewtranskripte heranzuziehen. Dieses Verfahren ist anderen, vergleichbaren Methoden gegenüber flexibler und lässt dem Anwender mehr Freiraum beim Bilden der Kategorien. Es verzichtet auf ein vorformuliertes Kategorieschema und entwickelt die Kategorien direkt aus dem transkribierten Textmaterial, orientiert sich aber, vor allem anfangs, an den Leitfadenfragen des Interviews. „Durch die Konstruktion eines Leitfadens werden ... bereits Auswertungskategorien festgelegt.“ (Kelle / Kluge 1999:65) Nach dem Entwickeln der Kategorien und Subkategorien aus den Einzelfallanalysen sowie der Zuordnung der Textsegmente zu den jeweiligen Kategorien werden die aus den einzelnen Interviews stammenden Kategoriesysteme in einer generalisierenden Analyse miteinander verglichen und soweit verallgemeinert, dass eine Zuordnung der Textsegmente aller Interviews zu dem Kategoriesystem vollzogen werden kann. Durch die anschließende Analyse der Kategorien und Subkategorien komme ich zu, für meine Forschungsfrage relevanten, Ergebnissen, welche ich in weiterer Folge den Ergebnissen aus der Literaturrecherche gegenüberstelle, um etwaige Gemeinsamkeiten, Unterschiede sowie Besonderheiten des untersuchten Feldes aufzeigen zu können.

„Die qualitative Kodierung wird ... als eine der zentralen Bedingungen für den ‚permanenten Vergleich‘, der wiederum die entscheidende Grundlage für qualitative Theoriebildung darstellt, betrachtet. Kodierung bedeutet dabei die Zuordnung von Textsegmenten zu Kategorien, die der Interpret ad hoc entwickelt.“ (Kelle / Kluge 1999:56)

## **2.4 Überblick**

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Darstellung von Ergebnissen der Literaturrecherche sowie von den Ergebnissen der oben dargestellten empirischen Sozialforschung und in der vergleichenden Gegenüberstellung dieser beiden Ergebnisse.

Kapitel 3 dient der Klärung von Begriffen, die in weiterer Folge der Arbeit von Bedeutung sind. Kapitel 4 schafft einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand der Migration in Österreich und die Zusammensetzung der Bevölkerung in dem untersuchten Gebiet. Kapitel 5 beschäftigt sich mit diversen positiven sowie negativen Aspekten interkulturellen

Zusammenlebens in unserer Gesellschaft und beleuchtet verschiedene konzeptionelle Herangehensweisen an multikulturelles Zusammenleben. Kapitel 6 stellt das Projekt ‚Interkulturelle Pädagogik in NÖ Landeskinder­gärten‘ und den Aufgabenbereich der interkulturellen Mitarbeiterin dar. Kapitel 7 erklärt und definiert die Begriffe ‚Team‘ und ‚Teamarbeit‘ und untersucht für die Arbeit relevante Aspekte und wichtige Merkmale von Teams bzw. Teamarbeit. Kapitel 8 untersucht anschließend dementsprechende Aspekte und Besonderheiten interkultureller Teams, beschäftigt sich mit dem Einfluss kultureller Unterschiede und stellt die Teamarbeit im untersuchten Feld der Landeskinder­gärten sowie die Rolle der interkulturellen Mitarbeiterinnen dar. Kapitel 9 beschäftigt sich konkret mit der Beantwortung der Forschungsfrage und stellt dementsprechend die Ergebnisse der Literaturrecherche den Ergebnissen aus der Sozialforschung vergleichend gegenüber und sucht sowohl nach Gemeinsamkeiten als auch nach Unterschieden und Besonderheiten des empirisch untersuchten Feldes.

### **3 Begriffsklärungen**

#### **3.1 Kultur**

Aufgrund seiner Weite und Komplexität existiert für den Begriff ‚Kultur‘ keine allgemein gültige Definition. Abhängig vom jeweiligen Forschungsgebiet divergieren die Auffassungen des Begriffes ‚Kultur‘ mehr oder weniger stark. (vgl. Schneider 1997:19 zit. in: Wallpach 2002:13)

‚Kultur‘ (aus dem lateinischen cultura) bedeutet im ursprünglichen Sinn ‚Pfle­ge des Körpers und des Geistes‘, oder im Kontext des Landbaus ‚bebauen, bewohnen, pflegen‘ und umfasst die Gesamtheit der menschlichen Leistungen und steht dadurch im Gegensatz zur Natur. „Kultur ist das über den Grundbedarf hinausgehende Potential, welches vor allem durch Nahrungsüberfluss in den Kulturvölkern zu Wissenschaft und Künsten genutzt werden konnte. Umgangssprachlich ‚hat Kultur‘, wer ‚kultiviert‘ ist, im Gegensatz zu ‚unkultiviert‘, ‚roh‘ oder ‚barbarisch‘.“ (Wikipedia: Stichwortartikel Kultur)

Ich werde im Rahmen dieser Arbeit den Begriff ‚Kultur‘ aus einem ganzheitlichen, allumfassenden Verständnis heraus gebrauchen, wie es etwa in der Anthropologie üblich ist. Nach Weggel (1989), welcher den Begriff Kultur aus einem solchen anthropologischen

Verständnis heraus definiert, ist Kultur die „Gesamtheit der erlernten Verhaltensweisen und der übernommenen Einstellungen, Wertesysteme und Kenntnisse (...), die von Mitgliedern einer Großgruppe geteilt und tradiert werden. ‚Kultur‘ ist sowohl Ausdruck als auch Bedingungsstruktur für das Verhalten der Mitglieder einer bestimmten Gesellschaft.“ (Weggel 1989:22)

Auch der Anthropologe Tyler (1871) betrachtet den Begriff Kultur aus einem solchen Verständnis und definiert Kultur bereits 1871 folgendermaßen: „Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.” (Tyler 1871)

Eine aktuellere, von der UNESCO veröffentlichte, Definition lautet folgendermaßen: “... culture should be regarded as the set of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features of society or a social group, and that it encompasses, in addition to art and literature, lifestyles, ways of living together, value systems, traditions and beliefs.” (UNESCO 2002)

Ganz vereinfacht ausgedrückt bezeichnet der Begriff Kultur nach Maletzke (1996) „die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen.“ (Maletzke 1996:16) Manchmal, so fährt Maletzke fort, geht die Bedeutung des Begriffes aber, vor allem bei seiner nicht wissenschaftlichen, alltäglichen Anwendung, über diese, auf der Anthropologie basierenden Definition hinaus und bezeichnet „nicht die Lebensweise einer Gruppe, sondern diese Gruppe selbst, die durch eine gemeinsame Lebensweise gekennzeichnet ist.“ (Maletzke 1996:16)

Folgende Merkmale sind des Weiteren charakteristisch für Kultur: Sie ist ein universaler Bestandteil menschlicher Gesellschaften, besteht aus von einander unabhängigen Teilbereichen, hat symbolhaften Charakter, ist erlerntes und tradiertes Verhalten, bildet eine Handlungsgrundlage, dient der Bedürfnisbefriedigung und beinhaltet sowohl materielle Güter als auch ein ideelles Konzept. (vgl. Platz 1995: 41 zit. in: Voigt 1998)

### **3.2 Interkulturell / Interkulturalität**

Im Fremdwörterbuch wird ‚interkulturell‘ als „die Beziehung zwischen den verschiedenen Kulturen betreffend“ (Drosdowski u. a. 1982:352) definiert. Unter ‚Beziehung‘ wird weiters ein Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Phänomenen verstanden. Dementsprechend bezeichnet der Begriff ‚interkulturell‘ jeglichen Zusammenhang zwischen Kulturen, sprich all das, was Kulturen miteinander verbindet, sei es durch direkten oder indirekten, negativen oder positiven Kontakt.

„Der Begriff Interkulturalität bezeichnet eine Beziehung zwischen zwei oder mehr Kulturen. Interkulturalität bedeutet nicht nur, dass in einer Situation verschiedene Teilnehmer aus verschiedenen Kulturen agieren, sondern, dass sich eine Eigendynamik entwickelt, die über die Addition der Merkmale der beteiligten Kulturen hinaus geht.“ (Wikipedia: Stichwortartikel Interkulturalität) In derartigen kulturellen Überschneidungssituationen treffen Eigenkulturen auf Fremdkulturen und verschiedene Interaktionspartner aufeinander, welche in ihrem Handeln und Verstehen immer unter dem Einfluss des eigenen Ethnozentrismus stehen, was bedeutet, dass sie die eigenen kulturellen Normen und Werte nicht nur als Bewertungsrichtlinien für andere Kulturen und deren Mitglieder benutzen, sondern diese auch hierarchisch über die Normen und Werte anderer Kulturen stellen. (vgl. Wikipedia: Stichwortartikel Interkulturalität). Trotzdem können sich Personen in interkulturellen Kontexten nicht ausschließlich auf ihren eigenen kulturellen Hintergrund verlassen, sondern sind gezwungen, auch andere, fremde Normen, Verhaltensweisen und Kodes zu interpretieren und auch anzuwenden.

### **3.3 Effektivität / Effizienz**

Da an verschiedenen Stellen dieser Arbeit die Effektivität interkultureller Teams thematisiert wird, halte ich es für sinnvoll, den Begriff im Vorfeld kurz zu definieren. Der Begriff Effektivität bezeichnet das „Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel.“ (Wikipedia: Stichwortartikel Effektivität) Verhalten, Leistung oder Arbeit ist also dann als effektiv zu bezeichnen, wenn ein vorgegebenes Ziel damit erreicht wird. Effektivität ist im Unterschied zur Effizienz unabhängig vom Aufwand, der zur Zielerreichung benötigt wird. „Effektiv arbeiten bedeutet, unter Einsatz aller Mittel ein Ziel zu erreichen, effizient Arbeiten hingegen bedeutet, ein Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen. Effizienz setzt also

Effektivität voraus und geht über diese noch hinaus.“ (Wikipedia: Stichwortartikel Effektivität) „Effektivität ist ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Output) und Effizienz ist ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation).“ (Wikipedia: Stichwortartikel Effektivität)

„Effektivität bezeichnet das Ausmaß, in dem bestimmte Aktionseinheiten (hier: multikulturelle Teams) ihre Aufgaben erfüllen bzw. ihre Ziele erreichen. Um die Erreichung des Zieles festzustellen, wird die Leistung (Ist) mit dem Zielwert (Soll) verglichen.“ (V. Buttler 1996:21 zit. in: Wallpach 2002:29)

#### **4 Migration**

„Migration (aus dem lateinischen migrare: wandern) bezeichnet eine räumliche Bewegung, die einen vorübergehenden oder permanenten Wechsel des Wohnsitzes bedingt, eine Veränderung der Position also im physischen und sozialen Raum“ (Freise 2005:83)

„Migration bedeutet, dass Individuen aus einem Gesellschaftssystem in ein anderes überwechseln, wodurch direkt oder indirekt in beiden Systemen interne und externe Beziehungs- und Strukturveränderungen induziert werden.“ (Ronzani 1980:17)

„Das weltweite Phänomen der Migration hat dazu geführt, dass Menschen weitgehend nicht mehr in geschlossenen nationalstaatlichen Räumen leben und wirtschaften.“ (Beck 1997:44 zit. in: Freise 2005:91) Nur noch eine kleine, verschwindende Anzahl von Staaten ist kulturell oder ethnisch homogen zusammengesetzt. Heutzutage werden die meisten Nationen durch eine Zusammensetzung aus Gemeinschaften unterschiedlicher Kultur, Religion, ethnischer Herkunft und Sprache gebildet. (vgl. Freise 2005:91) Der mittlerweile weltweit stattfindende Migrationsprozess muss auch im Kontext der Globalisierung betrachtet werden. „Unter Globalisierung wird allgemein die Internationalisierung des Kapitals, der Kommunikation, der Produktion und des Warenverkehrs verstanden.“ (Freise 2005:82) Gesellschaften werden kulturell heterogener, Individuen werden über Kulturgrenzen und Sprachen hinweg durch Symbole, den Markenzeichen der neuen globalisierten Welt, miteinander verbunden und es entsteht eine neue, durch Migration, Globalisierung und verschiedenste Kulturen geprägte Gesellschaftsform. (vgl. Freise 2005:82)

## 4.1 Migration in Österreich

Unter Migration wird eine „räumliche Bewegung zur Veränderung des Lebensmittelpunktes von Individuen oder Gruppen über eine bedeutsame Entfernung (in unserem Falle über die Außengrenze Österreichs) verstanden.“ (Fassmann / Stacher 2003:7) Menschen, die nach Österreich immigrieren, verlagern also ihren Wohnsitz über die internationalen Grenzen hinweg, siedeln sich im Bundesgebiet an und bleiben dort wohnhaft. Sie werden mit ihrer Niederlassung in Österreich ein Bestandteil der Wohnbevölkerung und sind dann als Einwanderer und Einwanderinnen zu bezeichnen. (vgl. Fassmann / Stacher 2003:7)

Österreich entwickelte sich seit der Nachkriegszeit aufgrund guter ökonomischer Entwicklungen und eines stabilen, demokratischen Systems langsam aber stetig zum Einwanderungsland. Das in der Öffentlichkeit dominante Selbstbild Österreichs stimmt allerdings nicht, oder nur teilweise mit dieser Entwicklung überein. Österreich sieht sich selbst noch immer als Asyl- und Zielland kurzfristiger Arbeitsmigration, aber nicht als Einwanderungsland. (vgl. Fassmann / Stacher 2003:4) Aufgrund dieser Diskrepanz zwischen Selbstverständnis und Ist- Zustand kann die Bevölkerung nicht angemessen auf das tatsächliche Ausmaß der Einwanderung reagieren und es entstehen Konfliktpotentiale.

Der Anteil der AusländerInnen in Österreich liegt bei etwa 9%. „Die Fragen nach der Entwicklung der ausländischen Wohnbevölkerung, nach deren strukturellen Merkmalen und deren Ausmaß an gesellschaftlicher Eingliederung betreffen damit in quantitativer Hinsicht keine Randgruppe, sondern zentrale gesellschaftliche Ereignisse.“ (Fassmann / Stacher 2003:4) Dementsprechend ist in Österreich, sowie in vielen anderen europäischen Staaten, eine zunehmende, konfliktgeladene, öffentliche Diskussion über Migration und Integration zu beobachten. Für einen großen Teil der österreichischen Bevölkerung veränderte sich durch Migration und Integration das persönlich wahrgenommene oder zumindest das medial vermittelte Umfeld deutlich. Vor allem in den großen Städten sind viele Menschen mit einer steigenden Zuwanderung aus nichtdeutschsprachigen Herkunftsstaaten konfrontiert und fühlen sich zunehmend fremd in ihrer eigenen Umgebung. Die Themen der Zuwanderung und Integration, mit deren Hilfe bereits Wahlen entschieden wurden, finden dementsprechenden Eingang in Politik und Medien. (vgl. Fassmann / Stacher 2003:4)

Zuwanderung und Integration bilden auch auf wissenschaftlicher und sozialforscherischer Ebene einen äußerst kontroversiell diskutierten Themenkomplex. „Während die einen der Ansicht sind, die Zuwanderung nach Österreich habe bereits kritische Grenzen erreicht, meinen die anderen, ein größeres Ausmaß an Zuwanderung würde benötigt, um genügend Arbeitskräfte für die Wirtschaft bereitzustellen und das soziale Sicherungssystem zu stabilisieren. Ähnlich unterschiedliche Auffassungen gibt es auch in Hinblick auf die Integration von MigrantInnen: für manche ist sie ungenügend und damit ein gesellschaftspolitisches Konfliktpotential, für andere funktioniert sie weitgehend problemfrei.“ (Fassmann / Stacher 2003:6)

#### **4.2 Migration in Niederösterreich**

Folgende Ausführungen beziehen sich alle samt auf die bei der letzten Volkszählung am 15. Mai 2001 erhobenen Daten. In Niederösterreich leben 135 489 Personen, die nicht in Österreich geboren wurden, was etwa 8,8% der Gesamtbevölkerung entspricht. Zum Vergleich besitzen 94 034 Personen, was einem Anteil von rund 6,1% der Gesamtbevölkerung Niederösterreichs entspricht, keine österreichische Staatsbürgerschaft. Mit zunehmender Entfernung von Wien nimmt der regionale Anteil der ausländischen Bevölkerung tendenziell ab. So gibt es in Gebieten des Waldviertels einen sehr niedrigen Anteil ausländischer Bewohner, in den Städten Baden und Wiener Neustadt dagegen gibt es den höchsten Prozentsatz Niederösterreichs. (vgl. Evrensel / Höbart 2004:129)

Unter der ausländischen Wohnbevölkerung Niederösterreichs beträgt der Männeranteil 54,9%. Die zahlenmäßig stärkste Altersgruppe findet sich bei den männlichen Ausländern unter den 30- bis 34-jährigen, bei den Ausländerinnen unter den 25- bis 29- jährigen. Insgesamt macht die Gruppe der 25- bis 44-Jährigen 43,1% aller NiederösterreicherInnen ohne österreichische Staatsangehörigkeit aus, während diese Altersgruppe bei den InländerInnen nur 29,7% misst. Der Anteil der jungen und somit auch arbeitsfähigen Bevölkerungsgruppe ist bei den AusländerInnen also besonders hoch. (vgl. Evrensel / Höbart 2004:131-132)

Der größte Teil, nämlich 37 313, der nach Niederösterreich zugewanderten Personen kommt aus dem ehemaligen Jugoslawien, 19 911 kommen aus der Türkei und rund 15 000 aus anderen osteuropäischen Staaten. (Evrensel / Höbart 2004:128)

## 5 Aspekte des Zusammenlebens in mehrkulturellen Gesellschaften

Der Begriff der Mehrkulturalität ist rein deskriptiv zu verstehen und erklärt noch nicht, wie sich die verschiedenen Kulturen zueinander verhalten, ob es sich um eine Beziehung der Gleichberechtigung oder der Über- und Unterordnung handelt. (vgl. Freise 2005:81)

Gruppen von MigrantInnen bringen verschiedenste Sprachen sowie kulturelle und religiöse Gewohnheiten mit sich und verändern die Gesellschaft, in der sie sich niederlassen. Mehrkulturelle Gesellschaften bergen eine Vielzahl an Chancen (Vielfalt an Problemlösungsstrategien), welche die Gesellschaft bereichern können, setzen aber auch Einheimische gleichermaßen wie MigrantInnen besonderen Belastungen aus. „Einheimische müssen umlernen und erkennen, dass sie ihren Alltag mit Menschen anderer Muttersprache, Kultur und Religion teilen, die ihrerseits Rechte einfordern, so z.B. das Recht ihres Kindes auf islamischen Religionsunterricht. Migranten und Migrantinnen müssen lernen, dass es Grundregeln des Gastlandes gibt, die für sie bindend sind, und dass sie die Sprache des Gastlandes lernen müssen, wenn sie ihre Rechte wahrnehmen und am Leben voll partizipieren wollen.“ (Freise 2005:9) MigrantInnen müssen Kompromisse schließen und eine für sie entsprechende Balance zwischen dem, was sie von ihrer Heimatkultur behalten wollen und dem, was sie, um sich in das rechtliche und politische System des Gastlandes eingliedern zu können, aufgeben bzw. anpassen müssen. (vgl. Freise 2005:9) Freise verdeutlicht in den eben dargestellten Ausführungen, dass Mehrkulturalität einerseits neue Möglichkeiten bietet, aber auch Anforderungen stellt, vor allem, wenn es darum geht, die Möglichkeiten zu nutzen. Möglichkeiten und Anforderungen betreffen sowohl die MigrantInnen als auch die einheimische Bevölkerung. Letztere aber trägt m. E. entsprechend ihrer Mehrheit, Vorherrschaft und Kontrolle die größere Verantwortung, den Anforderungen gerecht zu werden und somit eine Nutzung der Möglichkeiten und Chancen zu gewährleisten.

„Das Phänomen der Mehrkulturalität ist eine Ressource für persönliche Identität und gesellschaftliche Innovation und zugleich auch Kristallisationspunkt für einschneidende soziale Probleme.“ (Freise 2005:10)

In unserer globalisierten Gesellschaft muss die Verschiedenheit der einzelnen kulturellen, ethnischen, religiösen und sozialen Gruppen anerkannt werden. Jeder Gruppe steht auf Basis des geltenden Rechts die kulturelle Selbstentfaltung zu. Allerdings organisieren sich die

unterschiedlichen Kulturen in den meisten, von Einwanderung geprägten, multikulturellen Gesellschaften nicht gleichberechtigt nebeneinander, sondern jeweils eine Kultur, meistens die Mehrheitskultur, entwickelt sich zur Dominanzkultur. (vgl. Freise 2005:95-96) Auf diese Weise kommt es meist zur Diskriminierung der anderen, untergeordneten Gruppe. Nach Thompson (2001) wird Diskriminierung definiert, „als die ungerechte oder ungleiche Behandlung von Individuen oder Gruppen, als vorurteilsbesetztes Verhalten gegenüber den Interessen solcher Individuen oder Gruppen, die innerhalb der Gesellschaft aufgrund bestimmter Merkmale ausgegrenzt werden.“ (Thompson 2001: 33f zit. in: Freise 2005:96)

„Minderheitskulturen, die sich unterordnen müssen, erleben sich oft als ausgegrenzt und fremd in der Gesellschaft. Sie haben weniger Einfluss, geringeren Status und weniger Chancen der Lebensgestaltung.“ (Freise 2005:96)

## **5.1 Wahrnehmung von Fremden**

Die Phase der Kindheit nimmt eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung des Menschen und seiner Persönlichkeit ein. So entwickelt sich auch das Gefühl für Andersheit und Fremdheit bereits im Lauf der frühen Kindesentwicklung. Der Mensch muss lernen, zwischen Menschen, die zur ‚Wir-Gemeinschaft‘ gehören, mit denen er also in Kontakt treten kann und soll, und Fremden, die mit Distanz und Vorsicht zu betrachten sind, zu unterscheiden. „Vertraute Realitäten müssen von unbekanntem Realitäten unterschieden werden.“ (Freise 2005:62) Die Abneigung und die Angst vor dem Fremden wird des Weiteren psychoanalytisch mit der so genannten ‚Nicht-Mutter-Erfahrung‘ in Verbindung gebracht. Zu Beginn der Kindesentwicklung ist alles Fremde die ‚Nicht-Mutter‘, und da die bedrohliche Abwesenheit der Mutter Ängste hervorruft, bedarf es immer einer Überwindung dieser Ängste, um sich dem Fremden zuzuwenden. (vgl. Erdheim 1994:244 zit. in: Freise 2005:62)

„Die Konfrontation mit einer fremden Realität außerhalb der eigenen Person kann in einen affektiven Ausnahmezustand versetzen und entweder Angst mobilisieren, weil Gefahr und Bedrohung der Identität befürchtet wird, oder einen besonderen Reiz bieten, weil das Fremde auch Alternativen zum bisher vertrauten und eingefahrenen Leben verspricht.“ (Freise 2005:62) Dementsprechend reagieren m. E. viele Menschen ambivalent auf Fremdes, Fremde und deren Verhaltensweisen. Einerseits haben sie Angst vor dem, was ihnen nicht vertraut ist, andererseits sind sie neugierig dem Neuen gegenüber und hoffen auf positive Impulse. Ich

glaube, dass es in vielen interkulturellen Kontexten sinnvoll sein kann, an genau dieser Ambivalenz anzusetzen, mit den jeweiligen Personen zu arbeiten, sie zu ‚motivieren‘ und die bereits vorhandene positive Einstellung (offene Haltung) gegenüber der negativen (ablehnende Haltung) zu stärken.

Grundlegende Voraussetzung für Fremdwahrnehmung, vor allem für die Wahrnehmung positiver Aspekte des Fremden, ist grundsätzliche Selbsterkenntnis. Ohne reflektiertes Wissen über sich selbst, sein Denken und sein Verhalten, auch bezogen auf den kulturellen Hintergrund, ist ein Verstehen des Fremden unmöglich, da es immer einer Verknüpfung, eines Vergleiches mit dem Selbst und dem eigenen kulturellen Hintergrund bedarf. „Eine Analyse fremder Erfahrungen muss ... immer mit einer Analyse der eigenen Erfahrungen verknüpft sein, ansonsten ist Verstehen unmöglich.“ (Rohr 1998:108 zit. In: Freise 2005:63)

Jeder Mensch kann lernen, kulturelle Lebensweisen, welche sich von seiner eigenen unterscheiden und ihm auf den ersten Blick suspekt erscheinen, zu akzeptieren und sogar wertzuschätzen. Auch diese Fähigkeit entwickelt der Mensch bereits im Kindesalter, wenn er zum Beispiel mit den unterschiedlichen Verhaltensweisen der beiden Familienkulturen seiner leiblichen Eltern konfrontiert wird. „Insofern sind wir Menschen alle bikulturell veranlagt.“ (Schoen 1996:20 zit. in Freise 2005:94) In jedem Menschen verbirgt sich also Potential zum interkulturellen Verständnis, zur Wertschätzung fremder Verhaltensweisen und letztendlich zum friedlichen interkulturellen Zusammenleben. Es gilt diese vorhandenen Potentiale zu nutzen, um mögliche Gefahren, wie zum Beispiel Vorurteile oder gar Fremdenhass, die sich in interkulturellen Kontexten ergeben können, zu bannen und vorzubeugen.

„Die Erfahrung des Fremden kann zur Erweiterung des Horizontes führen, aber sie kann auch zur Vorurteilsbildung beitragen, ja sogar Fremdenfeindlichkeit bewirken.“ (Freise 2005:63) Derartige Erscheinungen, welche in jedem interkulturellen Kontext eine erhebliche Rolle spielen, werde ich in den folgenden Absätzen versuchen darzustellen.

### 5.1.1 **Stereotype / Vorurteile**

Der Begriff Stereotype (aus dem griechischen stereos: starr; und typos: Muster, Modell) bezeichnet im Allgemeinen starre Denkmuster. „Negative Stereotype haben eine Nähe zu Vorurteilen. Solche negativen Stereotype (‚Afrikaner sind faul‘; ‚Polen stehlen Autos‘ ...) sind

Teil des allgemeinen ‚kulturellen Wissens‘, über das alle Mitglieder einer Gesellschaft verfügen.“ (Freise 2005:66)

Allgemeine stereotype Vorstellungen und auch Vorurteile helfen den Menschen dabei, sich in der Welt zurechtzufinden. Sie liefern uns ein geordnetes Bild der komplexen, ungeordneten Umwelt und sie bieten Erklärungen für soziale Notlagen von Menschen. Wenn Menschen fremde Gruppen also kategorisieren und stereotypisieren, heißt das demnach nicht, dass diese gezwungenermaßen auch abgewertet werden. Durch Kategorisierung und Stereotypisierung sollen lediglich Informationen eingeordnet und zugeordnet werden. „Mit simplifizierenden Bildern der Stereotypen wird eine überwältigende komplexe soziale Welt für den Einzelnen überschaubar gemacht.“ (Bracht 1994:77 zit. in: Freise 2005:75)

Vorurteile und Stereotype sind des Weiteren individuelle Einstellungen, Affekte und Verhaltensweisen, die ein Individuum aufgrund seiner Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen gegenüber anderen sozialen Gruppen äußert. Es handelt sich also um intergrupale Phänomene und betreffen jedes Mitglied der Gesellschaft entsprechend seiner Gruppenzugehörigkeit. (vgl. Zick 1997:49 zit. in: Freise 2005:65). Vorurteile haben im Unterschied zu Stereotypen immer negativen und ablehnenden Charakter und lassen sich, auch bei widersprechender Erfahrung, nur schwer oder gar nicht korrigieren. (vgl. Zick 1997 zit. in: Fassmann / Stacher 2003:344)

Stereotype und Vorurteile kann man also nicht vermeiden, sie sind grundlegender Bestandteil unseres menschlichen Wahrnehmungs- und Interpretationsvorganges. Durch umfassende Informations- und Bildungsarbeit lässt sich nach Freise allerdings verhindern, dass sie mit emotional besetzter grundlegender Abwertung verbunden werden. (vgl. Freise 2005:75) Freise sieht die Verantwortung also weniger beim Individuum als bei der Gesellschaft, welche seines Erachtens gemeinschaftliche stereotype Vorstellungen kontrollieren und in die richtige Richtung lenken kann und soll.

### 5.1.2 **Fremdenfeindlichkeit**

„Fremdenfeindlichkeit wird sehr allgemein als eine Verhaltensweise bzw. Einstellung anderen Menschen oder Gruppen von Menschen gegenüber verstanden, deren Kennzeichen vermeintliches oder reales Fremdsein ist. Die Verhaltensweisen und die Einstellungen sind

durch Geringschätzung und Stigmatisierung, durch Gewaltbereitschaft oder häufig durch Gewalt gekennzeichnet.“ (Fremdenfeindlichkeit: [www.bmbwk.gv.at](http://www.bmbwk.gv.at) zit. in: Freise 2005:64)

Fremdenfeindlichkeit kann die Kehrseite bzw. Folgeerscheinung des Ethnozentrismus einer Mehrheitsgesellschaft sein, wenn dieser nicht durch Informations- und Bildungsmaßnahmen kontrolliert, reguliert und in die richtige Bahn gelenkt wird. Wichtigstes Merkmal von Fremdenfeindlichkeit ist die kritiklose Überhöhung der eigenen Sprache, Kultur und Herkunft bei gleichzeitiger Abwertung aller anderen Sprachen, Kulturen und Herkünfte. (vgl. Fassmann / Stracher 2003:343)

## **5.2 Interkulturelle Konflikte**

Durch das Zusammenleben von Menschen unterschiedlichster Kulturen und Weltanschauungen in unseren globalisierten Gesellschaften entsteht zwangsläufig Konfliktpotential. Auch wenn die wahre Ursache für dieses Konfliktpotential meist in ökonomischen und sozialen Zusammenhängen wie Arbeitslosigkeit oder fehlendem Wohnraum liegt, wird all zu gern den kulturellen Unterschieden die Schuld gegeben, welche dementsprechend thematisiert und vorschnell verurteilt werden. Ein derartiges Vorgehen verhärtet nicht nur die Fronten zwischen den Kulturen, sondern verdeckt auch die wahren sozialen Probleme bzw. Konfliktpotentiale und verhindert eine Thematisierung und in weiterer Folge Lösung dieser Probleme. (vgl. Freise 2005:91) Nach Freise fungieren kulturelle Konflikte dementsprechend oft als Platzhalter für andere, latente Differenzen politischer, sozialer oder wirtschaftlicher Natur.

Eine essentielle Ursache für das Entstehen von Konflikten findet man im globalen, neoliberalen Wirtschaftssystem, welches aus seiner Natur Unsicherheiten und Ängste unter den Menschen erzeugt (Sie fürchten sich vor sozialem Abstieg). Durch Ethnisierung dieser Probleme von Seiten der Politik, der Medien und der Betroffenen selbst wird die Schuld auf AusländerInnen geschoben. Die Ängste vor dem sozialen Abstieg werden somit nicht mit dem wahren Grund, nämlich der Natur der neoliberalen Wirtschaft und dem eigenen Versagen in diesem System, in Verbindung gebracht, sondern werden auf AusländerInnen projiziert. Dadurch entstehen Ängste, Abneigungen und Vorbehalte gegenüber anderen Kulturen, wodurch die Bereitschaft zur Integration auf beiden Seiten sinkt und weiteres intergesellschaftliches Konfliktpotential entsteht.

Auch Religionen, welche oft absoluten Wahrheitsanspruch fordern, sind Ursache oder Element vieler gewaltsam ausgetragener Konflikte. Aber auch hier ist es meist so, dass sich soziale und politische Spannungen religiös aufladen und dementsprechend entladen, wie dies z.B. in Nordirland, Israel und Palästina, Indien und Pakistan der Fall ist. (vgl. Freise 2005:42)

Vor allem fundamentalistische Bewegungen, welche absolute und alleinige Vorherrschaft ihrer eigenen Religion und Kultur durchsetzen wollen, tendieren zu verfeindetem Umgang mit kulturellen Unterschieden und folglich zu gewaltsamen Auseinandersetzungen mit anderen Kulturen. Grund für die Hinwendung zu fundamentalistischen Ideen sind neben wirtschaftlicher Not und politischem Vertrauensverlust auch soziokulturelle Kränkungserfahrungen, sprich, wenn sich MigrantInnen in ihrem Anderssein nicht akzeptiert fühlen und sie im beruflichen Alltag diskriminiert werden. (vgl. Freise 2005:50-52) Dementsprechend liegt die Verantwortung für das Minimieren derartiger fundamentaler Tendenzen hauptsächlich bei der Mehrheitsgesellschaft, deren Aufgabe es ist, sich der MigrantInnen anzunehmen und eine derartige Integration zu gewährleisten, sodass sie nicht mehr Opfer fundamentalistischer Rekrutierung werden.

### **5.3 Integration**

Das Wort Integration (aus dem lateinischen integer bzw. dem griechischen entagros: unberührt, unversehrt, ganz) bedeutet im ursprünglichen Sinn ‚Herstellung eines Ganzen‘. Der Begriff Integration bezeichnet in der Soziologie die Einbindung von Minderheiten in eine bestehende Gesellschaft (z.B. die Einbindung von Immigranten in die Gesellschaft des Gastlandes) und in der Pädagogik den gemeinsamen Unterricht von behinderten (mit sonder- oder heilpädagogischem Förderbedarf) und nicht behinderten Menschen. (vgl. Wikipedia: Stichwortartikel Integration)

Aus soziologischer Sichtweise bedeutet Integration die Wiederherstellung eines Ganzen durch diverse Prozesse, die das Verhalten und das Bewusstsein der Menschen nachhaltig verändern. Derartige Prozesse können einerseits zwischen einzelnen Individuen und Gruppen, andererseits zwischen zwei oder mehreren Gruppen, Schichten, Ethnien, Kulturen und Klassen innerhalb einer Gesellschaft oder zwischen verschiedenen Gesellschaften stattfinden. Ziel einer jeden Integration ist die Herausbildung neuer sozialer Strukturen und sozialer Ordnungen. „Es handelt sich dabei nicht nur um eine reine Assimilation (völlige Anpassung)

an ein bereits bestehendes ‚Ganzes‘, sondern um die kombinatorische Schaffung eines neuen Ganzen unter Einbringung der Werte und Kultur der außen stehenden Gruppe in die neue Gesellschaft, bei Erhalt einer eigenen ‚Identität‘.“ (Wikipedia: Stichwortartikel Integration Soziologie)

Dennoch wird unter dem Begriff der Integration vielfach immer noch eine vollständige Assimilation verstanden. Integration macht jedoch nur dann Sinn und ist nur dann erfolgreich, wenn sie beiderseitig erfolgt, sprich sowohl MigrantInnen als auch Einheimische müssen sich an der Integration beteiligen, sich auf die andere Kultur und entsprechende intrapersonale sowie gesellschaftliche Anpassungsprozesse einlassen. (vgl. Freise 2005:100-101) Entsprechend dieser Annahme formuliert Freise verschiedene Kriterien, an denen gelungene Integration bestimmt werden kann.

**Abbildung 1: Gelungene Integration beinhaltet:** (vgl. Freise 2005:101)

	<b>MigrantInnen</b>	<b>Einheimische</b>
<b>auf intra-personaler Ebene</b>	Annahme von Bikulturalität, Bilingualität, Balancieren zwischen Lebenswelten	Kenntnis und Wertschätzung anderer Lebensformen und Kulturen auf der Basis persönlicher Beziehungen
<b>auf gesellschaftlicher Strukturebene</b>	Partizipation am gesellschaftlichen Leben im Einwanderungsland und Wertschätzung der Herkunftskultur, doppelte Staatsangehörigkeit	Das Teilen von Macht und Einfluss mit MigrantInnen, Berücksichtigung der MigrantInnensprachen und –kulturen (z.B. in der Schule)

Integration stellt also einen vielschichtigen Prozess dar, welcher Bemühungen von allen Bevölkerungsgruppen voraussetzt. So müssen MigrantInnen die Sprache des Einwanderungslandes erlernen, sie müssen sich an die dort geltenden Gesetze halten und die in der Verfassung enthaltenen Grundregeln (z.B. die Gleichberechtigung der Frau und die Trennung von Staat und Religion) akzeptieren und auch praktizieren. Die einheimische Bevölkerung dagegen muss den Zugewanderten das Recht und die Möglichkeit zur gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Partizipation einräumen und ihnen die individuelle kulturelle Entfaltung ermöglichen. Dazu gehört die Möglichkeit, die eigene Sprache zu sprechen und die eigene Kultur zu pflegen. (vgl. Freise 2005:103)

Da aber nicht alle Menschen die Vorstellung des beiderseitigen Integrationsprozesses teilen, haben es MigrantInnen oftmals schwer sich zu integrieren. Manche Menschen sind sogar der

Ansicht, Eingliederung kann nur perfekte Anpassung und Assimilation bedeuten. MigrantInnen müssten daher die Sprache und das kulturelle Verhalten sowie alle Werte und Normen der Mehrheitsgesellschaft perfekt lernen und verinnerlichen. Andere Menschen dagegen halten Anpassung für zweitrangig und verfechten sowohl kulturellen Freiraum als auch eine entsprechende pluralistische Gesellschaftsform. „Eine Gesellschaft kann und soll ‚bunt‘ sein und Platz für mehrere Kulturen einräumen, solange ein Mindestmaß an Eingliederung erfolgt.“ (Fassmann / Stacher 2003:10) M. E. bergen sowohl die erzwungene, totale Anpassung als auch die nicht-forcierte Integration, vorausgesetzt es erfolgt nicht einmal das erforderliche Mindestmaß an Anpassung, gefährliche Konfliktpotentiale. Zugewanderte Personen werden sich ihre Kultur und ihre Religion nicht ohne Gegenwehr verbieten lassen und Einheimische werden nicht die Niederlassung von Personen dulden, die sich nicht an grundlegende kulturelle Normen und Werte halten.

## **5.4 Chancen multikultureller Gesellschaften nutzen**

### **5.4.1 interkulturelle Beziehung**

„Kontakte und Begegnungen an sich sind erst einmal ambivalent und können sowohl Vorurteile abbauen als auch Vorurteile verstärken.“ (Freise 2005:76) Dementsprechend ist es erstens wichtig den Kontakt zu suchen und zweitens offen miteinander zu kommunizieren, über etwaige Vorurteile zu sprechen und die Werte und Denkweisen des anderen kennen zu lernen. Nur so können vorhandene Vorurteile abgebaut werden und eine positive wertschätzende Beziehung entstehen. Es ist wichtig, Empathie zu entwickeln, aber man darf nicht erwarten den anderen und seine Verhaltensweisen vollkommen zu verstehen. Der Fremde wird uns immer auf gewisse Weise fremd bleiben. Wichtig ist allerdings zu lernen mit dieser Unklarheit, diesem ‚Nicht-Verstehen‘ umgehen zu können und es zu akzeptieren. „Ich kann bestimmte Verhaltensweisen nicht deuten, ich weiß nicht, was mit einzelnen Reaktionen gemeint ist, aber ich kann damit umgehen. Ich muss nicht alles kategorisieren, verstehen, beurteilen können. Ich kann akzeptieren, dass die Regeln meiner Lebenswelt nicht für alle Menschen gelten, und ich kann damit umgehen, dass ich das Verhalten anderer Menschen nicht vorhersehen und zuordnen kann.“ (Freise 2005:34) Dieses von Emmanuel Levinas stammende Konzept zur Begegnung mit Fremden findet zum Beispiel in der sozialen Arbeit seine Anwendung, lässt sich aber auch auf alle anderen Lebensbereiche, in denen Menschen auf andere Menschen treffen, übertragen. (vgl. Freise 2005:34) Man muss den anderen und

sein Anderssein schlicht respektieren, um mit ihm in eine Beziehung eintreten zu können. Selbst wenn der andere Verhaltensweisen oder Werte vertritt, welche uns unethisch erscheinen, können wir versuchen, diese Differenzen auf zwischenmenschlicher Beziehungsebene zu besprechen, um sie zu relativieren und letztendlich zu akzeptieren. (vgl. Freise 2005:30)

#### **5.4.2 Finden von gemeinsamen Normen und Werten**

Um ein friedliches und wertschätzendes Zusammenleben in einer mehrkulturellen Nation gewährleisten zu können, muss einvernehmlich geklärt werden, welche gemeinsamen Werte und Normen verbindlich von allen kulturellen Gruppen einzuhalten sind. Die Chancen, die eine multikulturelle pluralistische Gesellschaft bzw. Nation birgt, können nur genutzt werden, wenn die Gesellschaft es schafft, die unterschiedlichen Religionen, Sprachen und Kulturen zu einer Einheit zu verbinden, was die Definition von allgemein gültigen Normen und Werten voraussetzt. (vgl. Freise 2005:93-94)

Schon die Aufklärung, deren Gedankengut noch heute in der westlichen und vor allem der europäischen Gesellschaft stark verbreitet ist, hat durch die Anwendung von ‚reiner Vernunft‘ und durch das Ausblenden religiöser Aspekte dazu beitragen wollen, dass Menschen unterschiedlicher Religion und Weltanschauung eine gemeinsame, friedliche Basis für das Zusammenleben finden. Zugleich aber beharrt die Aufklärung auf dem universalen Anspruch ihres Denkens und betrachtet außereuropäische Philosophien, welche ihre Überlegungen nicht derart auf das Individuum konzentrieren, als minderwertig. (vgl. Freise 2005:38) Eine derartige Einstellung gegenüber anderen Weltanschauungen kann m. E. kaum zu einem globalen Dialog der Kulturen beitragen. Weiters mag uns, aus europäischer Sicht, der Ansatz, religiöse Argumente auszublenden, um ein friedliches Miteinander zu gewährleisten, plausibel erscheinen. Vertreter der islamischen Kultur, welche im Großteil ihres Alltags mit religiösen Aspekten konfrontiert sind bzw. ihren Alltag mit ihrer Religion konfrontieren, wollen bzw. können einen derartigen Ansatz nicht gutheißen und mitgestalten. Daher gilt es einen Ansatz zu finden, der nicht einseitig von einer Kultur formuliert wird, und dementsprechend auf den Grundsätzen dieser einen Kultur beruht. Einheitliche Normen und Werte, deren Formulierung angesichts der Globalisierung und kultureller Konflikte als unbedingt notwendig erscheinen, können nur durch einen gemeinsam geführten Dialog und unter Berücksichtigung sämtlicher Aspekte kultureller Vielfalt sowie kultureller Eigenheit

formuliert werden. Weiters zu beachten sind nach Freise die „Wahl von offenen, zum Dialog fähigen Gesprächspartnern“ (Freise 2005:40) sowie der „faire Vergleich“ (Freise 2005:40). Mit ‚fairem Vergleich‘ meint Freise, dass zum Beispiel etwaige fundamentalistische Strömungen des Islams nicht mit aufklärerischen Ideen Europas verglichen werden können, sondern lediglich mit ähnlichen fundamentalistischen Tendenzen, welche ohne Zweifel auch in der westlichen Welt vorhanden bzw. wieder im Vormarsch sind.

## **5.5 Kulturalistische vs. strukturalistische Position**

In aktuellen wissenschaftlichen Diskursen gibt es zwei divergierende Ansätze, die Interaktion zweier oder mehrerer unterschiedlicher Kulturen betreffend. Die kulturalistische Position hebt kulturelle Unterschiede hervor, macht sie den Menschen bewusst und betont die Unterschiedlichkeiten. Diese Position findet vor allem im Kontext internationaler Zusammenarbeit ihre Anwendung und stützt sich dabei meist auf interkulturelles Training. (vgl. Freise 2005:22) VertreterInnen des strukturalistischen Denkansatzes dagegen kritisieren derartige Konzepte der Hervorhebung und Betonung kultureller Unterschiede. Sie glauben, dies bewirke eine verstärkte Stereotypisierung, welche zu Abgrenzung und sogar zu Ausgrenzung führen kann. So wird der Interkulturellen Pädagogik (vgl. Kapitel 5) vorgeworfen, dass sie die, den MigrantInnen gesellschaftlich zugeschriebene, Fremdheit verfestigt und schulische Defizite von Kindern mit Migrationshintergrund auch dann kulturell begründet, wenn andere Probleme (z.B. beengte Wohnverhältnisse, soziale Missstände, psychische Probleme) die Ursache sind. Von Seiten der Strukturalisten wird befürchtet, dass Gemeinsamkeiten derart ausgeblendet werden, sodass MigrantInnen niemals anerkannte Mitglieder der Gesellschaft werden können, weil sie durch den kulturalistischen Ansatz immer auf ihre Andersheit reduziert werden. „Anstatt Fremdheit pädagogisch zu thematisieren, sollten die gesellschaftlichen Bedingungen analysiert werden, die Fremdheit und Fremdenfeindlichkeit produzieren.“ (Freise 2005:23) Die strukturalistischen Vertreter sehen in der Thematisierung von Fremdheit also vor allem die Gefahr von Stigmatisierung.

„Während der strukturalistische Ansatz ideologiekritisch und gesellschaftstheoretisch argumentiert, gehen Vertreter eines stärker kulturalistischen Ansatzes von konkreten empirischen Erfahrungen aus.“ (Freise 2005: 24) Für interkulturelle PädagogInnen und andere Vertreter des kulturalistischen Ansatzes, stellt die Thematisierung und Betonung aller kultureller Eigenheiten und Unterschiede das wichtigste Instrument dar, welches zu einem

wertschätzenden, friedlichen Zusammenleben führen soll. Sie bewerten die Ausblendung kultureller Unterschiede, wie zum Beispiel der Muttersprache, der Tradition und auch der Religion als Diskriminierung und Nachteil für die schulische Integration und somit auch für den schulischen Erfolg. (vgl. Freise 2005: 24)

„Es macht Sinn, Kulturalismus und Strukturalismus ... als komplementäre, sich gegenseitig ergänzende und korrigierende Positionen anzuerkennen. (...). Interkulturelles Lernen soll sich überflüssig machen, indem es die Barrieren der Verständigung thematisiert und überwindet.“ (Freise 2005:24) Dementsprechend könnten diverse Methoden der interkulturellen Pädagogik am Beginn des Integrationsprozesses von Kindern eine wichtige Rolle spielen, im Lauf der Zeit Schritt für Schritt zurückgenommen werden, um sich letztendlich selbst überflüssig zu machen.

## **6 Interkulturelle Pädagogik in NÖ Landeskinderergärten**

Das Konzept der Interkulturellen Pädagogik geht davon aus, dass die gegenwärtige und zukünftige Lebenssituation unserer Kinder durch das Zusammenleben von Menschen verschiedener Nationen und Kulturen geprägt ist. Die Interkulturelle Pädagogik versteht die Anwesenheit von Familien aus anderen Kulturkreisen nicht als vorübergehend, sondern als dauerhaft. Dementsprechend ist ihr primäres Ziel Kinder nicht-deutscher Muttersprache und österreichische Kinder auf ein respektvolles Zusammenleben vorzubereiten. „Die Kinder sollen lernen, mit der sozialen und kulturellen Vielfalt umzugehen, um gleichberechtigte Handlungsträger der gesellschaftlichen Entwicklung zu werden und die Chancen, die in einer solchen Pluralität liegen, zu nützen.“ (Erasmus, Marianne 2006:3)

Interkulturelle Pädagogik ist nicht als ausländer-spezifische Sondermaßnahme zu verstehen, sondern richtet sich an alle Kinder gleichermaßen. „Angebote für mehrsprachige Kinder allein machen noch keine Interkulturelle Pädagogik. Interkulturelle Pädagogik greift Situationen auf, die sich durch das Zusammenleben verschiedener Kulturen ergeben, und macht den Versuch, anknüpfend an die Alltagserfahrungen und die familiäre Situation der Kinder, ihre Handlungskompetenz und Erfahrungsmöglichkeiten zu erweitern. Es sollen im Wesentlichen nicht die Unterschiede der kulturellen Traditionen herausgearbeitet, sondern die unterschiedlichen Erfahrungen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Damit wird das Gemeinsame und nicht das Trennende zum Ausgangspunkt pädagogischen Handelns

gemacht.“ (Erasmus, Marianne 2006:3) Im Rahmen der Interkulturellen Pädagogik soll also auf alle Kinder einer Kindergartengruppe und auch auf deren Eltern eingegangen werden. Die Kindergartenpädagoginnen müssen den unterschiedlichen Erziehungsvorstellungen, Alltagsbräuchen, kulturellen und religiösen Praktiken der Familien Aufmerksamkeit schenken und sie in den Kindergartenalltag einfließen lassen. Kinder und Eltern sollen sensibilisiert werden und lernen zu verstehen, was es bedeutet, in einem fremden Land zu leben und mit einer fremden Sprache konfrontiert zu werden. Es wird einerseits versucht Situationen, die durch das Zusammenleben entstehen zu nutzen, andererseits werden bestimmte Situationen bewusst herbeigeführt, um den Austausch zwischen den Kulturen zu forcieren und den gegenseitigen Lernprozess voranzutreiben. (vgl. Erasmus, Marianne 2006:3-4)

Wesentliche Voraussetzung für das interkulturelle Zusammenleben und für die Interkulturelle Pädagogik ist, dass jeder das Anderssein jedes Kindes und jeder Familie respektiert. Die Kinder sowie die Eltern und MitarbeiterInnen in den Kindergärten müssen lernen, Unterschiede und Widersprüche, die aus dem Zusammenleben verschiedener Kulturen entstehen, zu akzeptieren. Sie müssen lernen, mit diesen Unterschieden und Widersprüchen offen und bewusst umzugehen und nicht versuchen sie zu ignorieren, zu eliminieren oder zu verändern. „Der Kindergarten versucht Kinder und Eltern, die täglich dem Einfluss unterschiedlicher Norm- und Wertsysteme ausgesetzt sind, bei der Entwicklung von Strategien zum Leben in unterschiedlichen Kulturen und ihrer Identitätsfindung zu unterstützen.“ (Erasmus, Marianne 2006:4)

Der Kindergarten stellt in vielen Fällen ein Spannungsfeld dar, in dem soziale Probleme von Familien mit verschiedenen soziokulturellen Hintergründen sichtbar werden. Ebenso werden im Kontext des Kindergartens oft Ängste, die durch die Konfrontation mit Menschen anderer Kultur ausgelöst werden, wirksam. Das Konzept der Interkulturellen Pädagogik setzt sich dementsprechend zum Ziel, den Menschen, die im Kontext des Kindergartens aufeinander treffen, im Prozess des „Miteinander-Leben-Lernens“ (Erasmus, Marianne 2006:5) Unterstützung anzubieten. Dadurch soll es gelingen, Missverständnissen, Unsicherheiten und möglichen Aggressionen entgegenzuwirken. (vgl. Erasmus, Marianne 2006:5)

## **6.1 Die interkulturellen Mitarbeiterinnen (IKM)**

Um die Interkulturelle Pädagogik in den Landeskinderärten realisieren zu können, werden vom Land NÖ speziell ausgebildete Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund, die so genannten IKM, in den Kindergärten eingesetzt. Durch ihren kulturellen Hintergrund und ihre Muttersprache können die IKM speziell auf die Bedürfnisse mehrsprachiger Kinder und Eltern eingehen, den einheimischen Kindern und Eltern die fremde Kultur näher bringen und zwischen unterschiedlichen Kulturen vermitteln.

**Konkrete Problemsituationen, die im Kindergartenalltag auftauchen und bei denen die IKM Unterstützung bietet:** (vgl. Erasmus, Marianne 2006:5-6)

- Kommunikationsprobleme bei der Kindergarteneinschreibung
- Informationsmangel der Eltern bezüglich des Kindergartenalltages
- Missverständnisse und Misstrauen zwischen Eltern aus anderen Herkunftsländern und dem Kindergartenteam, sowie zwischen deutsch- und anderssprachigen Eltern
- Feststellung des Entwicklungsstandes des Kindes
- Nachvollziehen des sozialen und kulturellen Hintergrundes von Familien
- Loslösen und Eingewöhnen der Kinder und Eltern in den Kindergarten
- Angebote des Kindergartens werden aus Unsicherheit nicht wahrgenommen
- Rückzug, Sprachverweigerung und Aggressionen mehrsprachiger Kinder durch Mangel an Selbstwertgefühl und Sicherheit

## **6.2 Die Arbeit mit dem Kind**

Die interkulturellen Mitarbeiterinnen haben die Aufgabe, die ganzheitliche Entwicklung aller Kinder durch Angebote und Materialien, die auf interkulturellem Lernen basieren, zu fördern. Ihre Arbeit soll zur Unterstützung des Gesamtprozesses in der Kindergartenarbeit dienen und nicht als zusätzliche Maßnahme betrachtet werden. Darüber hinaus soll die IKM die Kindergartenpädagoginnen durch Übersetzung des vorhandenen Bildungsangebotes unterstützen und durch zusätzliche Angebote ergänzen. Ausgehend von der Muttersprache des Kindes wird versucht über ganzheitliche Erfahrungen Sprachimpulse zu setzen. „Vom gemeinsamen Spiel zur gemeinsamen Sprache.“ (Erasmus, Marianne 2006:7) Durch das Aufgreifen und aktive Sprechen aller Sprachen in den Kindergruppen wird Mehrsprachigkeit

zum integralen Bestandteil des Kindergartenalltages und erhöht somit die Sprachkompetenz aller Kinder. (vgl. Erasmus, Marianne 2006:7)

Weiters soll die IKM den Bedürfnissen jedes einzelnen Kindes entsprechend ein Vertrauensverhältnis aufbauen und auf die spezielle Situation des Kindes eingehen. MigrantInnen- bzw. Flüchtlingskindern, die von traumatischen Erfahrungen geprägt sind, muss oft spezielle Aufmerksamkeit gewidmet werden. Um auf diese Kinder eingehen zu können und ihnen bei der Bewältigung der traumatischen Erlebnisse helfen zu können, benötigt die IKM ausgeprägtes Einfühlungsvermögen, fundiertes Wissen und spezifische Materialien. (vgl. Erasmus, Marianne 2006:7)

### **6.3 Die Arbeit mit den Eltern**

„Während der gesamten Kindergartenzeit, verstärkt aber zu Beginn der Zusammenarbeit, bildet die interkulturelle Mitarbeiterin eine Brücke zwischen Elternhaus und Kindergarten. Da der Kindergarteneintritt ihres Kindes für viele Eltern die erste Begegnung mit einer Bildungsinstitution darstellt, ist es besonders wichtig, dass sich die Eltern verstanden fühlen und verstehen können.“ (Erasmus, Marianne 2006:8) Eine Hauptaufgabe der IKM ist daher die Übersetzung und wechselseitige Weitergabe von Information über die Kinder und deren Entwicklung, den Kindergarten, seine Regeln und Strukturen, Arbeitsweisen der Mitarbeiterinnen, religiöse und kulturelle Werte und Normen, Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche. (vgl. Erasmus, Marianne 2006:8-9)

„Wenn durch VERSTEHEN VERTRAUEN entstanden ist, kann Integration aktiv gelebt werden, wie z. B. durch das Gestalten von gemeinsamen Festen, bei denen die Eltern ihre Bräuche und Traditionen, ihr Essen, ihre Lieder und ihre Fähigkeiten einbringen. Gelebte Integration ist eine Chance für alle Eltern, Kontakte zu knüpfen und Beziehungen auch außerhalb des Kindergartens aufzubauen.“ (Erasmus, Marianne 2006:9)

## **7 Team**

Der Begriff Team ist vermutlich altenglischen Ursprungs und bezeichnet in seiner ursprünglichen Bedeutung Gruppen junger, gleichartiger Tiere oder Gespanne von Zugtieren. „Wenn man an die ursprüngliche Definition anknüpft, sind die ersten Arbeitsteams Gruppen

von Gleichen, die für einen bestimmten Zweck ‚eingespannt‘ sind.“ (Pohl / Witt 2000:17) Seit dem 19. Jahrhundert benutzt man den Begriff, um Gruppen von Menschen zu bezeichnen, die in Sport, Politik oder Arbeitswelt zusammenarbeiten oder im Wettbewerb mit anderen stehen. (vgl. Pohl / Witt 2000:17)

Es ist zu erwähnen, dass Antoni (2000), auf dessen Ausführungen die folgenden Absätze basieren, die Begriffe Gruppe und Team bzw. Gruppenarbeit und Teamarbeit synonym gebraucht. Ich werde diese Definition für den weiteren Verlauf dieser Arbeit übernehmen und die beiden Begriffe Team und Gruppe gleichwertig benutzen, auch wenn ich auf letzteren Begriff in meinen Ausführungen größtenteils verzichten werde.

Rosenstiel (1993) sieht das wechselseitige Zusammenwirken und die gegenseitige Beeinflussung von Personen bei der Definition von Gruppe bzw. Team als wesentlichen Aspekt an. Aus dem Zusammenwirken und Beeinflussen ergeben sich weiters gemeinsame Zielsetzungen, Regeln und ein Zusammengehörigkeitsgefühl und es bilden sich unterschiedliche Rollen der Gruppenmitglieder heraus. „Entsprechend werden im Folgenden unter Gruppen und Teams zwei oder mehr Personen verstanden, die über eine gewisse Zeit so zusammenwirken, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird, die ein gemeinsames Ziel, eine Gruppenstruktur mit Rollen und Normen sowie ein Wir-Gefühl haben.“ (Rosenstiel 1993 zit. in: Antoni 2000:18-19)

Um von Gruppenarbeit sprechen zu können setzt Hacker (1994) weiters voraus, dass ein gemeinsamer Arbeitsauftrag vorliegt, der von den Gruppenmitgliedern gemeinsam interpretiert und in eine Arbeitsaufgabe umformuliert und einstimmig übernommen wird. (vgl. Hacker 1994 zit. in: Antoni 2000:19) „Entsprechend kann Gruppen- und Teamarbeit als Form kollektiver Arbeitsgestaltung definiert werden, bei der mehrere Arbeitende einen Auftrag als Aufgabe übernehmen und nach bestimmten Regeln und Vereinbarungen gemeinschaftlich erfüllen, gemeinsame Gruppenziele verfolgen und in Kommunikation miteinander stehen.“ (Antoni 2000:19-20)

Andere Definitionen grenzen den Begriff des Teams vom Begriff der Gruppe ab und betrachten Teamarbeit dementsprechend als Sonderform der Gruppenarbeit. Nach Beisheim und Frech (1999) grenzt sich das Team durch folgende Merkmale von der Gruppe ab: (vgl. Beisheim / Frech 1999:287f zit. in: Wallpach 2002:8)

- Teams zeigen eine stärkere Aufgabenorientierung
- das gemeinsame Ziel des Teams steht im Mittelpunkt
- Ziele der einzelnen Teammitglieder werden dementsprechend in den Hintergrund gerückt
- durch die gemeinsame Aufgabe und Zielsetzung ist das Kohäsionsgefühl stärker ausgeprägt
- die Teammitglieder sind in ihrer Zusammenarbeit stärker aufeinander angewiesen, sie ergänzen sich gegenseitig durch Kombinieren ihrer individuellen, spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten

Auch V. Haug (2003) grenzt den Begriff des Teams durch erweiterte Eigenschaften vom Begriff der Gruppe ab: (vgl. V. Haug 2003:17)

- jedes Mitglied hat eine Hauptaufgabe, kann aber auch jede andere Aufgabe im Team wahrnehmen
- es findet ein regelmäßiger Wissenstransfer statt
- die Führungsfunktion verteilt sich überwiegend auf alle Teammitglieder
- bei der Entscheidungsfindung besitzen alle Teammitglieder gleiches Mitspracherecht
- das Team erledigt umfassende Aufgabenkomplexe selbstständig und vollständig

Demnach ist ein Team mehr als eine Gruppe, sprich das Team geht in seinen Eigenschaften über das Dasein einer Gruppe hinaus. Eine Gruppe ist also nicht immer ein Team, ein Team aber immer ein Gruppe, wenn auch eine besondere Form der Gruppe mit bestimmten, erweiterten Eigenschaften. „Erst wenn sich die Verantwortung auf alle Gruppenmitglieder verteilt, nach dem Prinzip ‚Einer für alle, alle für einen‘, vollzieht sich die Wandlung von der (Arbeits-) Gruppe zum Team.“ (V. Haug 2003:18)

Nach V. Haug wird ein Team „immer dann gebildet, wenn ein komplexes Vorhaben eine (interdisziplinäre) Zusammenarbeit erfordert.“ (V. Haug 2003:14) Das komplexe Vorhaben der Interkulturellen Pädagogik in NÖ Landeskinderergärten erfordert nicht nur eine interdisziplinäre, sondern darüber hinaus eine interkulturelle Zusammenarbeit. Es kommen Kindergartenpädagoginnen, Sonderkindergartenpädagoginnen, speziell ausgebildete Stützkräfte und interkulturelle Mitarbeiterinnen zum Einsatz. Letztere werden gerade wegen ihres anderen kulturellen Hintergrundes und ihrer Muttersprache zur Teamarbeit hinzugezogen. Ihre Anwesenheit ermöglicht (interkulturelle) Kontaktaufnahme mit Eltern und

Kindern (in ihrer Muttersprache) und die Berücksichtigung anderer kultureller Traditionen im Kindergartenalltag und ist somit wesentlicher und grundlegender Bestandteil der Interkulturellen Pädagogik in den Landeskindergebäuden.

Anmerkung: Zu Beginn meiner empirischen Untersuchung führte ich in diversen Kindergartenklassen kurze Interviews durch, um zu bestätigen, dass Teamarbeit gemäß den in diesem Kapitel dargestellten Definitionen auch wirklich stattfindet.

## **7.1 Teamarbeit**

Grundlegende Voraussetzung für Teamarbeit ist die dauerhaft oder zumindest über eine längere Zeitdauer bestehende Zusammenarbeit des Teams. Nur so können sich gemeinsame Regeln, Normen, Ziele, Arbeitsaufgaben und ein Wir-Gefühl entwickeln. Der Charakter der Teamarbeit wird wesentlich durch Art und Umfang des erteilten Arbeitsauftrages, aus welchem sich in weiterer Folge die Arbeitsaufgabe und das gemeinsame Ziel ableiten, geprägt. „Während sich die Ziele somit aus den konkreten Gruppenaufgaben ableiten und zur Steuerung der entsprechenden Arbeiten dienen, beziehen sich die Regeln, Normen und Werte der Gruppe auf die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit und die Grundorientierung der Gruppe.“ (Antoni 2000:22) Mit Wir-Gefühl bzw. Kohäsion bezeichnet Antoni die Bindung zu einer Gruppe. Das Ausmaß der Bindung hängt unter anderem von der Attraktivität der Gruppe, der Gruppenaufgabe und der Qualität der emotionalen Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern ab. (vgl. Antoni 2000:23)

Teamarbeit benötigt, nach Antoni, des Weiteren eine klare und transparente Rollenverteilung um Klarheit darüber zu schaffen, wer welche Funktion in der Gruppe übernimmt und wer für welche Teilaufgabe zuständig ist. „Sie kann mehr oder weniger flexibel sein. Ohne eine klare Rollenverteilung ist jedoch kaum die Ausführung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe möglich.“ (Antoni 2000:22-23)

Ein weiteres wesentliches Merkmal von Teamarbeit ist, dass Kritik, Konflikte und Auseinandersetzungen jederzeit stattfinden können und müssen. „Dies geschieht in einer Vertrauensatmosphäre, die Offenheit erlaubt, weil man sich der Fairness sicher ist und das Team eine ausgleichende bzw. korrigierende Aufgabe übernehmen kann und auch übernimmt.“ (V. Haug 2003:16) Eine gut funktionierende Teamstruktur sowie ein offenes und

vertrauensvolles Arbeitsklima vorausgesetzt, können Kritik, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten also genutzt werden und auf positive Weise in den Arbeitsprozess einfließen, ohne dass es zu Schuldzuweisungen oder Feindseligkeiten kommt. (vgl. V. Haug 2003:16)

„Teams vereinigen Fähigkeiten, die sich gegenseitig ergänzen und somit über die Fähigkeiten der Einzelpersonen hinausgehen.“ (Wallpach 2002:10) Dieser Aspekt ist m. E. von äußerst zentraler Bedeutung. Wie schon in Kapitel 7 erwähnt, werden Teams immer dann gebildet, wenn ein spezielles Vorhaben interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Vereinigung von verschiedenen Kompetenzen erfordert. Vereinigte Kompetenzen ergänzen sich, kompensieren Mängel und Schwächen und lassen völlig neue, bis dato verborgene, Fähigkeiten entstehen.

Die bis dato dargestellten Ausführungen zu Team und Teamarbeit beziehen sich vor allem auf Teams in der freien Marktwirtschaft, lassen sich m. E. aber sehr gut auf andere Kontexte übertragen, in denen Teamarbeit fern von Kapitalismus und Gewinnmaximierung stattfindet. So lassen sich Merkmale, Struktur und Arbeitsweisen wie sie oben dargestellt sind, auch auf die Teams in den NÖ Landeskindergärten übertragen. So wird auch durch die Interviews die Erkenntnis, dass sich im Team Kompetenzen ergänzen, bestätigt. 8 von 9 befragten Personen geben an, dass sich die individuellen Kompetenzen der Teammitglieder im Kindergarten ergänzen und es so zu einer Leistungssteigerung kommt. „Jedes Teammitglied hat einen anderen Charakter. Andere Stärken. Andere Schwächen. Team ist deshalb so wichtig, weil man sich gegenseitig bereichern und stützen kann.“ (Interview 9)

## **7.2 Teamerfolg**

Ob Teamarbeit in der Praxis erfolgreich, effektiv oder effizient ist, hängt in der Regel von vielen unterschiedlichen, zusammenhängenden und sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren ab. V. Haug (2003) unterscheidet dementsprechend primär zwischen weichen und harten Faktoren, welche den Teamerfolg beeinflussen.

**Abbildung 2: Faktoren des Teamerfolgs:** (vgl. V. Haug 2003:23)

<b>Harte Faktoren</b>	<b>Weiche Faktoren</b>
Teamführung, Teamleitung	Teamentwicklung
Teamziele	Kommunikation und Interaktion
Zeit- und Projektplanung	Sachliche und emotionale Offenheit
Qualifikation und Aufgabenverteilung	Gegenseitige Unterstützung
Entscheidungskompetenz	Konstruktive Konkurrenz
Einbindung im Unternehmen	Partizipation und Engagement
Training	Interesse, Vertrauen und Akzeptanz
	Übernahme von Verantwortung
	Dynamik und Teamgeist

Unter harten Faktoren fasst V. Haug also alle Aspekte zusammen, die objektiv messbar und empirisch überprüfbar sind, während weiche Faktoren nur schwer festzuhalten sind und von jedem Teammitglied subjektiv wahrgenommen werden. (vgl. V. Haug 2003:24)

Man könnte an dieser Stelle hier fortfahren und eine umfassende Abhandlung über Faktoren, die Teamerfolg ausmachen, schreiben. Da ich mich in dieser Arbeit und der dazugehörigen Forschung aber speziell mit interkulturell zusammengesetzten Teams, dem Einfluss der unterschiedlichen Kulturen auf die Teamarbeit und den Besonderheiten, die man in interkulturellen Teams beachten muss, um Erfolg und Nutzen der Chancen, die interkulturelle Teams aufgrund ihrer Multikulturalität bergen, gewährleisten zu können, beschäftige, breche ich an dieser Stelle ab, um mich nun den Besonderheiten interkultureller Teams zu widmen.

## **8 Interkulturelle Teamarbeit**

Interkulturelle Teams gewinnen seit Beginn der Globalisierung, Internationalisierung und Expansion von Unternehmen stetig an Bedeutung. Einerseits erfordert die internationale Zusammenarbeit von Unternehmen und auch das Zusammenleben und Wirtschaften von Menschen in multikulturellen Gesellschaften die Bildung interkultureller Teams. So erfordert die interkulturelle Zusammensetzung der Kindergruppen in den NÖ Landeskinderärten die Bildung eines entsprechenden interkulturellen Teams, welches besser auf die Kinder eingehen kann. Andererseits erhoffen sich viele Unternehmen bzw. Organisationen durch das Zusammenarbeiten von Menschen aus verschiedenen Kulturen neue Ideen und die Miteinbeziehung unterschiedlicher Denkweisen, was wiederum zu einer Leistungssteigerung

führen soll. (vgl. Petrowisch 2005:7) Interkulturelle Teams werden also nicht mehr nur situationsbedingt bzw. weil die Umstände es erfordern sondern auch ganz bewusst gebildet. „Immer komplexere Aufgaben im Bereich der Wissenschaft, Medizin, der Wirtschaft und unserer Umwelt bedürfen der Zusammenarbeit von Menschen verschiedener Herkunft und Wissensgebiete, um Lösungen zu finden.“ (Wallpach 2002:11)

„Unterschiedliche Kulturen lassen unterschiedliche Ideen, Denkweisen, Wissensstände, Erfahrungen vermuten und bewirken damit eine potentielle Steigerung der Qualität und Innovationsfähigkeit des Teams.“ (Petrowisch 2005:11) Menschen unterschiedlicher Kulturen tragen nicht nur unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Denkweisen, sondern auch andersartige Arbeits-, Kommunikations-, Führungs- und Problemlösungsansätze zur Teamarbeit bei und erhöhen somit die Wahrscheinlichkeit von Erfolg, Leistungssteigerung und Problemlösung.

„Internationale Unternehmensaktivitäten führen immer häufiger zur Bildung interkultureller Teams, die als Projektgruppen oder in anderen Kontexten für bestimmte Zeit zusammenarbeiten. Neben pragmatischen Sachzwängen der Internationalisierung verbirgt sich hinter dieser Teambildung in Unternehmen die Auffassung, dass gemischt-kulturell zusammengesetzte Teams aufgrund verschiedener Sichtweisen und Arbeitsstile produktiver arbeiten als monokulturelle Teams.“ (Barmeyer / Davoine 2006)

Auch durch die Aussagen der interviewten Personen wurde diese Erkenntnis bestätigt. So geben alle der 9 befragten Personen an, dass sie die Arbeit der IKM und den Einfluss ihrer Kultur als eine Bereicherung erleben und dass es durch das Ergänzen der unterschiedlichen fachlichen und kulturellen Kompetenzen zu einer Leistungssteigerung der Teamarbeit kommt. Vor allem die andere Denkweise der IKM wird betont, welche sie den anderen Teammitgliedern durch Gespräche näher bringt und welche diese die Dinge aus einer anderen Perspektive sehen lässt und ihren kulturellen Horizont erweitert.

„Durch fachlichen Austausch mit der IKM und durch gemeinsame Gespräche wachsen neue Ideen. Empfinde es sehr bereichernd.“ (Interview 4)

„Es [Einsatz der IKM] ist eine Bereicherung für unser Team, sie bringt türkisches Flair durch Sprache und Religion.“ (Interview 5)

„Mir ist ihre Sichtweise, was sie denkt, sehr wichtig. Sie hilft mir durch ihren anderen kulturellen Hintergrund und ihre Erlebnisse meinen Horizont zu erweitern“ (Interview 9)

„Empirische Studien belegen, dass Gruppen, deren Mitglieder über unterschiedliche Werthaltungen und Persönlichkeitseigenschaften verfügen, bei neuartigen und unstrukturierten Aufgaben homogen zusammengesetzten Gruppen überlegen sind, da diese zumeist kreativere Problemlösungen hervorbringen.“ (Holtbruegge / Puck 2003) Unternehmungen können des Weiteren den immer heterogener werdenden Markanforderungen am besten gerecht werden, indem sie ihre interne Organisationsstruktur der externen Marktstruktur anpassen. (vgl. Holtbruegge / Puck 2003) Das soll z. B. heißen, ist der Markt bzw. die Zielgruppe multikulturell, so bietet ein aus ebenso multikulturellen MitarbeiterInnen bestehendes Unternehmen bzw. Projekt das bestmögliche Produkt bzw. die bestmögliche Leistung für diesen Markt bzw. diese Zielgruppe. Es können globale Strategien, die gleichzeitig Rücksicht auf lokale Anforderungen nehmen, erarbeitet werden und durch das Vorhandensein unterschiedlicher Perspektiven kann sich das Team gut an Kundenwünsche anpassen. (vgl. Davison / Ward 1999:16ff, zit. in: Wallpach 2002:12)

Beim Aufeinandertreffen von Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung ist allerdings nicht nur mit einer Steigerung der Effektivität, sondern auch mit negativen Begleiterscheinungen wie Kommunikationsschwierigkeiten, Stereotypen und Vorurteilen zu rechnen, welche die Zusammenarbeit erschweren und die Teams bzw. deren Leitung vor eine große Herausforderung stellen. (vgl. Petrowisch 2005:7) Diese Erkenntnis konnte durch die Interviews nur teilweise bestätigt werden. Nur vereinzelt wird auf leichte Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe und auf das Entstehen von Missverständnissen hingewiesen. Den Grund dafür, dass es solche Probleme nicht oder nur kaum gibt, sehen die interviewten Personen vor allem bei der Teamleitung und der fachlichen sowie persönlichen Kompetenz der interkulturellen Mitarbeiterin selbst und der guten persönlichen Beziehung, die sie zu ihr haben. Eine ausführlichere Darstellung dieser Sachverhalte folgt im nächsten Kapitel. (vgl. Kapitel 9) Auch wenn diese in der empirischen Sozialforschung nicht bestätigt werden, folgt nun eine kurze Abhandlung von in der Literatur beschriebenen, negativen Begleiterscheinungen von interkulturellen Teams bzw. negativen Einflüssen von unterschiedlichen Kulturen.

Nach Adler (2002) bedingt die Diversität in interkulturellen Teams einen Mangel an Gruppenkohäsion, was wiederum zu Misstrauen, Kommunikationsproblemen sowie erhöhtem Stress innerhalb der Gruppe führen kann. (vgl. Adler 2002:133ff zit. in: Holtbruegge / Puck 2003) Misstrauen entsteht vor allem durch stereotype Vorstellungen über Mitglieder anderer Kulturen und durch Kommunikationsprobleme, durch welche auch ein erhöhter Zeitaufwand sowie sprachliche Ungenauigkeit entstehen. „Die Zunahme an Komplexität verstärkt zudem das Auftreten von Ambiguitäten und erschwert die Konsensfindung ...“ (Adler 2002:133ff zit. in: Holtbruegge / Puck 2003)

„In multikulturellen Gruppen ist nicht nur der Konsensbereich kleiner, sondern darüber hinaus gehen auch die Vorstellungen und mitgebrachten Verfahrensweisen zur Schaffung einer gemeinsamen Arbeitsbasis stärker auseinander.“ (Thomas / Zeuschel 2003) So herrscht etwa oft kein Konsens über zentrale Werthaltungen wie Eigenverantwortung, Wettbewerb, Kritikbereitschaft und Formalität. Es gibt unterschiedliche Verständnisse von Teamrollen, so etwa hinsichtlich des Führungsverhaltens der Leitung und unterschiedliche Arbeitsstile, so etwa beim Austausch von Information und bei Kommunikationsgewohnheiten. (vgl. Thomas / Zeuschel 2003) Umso wichtiger ist es daher, in interkulturellen Teams Formalregeln zu definieren und auch einzuhalten. Andererseits muss man den kulturell unterschiedlichen Teammitgliedern auch mehr Freiheiten und Flexibilität einräumen, damit sie sich in ihren individuellen Arbeits- und Interaktionsformen entfalten können und ihre Kompetenzen voll genutzt werden können. Diese Gratwanderung stellt eine schwierige Aufgabe an die Teamleitung und das Management dar.

Viele Erkenntnisse, die man im Laufe der Zeit über die optimale Zusammenarbeit in homogenen, sprich nicht-interkulturellen Teams gewonnen hat, kann man auf die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams übertragen, viele andere aber nicht, da interkulturelle Teams wesentlich von ihrer multikulturellen Zusammensetzung geprägt sind. (vgl. Thomas / Ravlin / Barry 2000:12f zit. in: Wallpach 2002:58)

Nach Schoper (2004) ergaben vergleichende Studien, dass interkulturelle Teams die gleichen fünf Phasen der Teamentwicklung durchlaufen, welche Tuckman bereits 1965 für kulturell homogene Teams beschrieb. (vgl. Schoper 2004)

(1) Orientierungsphase „Forming“

- (2) Konfliktphase „Storming“
- (3) Organisationsphase „Norming“
- (4) Integrationsphase „Performing“
- (5) Abschlussphase „Adjourning“

Zu beachten sind allerdings unterschiedlich starke Ausprägungen der Phasen und andere Besonderheiten, welche von der kulturellen Zusammensetzung der Teams abhängen. So kommt aufgrund der Tatsache, dass jede Kultur eine andere Art des Umganges mit der ‚Forming‘ -Phase hat, dieser ersten Phase eine besonders große Bedeutung zu. Daher ist es besonders wichtig, an dieser Stelle auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder einzugehen. Der Aufbau von Beziehung und Vertrauen ist in dieser Phase essentiell und dient dazu, Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen. (vgl. Schoper 2004)

## **8.1 Kulturelle Unterschiede / Der Einfluss der Kultur**

Auch wenn sich die Mitglieder interkultureller Teams aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Funktion und ihrer Professionen bzw. Ausbildungen voneinander unterscheiden, wird das Hauptaugenmerk bei der Teamzusammenstellung auf die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe gelegt. (vgl. Wallpach 2002:13) Ausschlaggebend für den Einfluss und somit auch die Bedeutung der kulturellen Unterschiede ist die Ausprägung der eigenen kulturellen Identität der einzelnen Teammitglieder. „Ist einem die eigene Kultur sehr stark bewusst und ist das eigene Handeln von dieser geprägt, so werden Unterschiede sehr schnell wahrgenommen.“ (Petrowisch 2005:10)

Hofstede (1993) stellt fest, dass sich kulturelle Unterschiede vor allem in vier bestimmten Dimensionen bemerkbar machen: (vgl. Hofstede 1993 zit. in: Freise 2005:22)

- (1) Abhängig vom kulturellen Hintergrund wird Leitung sehr unterschiedlich von teamorientiert bis autoritär wahrgenommen. („Machtdistanz“: der Abstand zwischen Vorgesetzten und Untergebenen)
- (2) Menschen arbeiten stärker gemeinsam oder individuell. („Individualismus versus Kollektivismus“) (vgl. Kapitel 8.1.1)

- (3) Die Arbeitsorganisation setzt stärker auf Fähigkeiten wie Durchsetzung und Entscheidungsfreudigkeit, die als männlich angesehen werden, oder auf Qualitäten wie Empathie und Einbeziehung aller, die als weiblich eingestuft werden. (,Maskulinität versus Femininität')
- (4) Abhängig von der Kultur ist weiters das Bedürfnis nach Sicherheit. (,Unsicherheitsvermeidung') Dies äußert sich darin, wie viele Verhaltensvorschriften verschriftlicht werden und wie viele Regeln vereinbart werden.

Menschen verschiedener Kulturen haben also unterschiedliche Normen und Wertvorstellungen über die Arbeits- und Funktionsweise von Teams und die Interventionen von Seiten der Leitung bzw. des Managements. Wenn diese Tatsachen nicht bewusst gemacht werden, kann dies zu einer starken Behinderung der Zusammenarbeit im Team führen. Beachtet man sie andererseits oder schenkt ihnen gar besondere Aufmerksamkeit, so kann dies positive Effekte für die Teamarbeit und die Leistung des Teams haben. Zu beachten ist auch, dass Teammitglieder ihre kulturellen Normen in unterschiedlichem Ausmaß manifestieren. „Persönlichkeit und Erfahrung beeinflussen das Ausmaß, in dem ein Teammitglied seine kulturellen Normen zeigt.“ (Davison / Ward 1999:42ff zit. in: Wallpach 2002:21)

„Die Kultur der Gruppenmitglieder kann einen Einfluss auf den kreativen Output des Teams haben und hat dies auch meist, wenn die kulturellen Unterschiede nicht sich selbst überlassen bleiben.“ (Petrowisch 2005:7)

Der Einfluss von Kultur auf das individuelle Verhalten der Personen und somit auch auf die interkulturelle Teamarbeit ist nach Maznevski und Peterson (1997) des Weiteren nicht immer gleich groß, sondern hängt von der jeweiligen Situation ab. Es gibt Situationen, in denen Teammitglieder verstärkt auf ihre kulturellen Handlungs- und Denkmuster zurückgreifen und somit die Zusammenarbeit beeinflussen. Man kann dieses Phänomen mittels Einführung der Begriffe ‚schwacher‘ und ‚starker‘ Situationen beschreiben. ‚Schwache Situationen‘ bieten wenig oder keinen Bezugsrahmen, die handelnde Person muss die Situation daher neu interpretieren und dementsprechend reagieren, weshalb sie in derartigen Situationen mit großer Wahrscheinlichkeit auf kulturelle Orientierungsmuster zurückgreift. ‚Starke Situationen‘ dagegen bieten konkrete situations- oder personenbedingte Orientierungsmuster, welche bereits mit bekannten Regeln und Verhaltensweisen verknüpft sind. Mitglieder

interkultureller Teams sehen sich aufgrund ihrer speziellen Herausforderung vor allem mit ‚schwachen Situationen‘ konfrontiert, für welche das Konstrukt Kultur den einzelnen Mitgliedern Orientierungshilfe bietet und dementsprechend berücksichtigt werden muss. (vgl. Maznevski / Peterson 1997:82ff zit. in: Wallpach 2002:20)

### 8.1.1 Individualismus – Kollektivismus

Menschen, die durch individualistische Kulturen geprägt sind, kümmern sich vor allem um sich selbst und um ihr unmittelbares Umfeld. Dementsprechend streben Individuen in derartigen Kulturen nach Selbstverwirklichung und Erreichung der eigenen Ziele und tragen dementsprechend auch selbst die Verantwortung für ihr Handeln und dessen Konsequenzen und müssen sich bei etwaigem Fehlverhalten der Gesellschaft gegenüber verantworten. (vgl. Hofstede 1980:419-420 zit. in: Wallpach 2002:15-16)

Dem entgegen sehen sich Menschen, die durch kollektivistische Kulturen geprägt sind, weniger als Individuen, sondern fühlen sich als Teil einer Gruppe. „Das ‚Wir- Gefühl‘ steht im Vordergrund.“ (Wallpach 2002:16) Menschen in kollektivistischen Kulturen unterscheiden zwischen der eigenen Gruppe und Menschen, die nicht zu dieser Gruppe gehören bzw. anderen Gruppen. Die Menschen erwarten von ihrer eigenen Gruppe (Verwandte, Klan usw.), dass sie sich um ihre Mitglieder kümmert und halten als Gegenleistung mit absoluter Loyalität zu ihr. (vgl. Wallpach 2002:16)

**Abbildung 3: Beispiele für Teamarbeit relevante, unterschiedliche Werthaltungen in Bezug auf Kollektivismus / Individualismus:** (vgl. Weidmann 1995:46 zit. in: Wallpach 2002:16)

<b>Kollektivistische Gesellschaften</b>	<b>Individualistische Gesellschaften</b>
Unterschiedliche Maßstäbe für Mitglieder der eigenen und Mitglieder anderer Gruppen	Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen
Personen werden gemäß ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt	Personen werden gemäß ihren Fähigkeiten beurteilt
Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben (Harmonie)	Aufgaben sind wichtiger als zwischenmenschliche Beziehungen (Leistung / Erfolg)
Management bedeutet Führung von Gruppen	Management bedeutet Führung von Individuen

## **8.2 Interkulturelle Teamarbeit in NÖ Landeskindergärten**

Die interkulturellen Teams in den NÖ Landeskindergärten unterscheiden sich durch markante Aspekte von den in der Wirtschaftsliteratur vormals beschriebenen multikulturellen Teams. Erstens handelt es sich bei Kindergärten nicht um gewinnorientierte Unternehmen, sondern um eine vom Land finanzierte, pädagogische Einrichtung, welche völlig andere hierarchische Strukturen, Leistungsvorgaben und Personalkriterien aufweist als ein Unternehmen in der freien Marktwirtschaft. Weiters bestehen die Teams zur Gänze aus weiblichen Mitarbeiterinnen und weisen deshalb eine unterschiedliche Dynamik in Teamstruktur und Teamarbeit auf. Auch bestehen die Teams zum größten Teil aus Mitarbeiterinnen, welche der österreichischen Kultur entstammen oder mehrheitlich durch sie geprägt sind. Nur die interkulturelle Mitarbeiterin, welche allerdings nur 1 bis 3 Mal pro Woche in den Kindergartenteams mitarbeitet, verfügt über einen anderen kulturellen Hintergrund. Es existiert also eine dominante Mehrheitskultur. Die interkulturelle Teamarbeit in den NÖ Landeskindergärten weist demnach Besonderheiten hinsichtlich des Rahmenkontextes, des Geschlechtes der MitarbeiterInnen, der Verteilung der kulturellen Hintergründe und auch der Frequenz der Teilnahme der interkulturellen Mitarbeiterinnen an der Teamarbeit auf. Dementsprechend möchte ich meine Forschungsergebnisse aus eben diesem speziellen Kontext mit den Ergebnissen der Literaturrecherche, welche sich mehr auf einen wirtschaftlichen und internationalen Kontext beziehen, vergleichen, um etwaige Besonderheiten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten feststellen zu können.

### **8.2.1 Die Rolle der interkulturellen Mitarbeiterin**

Die interkulturellen Mitarbeiterinnen gehören zum erweiterten Team des Landeskinder Gartens und sind, genau wie die Sonderkindergartenpädagoginnen, ambulant an der Teamarbeit beteiligt. Viele IKM stehen laut ihrer eigenen Aussage „zwischen Kindergarten und Eltern“ (Interview 1) und sehen ihre Aufgabe dementsprechend in einer „Brückenfunktion“ (Interview 1). In dieser Funktion liegt naturgemäß viel gefährliches Konfliktpotential, da die IKM zwischen Eltern und Kindergartenteam vermitteln müssen und bei Konflikten leicht zwischen die Fronten geraten bzw. ihnen auch die Schuld für etwaige Missverständnisse gegeben wird. Aufgrund fachlicher Kompetenz der IKM sowie professioneller und abgestimmter Zusammenarbeit im Team kommt es allerdings nur sehr selten zu solchen Problemen.

Auch andere Probleme oder Auffassungsunterschiede zwischen IKM und dem Kindergartenpersonal, etwa was die Behandlung schwieriger Kinder, den Einsatz pädagogischer Konzepte oder Zuständigkeiten und Kompetenzen betrifft, werden vom Personal nur relativ selten und dann meist nur in abgeschwächter Form wahrgenommen. (vgl. Löger 2004b:49) „IKM hat gleiches Verständnis von Integration wie die Teammitglieder.“ (Interview 4)

Auch wenn ihnen vor allem die spezielle Rolle der Vermittlerin, sowohl zwischen Kindern und Kindergartenpersonal als auch zwischen Eltern und dem Kindergarten, zugeschrieben wird, fühlen sich die meisten IKM relativ gut in den Kindergartenalltag integriert, was auch von der weit überwiegenden Mehrheit des Personals bestätigt wird. (vgl. Löger 2004b:13,51) Allerdings, muss die Interkulturelle Pädagogik vom Personal als integraler Bestandteil der eigenen Tätigkeit interpretiert werden. Nur dann wird der IKM vom Personal auch eine direkte Entlastungsfunktion zugeschrieben, weil die Teammitglieder Teile der eigenen Tätigkeit auf die IKM übertragen können. Nur so akzeptiert das Team die IKM als vollwertiges Mitglied und lässt sie voll an der Teamarbeit partizipieren. Wird Interkulturelle Pädagogik aber als zusätzliche Aufgabenstellung interpretiert, dann kann im Einsatz der IKM auch keine direkte Entlastung der eigenen Arbeit gesehen werden. Dementsprechend schlecht sind die IKM in Teams, die Interkulturelle Pädagogik als Zusatzaufgabe sehen, integriert. (vgl. Löger 2004a:41-42)

Des Weiteren hängen der Einfluss und das Partizipationsausmaß der IKM von der Bereitschaft des übrigen Teams ab „die IKM ins Team hineinzulassen und sie als vollwertiges Teammitglied zu sehen“ (Interview1) und davon, wie die IKM sich selbst angenommen fühlt. So fühlen sich die IKM zum Beispiel durch das gemeinsame Feiern von Geburtstagen und andere informelle Zusammentreffen gut in das Team integriert.

Das Projekt Interkulturelle Pädagogik würde ohne die Unterstützung durch die IKM vor Ort nicht so gelingen. Die IKM vermittelt bei Problemen mit Kindern und Eltern sowohl zwischen Eltern und Kindergarten als auch zwischen Kindern und Kindergartenteam. Das erleben die Kolleginnen als unmittelbare Hilfe, sprich ihre Arbeit wird durch die Mitarbeit und Unterstützung der IKM erleichtert. Die IKM deckt Bereiche ab, welche die Kinderpädagogin nicht abdecken kann, weil sie nicht mehrsprachig ist, keinen Migrationshintergrund aufweisen kann und weil sie eine andere Ausbildung hat. Auch fließen

durch die fremde Kultur wie bereits erwähnt (vgl. Kapitel 7) andere Denk- und Arbeitsweisen in die Teamarbeit ein und erhöhen somit die Handlungskompetenz des Teams und der einzelnen Teammitglieder.

Aus den Interviews ergibt sich des Weiteren, dass es auch der Verdienst der IKM ist, dass etwaige, durch kulturelle Unterschiede bedingte, negative Effekte von multikulturellen Zusammensetzungen nicht in die Teamarbeit einfließen und diese behindern können. (vgl. Kapitel 8) Der IKM kommt also eine überaus wichtige Bedeutung zu, sowohl auf kultureller, inhaltlicher und fachlicher als auch auf persönlicher und teamdynamischer Ebene.

„Wir arbeiten auch sehr gut zusammen im Team. Sie [IKM] ist eine Bereicherung.“ (Interview 8) „Man kann mit ihr über alles reden. Sie gibt auch Anregungen und Tipps. Sie nimmt uns Arbeit ab.“ (Interview 8)

„Sie [IKM] passt grandios in das Team. Sie ist eine große Persönlichkeit. Sie bereichert das Team. Sie ist wie eine Brücke. Schafft die Möglichkeit, den Kindern näher zu kommen. Es entsteht Nähe.“ (Interview 9)

## **9 Wie können Möglichkeiten und Chancen interkultureller Teamarbeit genutzt werden?**

Dieses Kapitel, dessen Titel meiner Forschungsfrage entspricht, stellt den Mittelpunkt meiner Arbeit dar. Die wichtigsten Ergebnisse, sowohl aus Literaturrecherche als auch aus empirischer Sozialforschung laufen hier zusammen, werden miteinander verglichen, auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersucht, miteinander in Beziehung gesetzt und kritisch erörtert.

Grundsätzlich ist es, um Chancen und mögliche Vorteile interkultureller Teams nutzen zu können, unerlässlich, alle Besonderheiten, welche durch die interkulturelle Zusammensetzung des Teams entstehen (vgl. Kapitel 8), in sämtlichen Phasen der Teamentwicklung zu berücksichtigen und gegebenenfalls von Seiten der Leitung oder von Seiten der einzelnen MitarbeiterInnen aktiv bzw. passiv zu behandeln. (vgl. Holtbruegge / Puck 2003). Sämtliche Faktoren, welche interkulturelle Teamarbeit beeinflussen, lassen sich in teamexterne und teaminterne Faktoren einteilen. Dementsprechend können auch teamexterne und teaminterne

Maßnahmen zur Förderung der effektiven Zusammenarbeit in multikulturellen Teams abgeleitet werden. Teamexterne Maßnahmen wirken längerfristig und setzen nicht unmittelbar am Team selbst, sondern an dessen Umgebung an. Teaminterne Maßnahmen dagegen wirken unmittelbar und kurzfristig und setzen direkt am Einfluss der Kultur und der kulturellen Zusammensetzung im Team selbst an. (vgl. Wallpach 2002:58-60) Nach einer dementsprechenden Gliederung werde ich in den folgenden Unterpunkten nun sämtliche Faktoren darstellen, die ausschlaggebend für das Funktionieren, den Erfolg bzw. die Leistungssteigerung interkultureller Teams sind. In einigen der Unterpunkte werden nur Literaturergebnisse dargestellt, da es nicht möglich war, diese Aspekte im Feld der interkulturellen Teamarbeit in NÖ Landeskindergärten festzustellen bzw. damit zu vergleichen. In manchen Fällen hätte dies den Rahmen des Interviews gesprengt bzw. dessen Möglichkeiten überstiegen, andere, vor allem externe Aspekte bleiben den Teammitgliedern größtenteils verborgen und konnten lediglich in Interview 1 erhoben werden.

### **9.1 Organisatorische Rahmenbedingungen (externer Faktoren)**

„Als Folge der hohen Anforderung (durch die Aufgabenstellung sowie durch die erschwerte Interaktion) an diese Teams sind auch die Anforderungen an die Unterstützung und Förderung dieser Teams sehr hoch.“ (Wallpach 2002:12)

„Insbesondere interkulturell besetzte Teams benötigen ein klar definiertes Ziel, einen präzisen Zeitrahmen und eine starke Führung. Das Management muss für die Teammitglieder erreichbar sein, um Ziele vorzugeben und unvorhergesehene Widerstände zu beseitigen.“ (Holtbruegge / Puck 2003)

Multikulturelle Teams werden durch die organisatorische Umgebung, in die sie eingebettet sind, in ihrer Zusammenarbeit, Funktionalität und Effektivität stark beeinflusst. Veränderungen und positive Impulse über den organisatorischen Rahmen direkt an die interkulturelle Teamarbeit weiterzugeben, benötigt allerdings viel Zeit und ist daher nur durch längerfristige Maßnahmen verwirklichtbar. In diesem Bereich sind vor allem das Engagieren der MitarbeiterInnen, Planung und Leitung der Teams und deren Projekte sowie die Vorgehensweise in der Personalabteilung von großer Bedeutung. (vgl. Davison / Ward 1999:189ff zit. in: Wallpach 2002:60)

Der Zweck des Teams sollte des Weiteren mit dem Zweck des gesamten Unternehmens vereinbar sein. (vgl. Davison / Ward 1999:184ff zit. in: Wallpach 2002:61) So sind der Zweck von Team und Projektleitung im Fall der interkulturellen Teams in NÖ Landeskinderärten deckungsgleich. Zweck der einzelnen Teams, als auch der Projektleitung ist die Durchführung der Interkulturellen Pädagogik in den Landeskinderärten.

Auch unterstützende Strukturen in Form teamfreundlicher Praktiken und Regeln sowie die Vorbildfunktion der Leitungsebene haben wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der interkulturellen Teams. (vgl. Davison / Ward 1999:184ff zit. in: Wallpach 2002:61-62) Besonders die Personalabteilung ist als externer Faktor in der Lage, langfristige positive Impulse für die Arbeit in interkulturellen Teams zu setzen. Dazu muss die Personalabteilung als unterstützender Partner der einzelnen Teams agieren und eine Personalstrategie entwickeln, welche Auswahl, Entwicklung, Evaluation und Entlohnung der MitarbeiterInnen beinhaltet und die das interkulturelle Team unterstützt. (vgl. Davison / Ward 1999:185 zit. in Wallpach 2002:63)

Auch nach dem Konzept zur Interkulturellen Pädagogik in NÖ Landeskinderärten (vgl. Erasmus, Marianne 2006) sind verstärkter Einsatz und Engagement von Seiten des Managements bzw. der externen Leitung nötig, um trotz der interkulturellen Zusammensetzung der Teams qualitativ gute Arbeit zu leisten. Unterstützung erhalten die Kindergartenteams und vor allem die IKM durch die pädagogischen Beraterinnen des Zentrums für Kindergartenpädagogik des Landes NÖ. Auf Grund der knappen Personalsituation ist die Unterstützung jedoch nur begrenzt möglich. (vgl. Erasmus, Marianne 2006:11)

Nach dem Konzept zur Interkulturellen Pädagogik in NÖ Landeskinderärten müssen für den zielführenden Einsatz interkultureller Mitarbeiterinnen folgende organisatorische Voraussetzungen gegeben sein: (vgl. Erasmus, Marianne 2006:7)

- Zusammenarbeit der IKM und der externen Leitung mit dem Kindergartenteam
- Zusammenarbeit der IKM und des Kindergartenteams mit den Eltern
- Gute Erreichbarkeit des Kindergartens innerhalb des Einsatzsprengels

Des Weiteren werden folgende Stützmaßnahmen für die interkulturellen Mitarbeiterinnen angeboten: (vgl. Erasmus, Marianne 2006:11)

- 4 Dienstbesprechungen jährlich
- Regionale Arbeitskreise: Seminare für interkulturelle Mitarbeiterinnen und ihre jeweiligen Kindergärtnerinnen zum Thema Interkulturelle Erziehung
- Konfliktgespräche im Kindergarten, wenn unbedingt nötig
- Zugang zur Weiterbildungen durch die NÖ Landesregierung Abteilung Kindergärten in Zusammenarbeit mit der NÖ Landesakademie
- Berufsbegleitender Lehrgang zur Qualifikation interkultureller Mitarbeiterinnen

#### 9.1.1 Auswahl der MitarbeiterInnen / Teamzusammensetzung

„Die Teammitglieder sollten homogen in Bezug auf ihre Fähigkeiten (besonders sprachliche) und möglichst heterogen in Bezug auf ihre Einstellungen zusammengesetzt werden. Dies ermöglicht einen funktionierenden Kommunikationsfluss und garantiert gleichzeitig eine weite Spanne an Problemlösungsansätzen.“ (Davison 1994 zit. in: Holtbruegge / Puck 2003)

Des Weiteren erfordert die Fähigkeit, sich in einem interkulturellen Kontext an die anderen Mitglieder anzupassen, bestimmte Charakterzüge. Sind bestimmte Charaktereigenschaften vorhanden, ist ein höherer Erfolg in bestimmten Situationen vorprogrammiert. Gudykunst, Hammer und Wiseman beschrieben bereits im Jahre 1978 diverse Charakterzüge, welche für die Leistungsfähigkeit in interkulturellen Kontexten von Bedeutung sind: (vgl. Gudykunst / Hammer / Wiseman 1978 zit. in: Petrowisch 2005:22)

- die Fähigkeit, mit psychischem Stress umzugehen
- die Fähigkeit, effizient zu kommunizieren
- die Fähigkeit, interpersonale Beziehungen aufzubauen

Tätigkeiten im interkulturellen Kontext stellen erhöhte Anforderungen an die Persönlichkeit und die fachlichen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen. Neben der fachlichen Qualifikation und Erfahrung in dem spezifischen Handlungsfeld sind nach Herbrand (2002) folgende Charakter- und Persönlichkeitseigenschaften für die Auswahl von MitarbeiterInnen im interkulturellen Kontext von besonderer Bedeutung: (vgl. Herbrand 2002:143-149)

- Empathie: „Empathie ist die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in verschiedene Rollen, Standpunkte und Aufgaben einzudenken und einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Sie ermöglicht, sich in die Denk- und Erlebniswelt anderer Menschen einzufühlen.“ (Herbrand 2002:144)
- Ambiguitätstoleranz: „Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, ein hohes Maß an Ungewissheit, Widersprüchlichkeit, Unklarheit und Unentschiedenheit auszuhalten ...“ (Herbrand 2002:145)
- Frustrationstoleranz: „Frustrationstoleranz ermöglicht, unerfüllte Erwartungen, Enttäuschungen sowie Fehl- und Rückschläge konstruktiv, das heißt selbstkritisch und lernend zu verarbeiten, ohne aggressiv oder regressiv zu reagieren.“ (Herbrand 2002:145)
- Konfliktfähigkeit und Konflikttoleranz: „Da Konflikte in der interkulturellen Zusammenarbeit unvermeidbar sind und es zudem in vielen Kulturen nicht üblich ist, Konflikte sachlich zu klären und auszutragen, sollte der Mitarbeiter über Konfliktfähigkeit und -toleranz verfügen.“ (Herbrand 2002:145)
- Unvoreingenommenheit und interkulturelle Lernbereitschaft: „Der Mitarbeiter sollte sich der fremden Kultur gegenüber aufgeschlossen und interessiert zeigen und bereit sein, unvertrauten Denk- und Verhaltensweisen vorurteilsfrei, mit Respekt und Toleranz zu begegnen und persönlich von ihnen zu lernen.“ (Herbrand 2002:145)
- Bereitschaft und Fähigkeit, kulturgebundene Aktivitäten zu ersetzen: „Der Mitarbeiter sollte bereit und fähig sein, Aktivitäten, die ihm in der eigenen Kultur Freude und Zufriedenheit bereitet haben, durch neue Aktivitäten in der fremden Kultur zu ersetzen.“ (Herbrand 2002:145)
- Integrationsbereitschaft in einer fremden Umwelt: „Der Mitarbeiter sollte bereit sein, sich in ein fremdkulturelles Umfeld zu integrieren, das heißt, sich anzupassen, ohne seine eigene kulturelle Identität aufzugeben.“ (Herbrand 2002:145)
- Soziale Orientierung und Kontaktinitiative, Kommunikations- und Teamfähigkeit: „Da erfolgreiche interkulturelle Interaktion die Bereitschaft und Fähigkeit voraussetzt, soziale Beziehungen mit Kollegen oder Geschäftspartnern aufzubauen und zu pflegen und auf deren Interesse einzugehen, sollten Mitarbeiter soziale Orientierung, Kontaktinitiative, Kommunikations- und Teamfähigkeit zeigen.“ (Herbrand 2002:146)
- Motivation zur interkulturellen Zusammenarbeit: „Die Entscheidung des Kandidaten sollte freiwillig, in Kenntnis der Chancen und Risiken seiner künftigen Aufgabe und nicht allein aufgrund finanzieller Motive erfolgen.“ (Herbrand 2002:146)

Weiters empfiehlt es sich, „kulturspezifische Anforderungen zu erstellen und bei der Selektion darauf zu achten, dass das Persönlichkeitsprofil des Kandidaten möglichst weitgehend mit dem relevanten kulturspezifischen Anforderungsprofil übereinstimmt.“ (Herbrand 2002:146)

### 9.1.2 ‚Teambuilding‘

‚Teambuilding‘ bezeichnet eine am Entwicklungsprozess des Teams orientierte Interventionstechnik, welche die Formung und Entwicklung des Teams aktiv fördert. Ziel des ‚Teambuildings‘ ist es, den normalerweise unabhängig von einander arbeitenden Teammitgliedern dabei zu helfen, ihre Aufgaben in Zusammenarbeit zu lösen. (vgl. Berger 1996:135 zit. in: Wallpach 2002:65) Es handelt sich dabei um diverse Interventionstechniken von externer Seite, welche die Teamentwicklung in all ihren Facetten und Phasen (vgl. Kapitel 8) unterstützen soll. „Teambuilding beschreibt hierzu keine bestimmte Vorgehensweise, um diese Ziele zu erreichen. In der Praxis sowie in der Literatur werden unterschiedlichste Techniken als Teambuilding bezeichnet.“ (Berger 1996 zit. in: Wallpach 2002:66) Nach Berger (1996) kommt dem Teambuilding in interkulturellen Kontexten eine besonders hohe Bedeutung zu und sollte dementsprechend praktiziert werden.

### 9.1.3 Externe Leitung / Management

Das Wort Management (aus dem lateinischen manum agere: an der Hand führen) bezeichnet die Unternehmensführung, sprich die Tätigkeiten zur Führung von Organisationen bzw. die Geschäftsführung, umgangssprachlich die Leitung einer Organisation. (vgl. Wikipedia: Stichwortartikel Management)

„Unternehmensführung entspricht im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang empirisch der Steuerung eines Unternehmens und wirtschaftswissenschaftlich der wissenschaftlich fundierten, systematischen Lehre zur Steuerung und Überwachung eines Unternehmens.“ (Wikipedia: Stichwortartikel Unternehmensführung)

Zu den typischen Aufgaben des Managements bzw. der Unternehmensführung gehören „die strategische Unternehmensplanung; die Festlegung der langfristigen Rahmenkonzeption für die strategischen Geschäftsfelder“ (Wikipedia: Stichwortartikel Unternehmensführung) sowie

„die Konzeption, Einführung und Pflege wesentlicher leistungsfähiger Systemstrukturen z.B. Planungs- und Kontrollsysteme.“ (Wikipedia: Stichwortartikel Unternehmensführung)

Unterstützung und Wertschätzung durch die Managementebene bzw. externe Leitung sind für die Zufriedenheit der einzelnen Teammitglieder und eine konstruktive Zusammenarbeit des interkulturellen Teams von großer Bedeutung. Fühlen sich die Teammitglieder in ihrem Einsatz von der externen Leitung bzw. dem Auftraggeber unterstützt, wirkt sich dies positiv auf die Leistungsfähigkeit des Teams aus. Auch die explizite Wertschätzung der kulturellen Unterschiede wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit interkultureller Teams aus. (vgl. Thomas / Ravlin / Barry 2000:18 zit. in: Wallpach 2002:61) Eine derartige Wertschätzung kann zum Beispiel „durch eine aktive Unterstützung der verschiedenen kulturellen Traditionen (Feiern von kulturell bedingten Festen) geschaffen werden.“ (Thomas / Ravlin / Barry 2000:18 zit. in: Wallpach 2002:61)

Das Management bzw. die externe Teamleitung sollte „die kulturellen Werte verstehen lernen, typische Verhaltensmuster anderer Kulturen erkennen und letztendlich dieses Verständnis den anderen Teammitgliedern vermitteln“ (Werner 1995 zit. in: Petrowisch 2005:65) Des Weiteren liegt es in der Verantwortung des Managements, ein Klima der Offenheit zu schaffen, damit Vertrauen entstehen kann und in weiterer Folge Informationen ausgetauscht und eventuelle Konflikte gelöst werden können. (vgl. Appelbaum / Elbaz / Shapiro 1998 zit. in: Petrowisch 2005:65) Appelbaum, Elbaz und Shapiro (1998) definieren dementsprechende Empfehlungen für das Management von interkulturellen Teams: (vgl. Appelbaum / Elbaz / Shapiro 1998 zit. in: Petrowisch 2005:65)

- Kultureller Pluralismus sowie Wertepluralismus müssen als alltägliches Phänomen akzeptiert werden
- Es muss effektiv kommuniziert werden können und jeder Kultur und ihren Werten Respekt entgegengebracht werden
- Die Verwendung von Stereotypen vermeiden
- Gruppenmitglieder sollten unterstützt werden, vor allem im Akkulturationsprozess
- Einfühlsamkeit und zugleich Distanz bewahren
- Nicht das eigene Wertesystem auf andere projizieren
- Den Instinkten vertrauen im Umgang mit anderen Kulturen

Von Seiten der Interviews konnte die Relevanz der externen Leitung, abgesehen von der Bereitstellung förderlicher Rahmenbedingungen, nur begrenzt festgestellt werden, da die meisten Teammitglieder abgesehen von der IKM und Kindergartenleiterin kaum Kontakt zur externen Leitung haben und auch nicht über ihre Aufgabenbereiche Bescheid wissen. „Nicht zuständig für uns.“ (Interview 3)

Konkret handelt es sich bei der externen Leitung der interkulturellen Teams in den NÖ Landeskindergärten um 5 pädagogische Beraterinnen, von denen eine spezielle für interkulturelle Fragen und die IKM zuständig ist, und um die zuständige Inspektorin. Wenn, dann wurde von den befragten Teammitgliedern vor allem die Leistung der Inspektorin, welche sich hauptsächlich auf Organisatorisches außerhalb des Landeskindergartens und externe Problemlösung kümmert, als positiver und unterstützender Beitrag zu ihrer Teamarbeit gesehen. Die Leistungen der pädagogischen Beraterinnen werden nur begrenzt wahrgenommen und entsprechend wertgeschätzt.

„Inspektorin ist Ansprechpartner bei konkreten Problemen.“ (Interview 4)

„Sie [Inspektorin] gewährleistet den Rahmen und ist für externe Probleme zuständig. Als zum Beispiel ein Kind weggelaufen ist, hat die Inspektorin interveniert und zwischen Eltern und Kindergarten vermittelt.“ (Interview 6)

Der für interkulturelle Fragen zuständigen pädagogischen Beraterin, welche abgesehen von ihrer pädagogischen Ausbildung sowohl über eine sozialarbeiterische als auch psychotherapeutische Ausbildung verfügt, wird lediglich von der IKM und von der internen Teamleitung, für welche die pädagogische Beraterin eine Ansprechpartnerin in jeder Hinsicht darstellt, große Relevanz für den reibungslosen Ablauf der interkulturellen Teamarbeit zugeschrieben. Andere Teammitglieder sehen zwar auch ihre Leistungen und Interventionen, fühlen sich aber nicht zugehörig zu ihrem Zuständigkeitsbereich. Wenn, dann wird ihr von den übrigen Teammitgliedern vor allem die Bereitstellung der IKM und vereinzelt auch die Unterstützung in pädagogischen und inhaltlichen Fragen zugeschrieben.

„Sie [externe Leitung] ermöglicht, dass wir die IKM haben.“ (Interview 4)

„Sie [pädagogische Beraterin] unterstützt uns in pädagogischen und inhaltlichen Fragen.“  
(Interview 6)

„Sie [pädagogische Beraterin] schafft die Rahmenbedingungen. Ist auch für die pädagogischen Inhalte zuständig.“ (Interview 9)

Die externe Leitung, allen voran die pädagogische Beraterin für interkulturelle Fragen, versucht des Weiteren mittels Weiterbildung und Beratungsgesprächen allen Mitarbeiterinnen in den Landeskinderärten klar zu machen, dass Interkulturelle Pädagogik ein integraler Bestandteil der Arbeit sein muss. „Aufgrund der Zusammensetzung der Gruppe. Aufgrund der Situation ist Interkulturelle Pädagogik ein Muss.“ (Interview 1) Die externe Leitung sucht auch nach Ursachen von Missverständnissen und von Konflikten vor Ort. Oft liegt, ihrer eigenen Aussage zufolge, der Grund für Missverständnisse nicht in den kulturellen Unterschieden, sondern in anderen Umständen (zum Beispiel Unpünktlichkeit) und muss dementsprechend untersucht werden. In einer eingefahrenen Situation ohne Lösungsoptionen wird die IKM von der pädagogischen Beraterin aus dem Kindergartenteam genommen.

## **9.2 Interne Leitung / Teamführung**

Nach Barmeyer und Davoine (2006) bezeichnet Führung „die unmittelbare und absichtliche Einflussnahme der Führungskraft auf Mitarbeiter mittels Führungsinstrumenten und Kommunikation zur Erreichung der Unternehmensziele.“ (Barmeyer / Davoine 2006) Um in interkulturellen Kontexten wirkungsvolle Teamführung praktizieren zu können, ist es für die Person, die die Leitungsposition inne hat, wichtig, sich der unterschiedlichen Erwartungen, Wahrnehmungen und Wertvorstellungen der Teammitglieder bewusst zu sein, um darauf individuell eingehen zu können. (vgl. Barmeyer / Davoine 2006)

„Die zwischenmenschlichen Beziehungen in interkulturellen Teams besitzen eine sehr viel höhere Dynamik als in national besetzten Teams. Der Teamleiter benötigt also ausgeprägte Team-, Management- und Kommunikationsfähigkeiten und muss in der Lage sein, mit den kulturell bedingten Unterschieden zwischen den Gruppenmitgliedern umzugehen. Ebenso benötigt er, auch aufgrund seiner Vorbildfunktion für die restlichen Mitglieder des Teams, ein herausragendes Fachwissen, um auch fachspezifische Probleme in der Gruppe lösen zu

können. Er muss aufgrund seiner hierarchischen Position in der Lage sein, die Interessen des Teams effektiv nach außen zu vertreten.“ (Holtbruegge / Puck 2003)

Menschen verschiedener Kulturen haben, wie bereits erwähnt (vgl. Kapitel 8.1), unterschiedliche Erwartungen und Vorstellungen, was die Teamführung betrifft. Die Erwartungen reichen von partizipativ und sachlich (den MitarbeiterInnen werden Aufgabe und Verantwortung über das Erreichen der Ziele übertragen) bis direktiv und persönlich (Führungskraft gibt Richtung vor, motiviert, betreut, kontrolliert und greift ein). (vgl. Barmeyer / Davoine 2006) Eine partizipative Führung kann bei MitarbeiterInnen, die an eine direktive Führung gewöhnt sind, den Eindruck von Zielunklarheit und Schwäche erwecken. Die Führungskraft scheint dann nicht genug persönlich präsent, nicht engagiert und somit auch nicht kompetent. „Dagegen wirkt eine direktive Führung auf Mitarbeiter, die eine partizipative Führung gewöhnt sind, unnötig kontrollierend, einengend und somit demotivierend.“ (Barmeyer / Davoine 2006)

Der Führungsstil der Leitung eines multikulturellen Teams hat dementsprechend erheblichen Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit. Eine gute Führungskraft sollte sich der kulturell bedingten unterschiedlichen Erwartungen an seine Rolle bewusst sein und auf diese eingehen und reagieren können. Auch menschliche Qualitäten sind von der Leitung gefragt, wenn es um das Erkennen der Gemeinsamkeiten und Verbindungen zwischen den Teammitgliedern geht. Die Leitung sollte sich auch mit der Aufgabe des Teams identifizieren und die Ziele den übrigen Teammitgliedern klar kommunizieren können. Sie sollte sowohl langfristig planen können als auch spontan handlungsfähig sein und die Kompetenzen und Grenzen der einzelnen Teammitglieder erkennen. Außerdem sollten die MitarbeiterInnen nicht nur als Arbeitskräfte, sondern in erster Linie als Individuen mit eigener Vergangenheit und Persönlichkeit betrachtet werden. Dementsprechend ist es wichtig, eine persönliche Beziehung zu den Teammitgliedern aufzubauen. Des Weiteren sollte sich die Teamführung mit den einzelnen Kulturen auseinandersetzen. Wenn man auch nicht erwarten kann, dass sie über alle Kulturen ausführlich Bescheid weiß, so sollte zumindest eine gewisse Grundkenntnis vorhanden sein. (vgl. Petrowisch 2005:102) Diese Erkenntnis kann auch durch die Ergebnisse der Interviews bestätigt werden. „Sie [interne Leitung] geht mit den verschiedenen Kulturen um. Sie weiß über Besonderheiten Bescheid.“ (Interview 2)

Entsprechend den Aussagen der interviewten Personen ist die Teamleiterin hauptverantwortlich für den Erfolg der interkulturellen Teamarbeit in dem befragten Landeskindergarten. Ihr wird eine koordinierende, vermittelnde, ausgleichende, steuernde, autoritäre, intervenierende, motivierende und persönlich wichtige Funktion zugeschrieben. Sie trägt die Verantwortung für das Zusammenwirken der unterschiedlichen Kompetenzen, die Öffentlichkeitsarbeit, den Kontakt zu Gemeinde und Landesregierung, die Teamführung, MitarbeiterInnengespräche und ist Ansprechpartnerin bei Konflikten. 6 von 9 befragten Personen geben an, dass die persönliche sowie fachliche Kompetenz der Leiterin der wichtigste Faktor für das gute Gelingen der Teamarbeit ist. Große Verantwortung kommt ihr vor allem bei der Konfliktlösung, bei der Koordination der einzelnen Kompetenzen und beim Aufbau einer persönlichen, wertschätzenden Beziehung zu den einzelnen Teammitgliedern zu.

„Das meiste in einem Betrieb hängt immer am Chef.“ (Interview 5)

„Ihre Kraft ihr Engagement und ihr Interesse sind der Grundstein, dass die interkulturelle Arbeit im Team so gut funktioniert.“ (Interview 6)

„Sie hat sehr viel Stärke und Durchsetzungsvermögen. Sie ist eine dominante Person. Sie lässt aber auch andere zu Wort kommen und lässt andere Meinungen einfließen.“ (Interview 6)

„Meine Aufgabe ist es, die Teammitglieder zusammenzuführen. Ich frage nach Empfinden der Mitarbeiterinnen und danach wie es ihnen mit der Arbeit geht. Weiß über die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und setze sie dementsprechend ein.“ (Interview 4)

### **9.3 Qualifizierungsmaßnahme / Weiterbildung**

Nach Hurn (1997) sind beim Training bzw. der Aus- und Weiterbildung von Personen, die in interkulturellen Teams eingesetzt werden sollen, folgenden Aspekte unbedingt zu berücksichtigen, zu lehren bzw. zu erarbeiten: Selbsterkenntnis, Anerkennung und Akzeptanz kultureller Unterschiede, Motivation, Vertrauensbildung, gruppendynamische Prozesse, Ausgeglichenheit des Teams, Sprachkompetenzen, optimale Zielsetzung, unterschiedliche Erwartungshaltungen und Prozesse zum Überprüfen des Fortschritts. (vgl. Hurn 1997 zit. in: Petrowisch 2005:103)

Die Teammitglieder in den NÖ Landeskindergärten genießen, ihrer jeweiligen Profession entsprechend, unterschiedliche Ausbildungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Sowohl in der Ausbildung der Kindergartenpädagoginnen als auch vor allem in der Ausbildung der IKM wird auf kulturelle Aspekte, auf Konfliktmanagement im interkulturellen Bereich, Selbsterkenntnis, Mediation, Beratung und Teamarbeit hoher Wert gelegt. Nach der Evaluationsstudie von Löger (2004) werden vor allem der ausgeglichene Wechsel zwischen Theorie und Praxis im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahmen, Praktika, Exkursionen sowie der frühzeitige Kontakt mit dem zukünftigen Berufsfeld von den IKM als positiv erachtet. (vgl. Löger 2004a:20) Was die Weiterbildung betrifft, können sich alle Teammitglieder aussuchen, zu welchem Thema sie sich weiterbilden und welche Seminare sie besuchen wollen. Bei den Interviews geben 6 der 9 befragten Personen an, dass Aus- bzw. Weiterbildung im interkulturellen Kontext sehr wichtig ist und viel zum positiven Gelingen teaminterner Arbeitsprozesse beiträgt. Dementsprechend gerne nehmen diese Mitarbeiterinnen auch das Weiterbildungsangebot wahr. „Weiterbildung ist grundsätzlich immer gut. Man kann sich für ein Thema entscheiden. Durch die Gespräche in den Seminaren wird etwas bewegt.“ (Interview 5)

Bezüglich der Aus- und Weiterbildung decken sich die Ergebnisse von Literaturrecherche und empirischer Sozialforschung zum Großteil. Nur eine der befragten Personen gibt an, nicht viel von dem Weiterbildungsangebot zu halten und glaubt auch nicht, dass die Ausbildung viel zur Teamarbeit beiträgt. Andere Teammitglieder betonen, dass zu wenig Zeit in Weiterbildung investiert wird und es immer nur die selben Personen in Anspruch nehmen, welche aufgeschlossen sind und sich für Neues motivieren können. Sie meinen weiters, dass aber genau die Personen, die keinen Wert legen auf Weiterbildung, es besonders nötig hätten und dass man verpflichtende Seminare einführen sollte. „Jene Mitarbeiterinnen, die unzufrieden sind, melden sich nicht zu Weiterbildungen. Nur jene, die an der Arbeit Spaß haben. Es sind also immer dieselben Mitarbeiterinnen bei den Seminaren.“ (Interview 6)

### **9.3.1 Interkulturelles Training: Die Vermittlung interkultureller Kompetenz**

Das Konzept der interkulturellen Kompetenz stellt den Versuch dar, Erfolgsfaktoren für interkulturelle Zusammenarbeit zu definieren und zusammenzufassen. Es wird davon

ausgegangen, dass interkulturelle Kompetenz in drei unterschiedlichen Dimensionen zum Ausdruck kommt: (vgl. Herbrand 2002:33)

- Kognitive Dimension: Wissen über kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede
- Affektive Dimension: Bereitschaft zur Empathie, Offenheit, Toleranz und Geduld
- Kommunikativ-verhaltensbezogene Dimension: interkulturelle Handlungskompetenz, sprich Fähigkeiten auf der Kommunikations- und Verhaltensebene

„Sämtliche Überlegungen zum interkulturellen Lernen und zur Entwicklung interkultureller Kompetenz gehen implizit davon aus, dass Kultur lernbar und der Mensch anpassungsbereit, anpassungsfähig und lernfähig und damit nach der primären Sozialisation in der eigenen Kultur zur sekundären Aneignung einer anderen Kultur in der Lage ist.“ (Herbrand 2002:34)  
Interkulturelles Training geht also davon aus, dass Kultur nicht angeboren ist, sondern erlernt wird und somit auch gelehrt oder trainiert werden kann.

Interkulturelles Training soll nach Herbrand, entsprechend den drei Dimensionen der interkulturellen Kompetenz, die Vermittlung folgender drei Komponenten, welche sich wechselseitig ergänzen und fließend ineinander übergehen, zum Ziel haben: (vgl. Herbrand 2002:48)

- Interkulturelles Wissen (kognitiv)
- Interkulturelle Sensibilität (affektiv)
- Interkulturelle Handlungskompetenz (verhaltensorientiert)

#### 9.3.1.1 Kognitives Trainingsziel: Interkulturelles Wissen

Das interkulturelle Training soll, basierend auf der Schaffung eines Grundverständnisses für das Phänomen Kultur, sowohl kulturallgemeines als auch kulturspezifisches Wissen vermitteln und bewusst machen, dass sowohl Wahrnehmung und Denken als auch Handeln durch die eigene Kultur geprägt sind. Da nur durch das Erkennen und Verstehen des eigenen kulturellen Bezugsrahmens fremde Kulturen objektiv betrachtet werden können, ist auch die Vermittlung von Wissen über die eigene Kultur besonders wichtig. (vgl. Herbrand 2002:49)

### **Kognitive Trainingsziele:** (vgl. Herbrand 2002:50)

- Verständnis des Kulturkonzeptes
- Wissen über die eigene Kultur
- Kognitive Struktur der fremden Kultur als Orientierungssystem:
  - Kulturstandards, Wertesysteme und Bedürfnisstruktur
  - Verhaltenserwartungen, Rollenbilder
  - Kommunikationsregeln
- Abbau von Unsicherheit durch die Befähigung:
  - Fremdkulturelles Verhalten im jeweiligen Kontext zu sehen
  - Die Auswirkungen des eignen Handelns vorhersehen zu können
- Kenntnis über die Konfliktpotentiale interkultureller Kommunikation
- Wissen über Kulturschock und den Anpassungsprozess in einer fremden Kultur
- Verständnis interkultureller Synergieeffekte und Wissen darüber, wie man sie entfalten kann
- Aktuelles länderspezifisches Wissen über Religion, Politik, Recht und Wirtschaft

#### **9.3.1.2 Affektives Trainingsziel: Interkulturelle Sensibilität**

Interkulturelles Training muss neben dem kognitiven Wissen über eine fremde Kultur auch interkulturelle Sensibilität vermitteln, sprich „die Fähigkeit und Bereitschaft zur tiefergehenden Wahrnehmung einer fremden Kultur.“ (Herbrand 2002:51) Aufbauend auf eine grundsätzliche Sensibilisierung für kulturbedingte Unterschiede im Denken und Handeln, für Konfliktpotenziale in der interkulturellen Interaktion und für etwaige Synergieeffekte in der interkulturellen Zusammenarbeit, werden spezifische Merkmale einer bestimmten Kultur auf die selbe Weise bearbeitet. Unter Sensibilisierung wird hier die „Steigerung der Fähigkeit verstanden, relevante Reize und Signale aus der Umwelt wahrzunehmen.“ (Herbrand 2002:51)

Die MitarbeiterInnen sollen kulturbedingte Unterschiede akzeptieren lernen und einsehen, dass aus der eigenen kulturellen Perspektive sinnlos erscheinende Verhaltensweisen in fremden Kulturen eine funktionale Bedeutung haben. (vgl. Herbrand 2002:52)

### **Affektive Trainingsziele:** (vgl. Herbrand 2002:52)

- positive Einstellung gegenüber fremden Kulturen
- Reduktion von Angst
- Akzeptieren unvertrauter Denk- und Verhaltensweisen
- Sensibilität für kulturbedingte Unterschiede im menschlichen Denken und Handeln
- Sensibilität für die Problem- und Konfliktpotentiale interkultureller Kommunikationsprozesse
- Sensibilität für kulturelle Synergiepotentiale
- Motivation zum interkulturellen Leben
- Realistische Erwartungen an das Leben und Arbeiten in einem fremdkulturellen Umfeld
- Steigerung der Empathiefähigkeit
- Weiterentwicklung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale wie Unvoreingenommenheit, Weltoffenheit und Toleranz
- Abbau von stereotypen Vorstellungen über Mitglieder anderer Kulturen

#### **9.3.1.3 Verhaltensorientiertes Trainingsziel: Interkulturelle Handlungskompetenz**

„Interkulturelle Handlungsfähigkeit setzt voraus, dass geeignete Verhaltensmuster nicht nur bekannt sind, sondern auch praktiziert werden können. Ein zentrales Trainingsziel ist daher die Vermittlung von Handlungssicherheit in Situationen, die für den Mitarbeiter künftig relevant sind.“ (Herbrand 2002:53) Besonders hohe Bedeutung kommt hier dem Kommunikationsverhalten zu. „Der Mitarbeiter muss Kommunikationssignale nicht nur wahrnehmen und in ihrer kulturspezifischen Bedeutung korrekt interpretieren, sondern diese auch selbst aussenden können.“ (Herbrand 2002:53) Ein derartiges Verhaltensrepertoire lässt sich nur durch praktische Übungen, wie etwa durch Rollenspiele, und nicht durch reine Wissensvermittlung erlernen. Besonders wichtig ist auch eine ausreichende Kenntnis der eigenen kulturellen Kommunikations- und Verhaltensmuster, da ohne genügendes Kenntnis darüber etwaige Anpassungsbemühungen der Interaktionspartner nicht erkannt werden. (vgl. Herbrand 2002:53)

## **Verhaltensorientierte Trainingsziele:** (vgl. Herbrand 2002:54)

- Handlungssicherheit
  - Kulturadäquates Handlungsrepertoire
  - Nutzung von Verhaltensspielräumen
  - Abbau konfliktfördernder Verhaltensweisen
- Kulturadäquates Kommunikationsverhalten
  - Vertrautheit mit nonverbalem und indirektem Kommunikationsverhalten
  - Beherrschung angemessener Formen der Kritik
- Fähigkeit zur kulturellen Anpassung von Arbeitsform und Führungsstil
- Fähigkeit zum Konfliktmanagement
- Strategien zum Umgang mit Kulturschock

### **9.3.1.4 Inhaltliche und methodische Aspekte interkulturellen Trainings**

Nach Herbrand sollte sich interkulturelles Training an folgenden inhaltlichen und methodischen Aspekten orientieren: (vgl. Herbrand 2002:135-138)

- Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer
- Modularer Aufbau der Trainingsmaßnahmen
- Kombination verschiedener Lernmethoden
- Kultur-Modell als Grundlage, um das komplexe Phänomen Kultur reduzieren zu können
- Aktive Trainingsmethoden

## **9.4 Die persönliche Haltung der Teammitglieder**

„Die Persönlichkeit des Individuums hat einen wesentlichen Einfluss auf sein Verhalten in Gruppen, insbesondere in multikulturellen Teams.“ (Petrowisch 2005:8) Da viele der Charaktereigenschaften auch von der Kultur mitgeprägt werden, muss in interkulturellen Kontexten besonders hoher Wert auf gegenseitige Abstimmung der MitarbeiterInnen gelegt werden, da es sonst leicht zu Konflikten aufgrund nicht kompatibler Charaktere kommen kann. (vgl. Petrowisch 2005:8)

Nach dem Konzept zur interkulturellen Pädagogik in NÖ Landeskinderergärten ist die persönliche Haltung des Personals und der interkulturellen Mitarbeiterinnen ausschlaggebend für den Erfolg der Teamarbeit. Alle Teammitglieder müssen demnach Bereitschaft und Fähigkeit zeigen: (vgl. Erasmus, Marianne 2006:6)

- sich in Entwicklungsprozesse einzulassen (Mut zur Veränderung)
- persönliche Erfahrungen einzubringen
- sich neugierig der Vielfalt in und um uns zuzuwenden
- zur respektvollen Auseinandersetzung mit Kindern und Erwachsenen
- das Ziel der Integration im multikulturellen Kindergartenteam zu realisieren und zu reflektieren
- Fortbildungsangebote mit fachlichen Inhalten ebenso wie Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung wahrzunehmen
- interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln

Dieser Sachverhalt deckt sich auch größten Teils mit den Erkenntnissen aus der empirischen Forschung. Nach den Ergebnissen der Interviews sind folgende persönliche Haltungen der Teammitglieder förderlich: Lernbereitschaft, Beziehungsbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit, Freundschaftlichkeit, Kritikfähigkeit, wertschätzende Haltung, Authentizität, verschiedene Sichtweisen akzeptieren können, offen sein für Neues, Flexibilität, Nervenstärke, Respekt, Vertrauen, Interesse der anderen Kultur gegenüber

#### 9.4.1 **Beziehungsbereitschaft**

Hurn (1997) sieht im gegenseitigen Vertrauen die Basis für interpersonale Beziehungen, welche wiederum die Grundbasis für ein effektives Zusammenarbeiten in interkulturellen Teams bildet. (vgl. Hurn 1997 zit. in: Petrowisch 2005:55) Problematisch ist das Aufbauen einer persönlichen Beziehung, wenn die Menschen, deren Vertrauen man gewinnen soll, sehr verschieden von einem selbst sind und man nur wenige Gemeinsamkeiten hat. Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft haben meist weniger Gemeinsamkeiten als Menschen aus derselben Kultur, weshalb das Aufbauen von Vertrauen in interkulturellen Kontexten eine größere Herausforderung an die MitarbeiterInnen darstellt. (vgl. Petrowisch 2005:54-55) Wird allerdings eine Beziehung aufgebaut, können interkulturell bedingte negative Aspekte wie

etwaige Konfliktpotentiale, Sprachbarrieren, divergierende Arbeitsstile und Kommunikationsschemata leichter kompensiert werden. (vgl. Kapitel 8)

Diese Erkenntnis bestätigt sich auch durch die Interviews, in denen 8 der 9 befragten Personen angeben, dass die über die Jahre der Zusammenarbeit aufgebauten, persönlichen Beziehungen hauptverantwortlich sind für das gute Gelingen und den Erfolg der interkulturellen Teamarbeit. Durch die persönliche Beziehung, welche sich in dem untersuchten Landeskindergarten auch auf den Freizeitbereich ausdehnt, wissen die Teammitglieder sehr gut über die Kompetenzen und Schwächen der anderen Bescheid und können die Arbeit dementsprechend besser koordinieren. Des Weiteren geben die Befragten an, dass es aufgrund der persönlichen Beziehung zur IKM, welche von den anderen Teammitgliedern als sehr offen und freundlich beschrieben wird, keine kulturell bedingten Kommunikationsprobleme gibt und somit auch keine Konflikte entstehen können.

„Wir mögen uns sehr. Wir versuchen eine Teamkultur aufrechtzuerhalten. Wir feiern Feste gemeinsam. Auch private. Wir treffen uns neben der Arbeit, um uns besser kennen zu lernen. Private Erlebnisse verbinden. Wir wissen viel voneinander. So können wir besser die vorhandenen Ressourcen nützen.“ (Interview 4)

#### **9.4.2 Persönliche Bindung zum Team und Engagement: ‚Commitment‘**

Nach Pearce und Herbig (2004) bezeichnet ‚Commitment‘ die psychologische Bindung, die Teammitglieder ihrer Arbeitsgruppe gegenüber empfinden. (vgl. Pearce / Herbig 2004 zit. in: Petrowisch 2005:13) Nach Kwantes (2003) existiert noch eine andere, besondere Form des Commitments, das so genannte ‚Moral Commitment‘, sprich die moralische Verpflichtung gegenüber dem Team. Das Moral Commitment entspricht den jeweiligen Werten und Normen der kulturellen Identität und ist daher in interkulturellen Teams besonders zu berücksichtigen. (vgl. Kwantes 2003 zit. in: Petrowisch 2005:13) Der Begriff ‚Team Citizenship Behaviour‘ bezeichnet weiters das Engagement eines Teammitgliedes, den anderen MitarbeiterInnen oder dem ganzen Team durch selbstlose und freiwillige Aktionen zu helfen. (vgl. Kwantes 2003 zit. in: Petrowisch 2005:14-15) Nach Appelbaum, Bartolomucci und Beaumier (2004) existieren 5 Kategorien des ‚Team Citizenship Behaviour‘: (vgl. Appelbaum / Bartolomucci / Beaumier 2004 zit. in: Petrowisch 2005:15)

- Gewissenhaftes Handeln: insbesondere im Rollenverhalten
- Uneigennützigkeit im Sinn von: den anderen Hilfe leisten
- Pflichtbewusstsein gegenüber dem Team
- ‚Sportmanship‘: positive Einstellung, sich nicht beschweren
- Höflichkeit und Respekt allen Teammitgliedern gegenüber

„Solche Handlungen steigern die Teamzusammengehörigkeit und helfen bei der Ausführung bestimmter Aufgaben.“ (Petrowisch 2005:15)

Auch in dem untersuchten Kindergartenteam konnten diese eben dargestellten Phänomene größtenteils wieder gefunden werden. Die Teammitglieder unterstützen sich sogar über die Arbeit im Kindergarten hinaus, machen dies gerne und uneigennützig.

#### 9.4.3 Lernbereitschaft

Grundvoraussetzung für eine gelungene Zusammenarbeit in interkulturellen Kontexten ist die Lernbereitschaft der einzelnen Teammitglieder. Sie müssen sich auf neue Sprachen, neue Arbeitsweisen, neue Kommunikationsstile und neue Umgangsformen einlassen und lernen, mit ihnen umzugehen. Dies kann nur gut funktionieren, wenn die betroffenen Personen motiviert und unvoreingenommen an die Sache herangehen. (vgl. Wallpach 2002:67)

Lernen in interkulturellen Teams bzw. die Lernbereitschaft der einzelnen Teammitglieder wird nach Smith und Berg (1997) durch Feedback, das Reflektieren des eigenen Verhaltens, ein offenes Klima, die Bereitschaft der Teammitglieder verletzbar zu sein, das Integrieren neuer Inhalte und das Akzeptieren und Nutzen von Fehlern gefördert. (vgl. Smith / Berg 1997:8ff zit. In: Wallpach 2002:67) Verhindert wird Lernen dem entgegen durch ein Klima der gegenseitigen Vorwürfe, autoritäre Managementstrukturen, Mangel an Zeit, unzureichende Informationen und den Versuch Problemen zu entkommen. All dies behindert die fördernde Verarbeitung von Informationen. Auch die Fokussierung auf eine Person statt auf ihr Verhalten erschwert die Interaktion und behindert dadurch ebenfalls den Lernprozess. (vgl. Smith / Berg 1997:8ff zit. In: Wallpach 2002:67) Aus den Interviews bestätigt sich, dass akuter Zeitmangel hinderlich sowohl für Lernprozesse, als auch für Kommunikationsprozesse ist und fast alle Mitarbeiterinnen wünschen sich dementsprechend mehr Zeit für Weiterbildung, Kommunikation und gemeinsames Planen im Team.

Wichtig ist es, die Lernbereitschaft aller Teammitglieder zu fördern. Nur so können die Teammitglieder über Prozesse der Selbsterfahrung lernen, welche Situationen, Maßnahmen, Verhaltensweisen und vor allem welche Arten der Zusammenarbeit für die Teamarbeit förderlich sind und können so die Ergebnisse voll und ganz akzeptieren und verinnerlichen.

#### **9.4.4 Kulturelle Sensibilität: Beachtung kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten**

„Bei interkultureller Kooperation reicht es nicht, nur die Unterschiede der Auffassungen zu verdeutlichen. Es muss auch geklärt werden, warum es diese Unterschiede gibt und vor allem, was für Konsequenzen für die Zusammenarbeit der Teams sie haben.“ (Barmeyer / Davoine 2006) Auch das Ergebnis der Interviews zeigt, dass es die Teammitglieder des untersuchten Teams als wichtig erachten, kulturelle Unterschiede in bestimmten Situationen zu beachten, um sein Verhalten anpassen zu können. „Unterschiede müssen beachtet werden. Es ist wichtig, Beziehungen aufzubauen und sich kennen zu lernen. Die Mitarbeiterinnen müssen sich auch ihrer eigenen Identität und Kultur bewusst werden.“ (Interview 1) In anderen Situationen dagegen halten die befragten Personen es für besser, über die kulturellen Unterschiede hinweg zu sehen, das Gemeinsame zu betonen und die gemeinsame Arbeitsbasis zu stärken.

Sich mit kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden auseinanderzusetzen, sie in bestimmten Situationen zu beachten und in anderen Situationen über sie hinwegzuschauen, ist bereits der beste Weg zu einer positiven, kooperativen und in weiterer Folge leistungsfähigen Arbeit in interkulturellen Teams. „Viele Probleme in interkulturellen Teams entstehen ... nicht aufgrund kultureller Unterschiede zwischen den Teammitgliedern, sondern aufgrund einer mangelhaften Berücksichtigung dieser Unterschiede.“ (Holtbruegge / Puck 2003) Um den kulturellen Unterschieden dementsprechend gerecht zu werden, müssen den Teammitgliedern zuerst alle im Team vorhandenen kulturellen Unterschiede aufgezeigt werden, um anschließend gemeinsam den besten Umgang mit diesen Unterschieden erarbeiten zu können. Eine äußerst wirkungsvolle Methode der Erarbeitung kultureller Unterschiede stellt interkulturelles Training (vgl. Kapitel 9.3.1) dar. (vgl. Holtbruegge / Puck 2003)

„Ziel einer kulturellen Sensibilisierung ist die Bewusstmachung der Wirkung von Kultur auf das Verhalten, auf Wahrnehmung, Wertvorstellungen und Bewertungskriterien. Vor allem der

Einfluss der eigenen Kultur soll bewusst gemacht werden, um durch Selbsterkenntnis zur Fremderkenntnis zu gelangen.“ (Hall 1995:5ff zit. in: Wallpach 2002:65)

### **9.5 Teamarbeit: Entwicklungs- und Arbeitsphase**

„Ein häufiges Problem in der ersten Phase der Zusammenarbeit eines multikulturellen Teams ist die Annahme, sofort mit der Arbeit beginnen zu können, ohne die Art der Zusammenarbeit zu planen. Es ist essentiell für den Erfolg des Teams, die verschiedenen Erwartungen über den Arbeitsablauf und die Arbeitsprozesse von Anfang an sichtbar zu machen. Das hilft dem Team, eine Struktur zu formen und beschleunigt den Arbeitsprozess.“ (Davison / Ward 1999:95 zit. in: Wallpach 2002:66)

Aufmerksamkeit muss man in der Arbeitsphase der Teams natürlich wieder den kulturell bedingten Unterschieden im Arbeitsverhalten schenken. In individualistischen Kulturen zum Beispiel arbeiten die Teammitglieder lieber für sich alleine, während in kollektivistischen Kulturen das gemeinsame Erarbeiten im Vordergrund steht. Personen aus kollektivistischen Kulturen sind dementsprechend mehr an Teamarbeit gewöhnt und erwarten auch eine Belohnung der Leistung des gesamten Teams und nicht die Hervorhebung von Einzelpersonen. (vgl. Wallpach 2002:76)

Auf der Grundlage von Forschung und Erfahrungen aus der Praxis entwickelten Thomas und Zeuschel (2003) folgende Empfehlungen zum Aufbau und zur Entwicklung interkultureller Teams: (vgl. Thomas / Zeuschel 2003)

- (1) Teamauftrag und Ziele klären: In dieser Arbeitsphase gibt es kaum Unterschiede zu monokulturellen Teams. Hier gilt es Erwartungen der Mitglieder in Erfahrung zu bringen, konkrete Arbeitsziele abzuklären, etwaige Erfahrungen der Mitglieder einzuholen und die Funktion der Teamleitung abzuklären.
- (2) Teamarbeit gemeinsam starten: Zu Beginn gilt es, sich einen Überblick über die beteiligten Teammitglieder und über den Arbeitsauftrag zu schaffen und eine dementsprechende Informations- und Entscheidungsstruktur einzuführen. Neben dem gemeinsamen Einstieg in die Arbeitsaufgabe sollten sich die Teammitglieder auf persönlicher Ebene kennen lernen.

- (3) Für Informationsfluss und Koordination sorgen: In regelmäßigen Teambesprechungen müssen Informationen ausgetauscht, Termine vereinbart, die gemeinsame Arbeit sowie kulturelle Unterschiede reflektiert, Fortschritte präsentiert und Konflikte gelöst werden.
- (4) Zwischenbilanz ziehen und die Zusammenarbeit optimieren: Hier gilt es, die Arbeitsschritte einerseits auf sachlicher Ebene, andererseits auf persönlicher Ebene zu reflektieren und vorhandene Schwächen bzw. Stärken zu sammeln und gegebenenfalls zu kompensieren bzw. zu ergänzen.
- (5) Ergebnisse sichern und Erfahrungen auswerten: Hier gilt es, die Ergebnisse zu präsentieren, Feedbackgespräche zu führen, Bilanz über den Arbeitsprozess und die Kooperation zu ziehen und etwaige Erfolge zu feiern.

#### **9.5.1 Zweck, Ziele und Regeln gemeinsam definieren**

Das gemeinsame Erarbeiten von Zweck und Ziel fördert sowohl Motivation als auch Einsatzwillen der einzelnen Teammitglieder und steigert somit die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams. Begeisterung und Einsatzwille sind des Weiteren wichtige Voraussetzungen, dass die Zusammenarbeit trotz der kulturellen Unterschiede erfolgreich abläuft. „Erst nachdem die gemeinsame Identifikation mit dem Zweck der Zusammenarbeit erreicht wurde, ist es notwendig, dass sich das Team mit seinen kulturellen Unterschieden und deren Einflüssen auf die gemeinsame Arbeit explizit auseinandersetzt.“ (Davison / Ward 1999:27 zit. In: Wallpach 2002:68)

Was den etwaigen Erfolg der Teamarbeit betrifft, sollten bei den Teammitgliedern realistische Erwartungen geweckt werden. „Darüber hinaus sollten die Ziele gemeinsam im Team und nicht von Einzelpersonen allein bestimmt werden.“ (Hurn 1997 zit. in: Petrowisch 2005:103)

Diese Aspekte lassen sich nur begrenzt auf die Teamarbeit in den NÖ Landeskindergärten übertragen, da in dem untersuchten Feld der Zweck sowie das Gesamtziel vom pädagogischen Kontext vorgegeben sind und sich nur kleine Ziele gemeinsam im Team erarbeiten lassen. Was das betrifft, legen die meisten Teammitglieder allerdings großen Wert darauf, dass dies gemeinsam unter Einbeziehung der Meinung aller geschieht, auch wenn die letzte Entscheidung oft bei der Leiterin liegt.

Neben Ziel und Zweck des Teams ist es auch wichtig, gewisse formale, informale und für alle verbindliche Grundregeln gemeinsam zu definieren. Diese Grundregeln können den Arbeitsprozess, Kommunikationsformen, Konfliktbehandlung und andere Dinge betreffen. Umso mehr Regeln definiert werden desto geregelter und strukturierter und somit sicherer verlaufen die Arbeitsprozesse. Das Team wird aber auch unflexibler und zeigt weniger Kreativität bei der Problemlösung, da immer auf bereits vorhandene Muster zurückgegriffen wird. „Um einen positiven Einfluss der unterschiedlichen Kulturen auf die internen Prozesse im Team und damit auf die Effektivität zu ermöglichen, erarbeitet sich das Team Basisregeln, auf die es während der Arbeitsphase immer zurückgreifen kann.“ (Wallpach 2002:70)

Auch diese Erkenntnis konnte durch die Interviews, wenn auch nur vereinzelt, bestätigt werden. Manche der befragten Personen halten es für wichtig, Regeln gemeinsam zu erarbeiten, festzuhalten und für alle MitarbeiterInnen verbindlich zu machen. „Man muss die Regeln gemeinsam abstecken. Regeln und Vereinbarungen entscheiden wir gemeinsam im Teamgespräch.“ (Interview 5) Andere Teammitglieder halten dies für zu autoritär und eingrenzend und bevorzugen es deshalb, sich an ungeschriebenen Regeln und dem gesunden Menschenverstand zu halten. „Was ich nicht will, das man mir tut, das füg ich keinem anderen zu.“ (Interview 2)

### **9.5.2 Rollenverteilung und Verantwortung klären**

„Innerhalb des Teams muss festgelegt werden, wer wofür verantwortlich ist.“ (Wallpach 2002:76) Vor allem in interkulturellen Teams muss auf eine ausgeglichene Macht- und Rollenverteilung geachtet werden. Dominiert eine Kultur das Teamgeschehen, droht der Verlust der positiven Effekte, welche sich aus der interkulturellen Zusammensetzung ergeben. Werden gewisse Kulturen einer anderen untergeordnet, sind die Mitglieder der untergeordneten Kulturen nicht mehr in der Lage, ihre Ideen und Ansätze vorzubringen bzw. durchzusetzen. „Die Teamleitung sollte also darauf achten, die Machtverteilung im Team allein anhand der individuellen Fähigkeiten vorzunehmen, nicht anhand der kulturellen Identität der Teilnehmer.“ (Adler 2002 zit. in: Holtbruegge / Puck 2003)

In den Landeskinderärten liegt die Rollenverteilung größtenteils den Berufsgruppen zugrunde und kann nur sehr eingeschränkt vom Team selbst definiert werden. Jede Mitarbeiterin hat jedoch ihren vom Team zugewiesenen Aufgaben- und

Verantwortungsbereich. Die befragten Personen halten diesen Sachverhalt allerdings für selbstverständlich und weisen ihm keine besondere Bedeutung für das gute Gelingen der Teamarbeit im Kindergarten zu.

### 9.5.3 Kommunikation

Nach Lazear (1999) ist effiziente Kommunikation unter den Mitgliedern eines interkulturellen Teams essentiell, um die erforderlichen Aufgaben bewältigen zu können. „Denn selbst, wenn sich die Fähigkeiten und das Wissen der Einzelnen sehr gut ergänzen, ist ohne ausreichende Verständigung keine Zusammenarbeit möglich.“ (Lazear 1999 zit. in: Petrowisch 2005:71)

Ohne entsprechende Kommunikation innerhalb eines Teams können etwaige Vorteile, welche sich aus der interkulturellen Zusammensetzung ergeben, nicht genutzt werden. Grundlegende Voraussetzung für kulturübergreifende Kommunikation im Team ist nach Petrowisch (2005) unter anderem die Mehrsprachigkeit der Teammitglieder, welche sich durch die zunehmende technologische Entwicklung immer leichter verwirklichen lässt. (vgl. Petrowisch 2005:8-9) Auch nach dem Konzept zur Interkulturellen Pädagogik in NÖ Landeskinderärten müssen alle IKM die Zweisprachigkeit in Wort und Schrift beherrschen sowie mit den grundlegenden Werten und Inhalten ihrer und der österreichischen Kultur vertraut sein. (vgl. Erasmus, Marianne 2006:6)

Der Erfolg interkultureller Kommunikationsprozesse hängt nach Herbrand (2002) in erster Linie von den einzelnen Kommunikationspartnern und deren Fähigkeit, die Codes des Gegenübers zu entschlüsseln, ab. Da Codes erlernt werden und kulturspezifische Unterschiede aufweisen, wird das Codieren und Decodieren im interkulturellen Kontext erschwert. Es kommt leicht zu Missverständnissen, da Information falsch gesendet oder die gesendete Information anderes empfangen wird, wodurch die Kommunikation schnell ineffektiv wird. (vgl. Herbrand 2002:37-38) Wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren interkultureller Teamarbeit bildet also der effiziente Austausch von Information, welcher wiederum von der Kommunikationskompetenz der Gruppenmitglieder abhängt. (vgl. Petrowisch 2005:71) Unter Kommunikationskompetenz versteht man nach Matveev und Nelson (2004) zusammengefasst „die Fähigkeit, Informationen von Teamkollegen/innen mit anderem kulturellen Hintergrund aufzunehmen und eine interpersonelle Beziehung durch den Austausch von verbalen und nonverbalen

Verhaltensformen aufzubauen. Je höher diese Kompetenz ist, desto klarer können sich die Teammitglieder ausdrücken und desto besser verstehen sie ihr Gegenüber. Darüber hinaus wird der Entscheidungsprozess verbessert und die Fähigkeit der handelnden Personen, Probleme in der globalen Geschäftswelt zu lösen.“ (Matveev / Nelson 2004 zit. in: Petrowisch 2005:74)

Durch hohe Kommunikationskompetenz und Kompetenz im Umgang mit anderen Menschen, besonders mit Menschen anderer Kultur, können potentielle Konfliktsituationen wie Missverständnisse und Misskommunikation eingedämmt oder gar verhindert werden. Des Weiteren kann durch ausreichende Kommunikationskompetenz die Leistung interkultureller Teams erheblich gesteigert werden. (vgl. Matveev / Nelson 2004 zit. in: Petrowisch 2005:72)

Nach Herbrand (2002) müssen im Rahmen der interkulturellen Kommunikation kulturell bedingte Unterschiede auf den folgenden Ebenen berücksichtigt werden: (vgl. Herbrand 2002:38)

- verbale Kommunikation
- non- und paraverbale Kommunikation
- die Direktheit von Aussagen
- das Verhältnis von Inhalts- und Beziehungsebene

Folgende Faktoren sind nach Matveev und Nelson (2004) für die Kommunikation in interkulturellen Teams und somit in weiterer Folge für die Leistungsfähigkeit des Teams von Vorteil: (vgl. Matveev / Nelson 2004 zit. in: Petrowisch 2005:72-74)

- Offenheit gegenüber kulturellen Unterschieden
- Einfühlungsvermögen und Respekt gegenüber Kollegen
- Wertschätzung diverser Arbeitsstile
- Teammitgliedern wissen über kulturelle Unterschiede im Kommunikations- und Interaktionsstil Bescheid
- Teammitglieder wissen über Land, Kultur und Sprache des Gegenübers Bescheid
- Die Fähigkeit die Ziele, Rollenverhältnisse und Normen des Teams zu verstehen
- Kooperatives Zusammenarbeiten und Ansprechen von Problemen
- Geduld und Toleranz gegenüber kulturellen Unklarheiten

- Risiko- und Wandlungsfähigkeit

Folgende drei Schritte sind nach DiStefano und Maznevski (2000) hilfreich, um Misskommunikation im interkulturellen Kontext zu verhindern: (vgl. DiStefano / Maznevski 2000 zit. in: Petrowisch 2005:80)

- (1) Motivation und Zuversicht der Teammitglieder fördern
- (2) Die Teammitglieder müssen sich die Unterschiede im Team bewusst machen und ihr eigenes Interaktionsverhalten anpassen
- (3) Gemeinsamkeiten finden oder entwickeln und darauf das neue Interaktionsverhalten aufbauen

Nach Herbrand ist die Kommunikation von Menschen, die eine unterschiedliche Muttersprache sprechen, immer problematisch. Es muss übersetzt und die Sprache erlernt werden. Aber auch dann ist ein einwandfreier Kommunikationsablauf nicht garantiert. „Interkulturelle Verständigungsprobleme können jedoch auch dann auftreten, wenn Kommunikationspartner dieselbe Sprache sprechen, aufgrund ihres unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds das Gesagte jedoch verschiedenartig interpretieren.“ (Herbrand 2002:38-39) Neben der Fremdsprache kann, nach Herbrand, auch die nonverbale Kommunikation eine Barriere in der interkulturellen Kommunikation darstellen. Zu den nonverbalen Signalen zählen alle nicht- sprachlichen Verständigungsmittel wie Gestik, Blick- und Körperkontakt, Mimik, Tonfall, Lautstärke, Sprechpausen, Räuspern, Lachen oder Seufzen. Unterschiede im nonverbalen Kommunikationsverhalten sind eine weitere Quelle von Missverständnissen vor allem deshalb, weil sie unbewusst gesendet werden, und es anstrengend ist, sie dauerhaft zu kontrollieren. (vgl. Herbrand 2002:39-41)

Auch Unterschiede in der Direktheit von Aussagen können zu Problemen, ja sogar Konflikten, in der interkulturellen Kommunikation führen. „Unterschiede zwischen direkter und indirekter Kommunikation werden vor allem dann deutlich, wenn es darum geht, ein Anliegen zu äußern oder abzulehnen, Kritik zu üben, zu widersprechen oder Unangenehmes zu thematisieren.“ (Herbrand 2002:41) Unterschiede in der Direktheit führen auch beim Umgang mit Konflikten zu grundlegend unterschiedlichen Verhaltensstandards. Während Vertreter von Kulturen, in denen direkt kommuniziert wird, versuchen den Sachverhalt möglichst deutlich darzustellen, versuchen Vertreter von Kulturen, in denen indirekter

kommuniziert wird, die Konfliktursache zu verschleiern um zunächst die Harmonie zwischen den Beteiligten wiederherzustellen. (vgl. Hebrand 2002:41)

Die in der empirischen Forschung befragten Personen geben an, dass die interkulturelle Mitarbeiterin im Landeskindergarten sehr wohl direkter kommuniziert als es in der österreichischen Kultur üblich ist. Sie sehen dies aber nicht als Problem, sondern als Vorteil an. Die Kommunikation wird, nach der Aussage der meisten Mitarbeiterinnen, dadurch effektiver und Informationen können schneller ausgetauscht werden. „Sie kann sich gut ausdrücken, direkt.“ (Interview 2)

Auch kulturell bedingte Unterschiede, was die Wertung von Sach- und Beziehungsebene betrifft, können zu Kommunikationsschwierigkeiten führen. In Kulturen, in denen die Beziehungsebene eine wichtigere Rolle spielt, wird vom anderen Hilfsbereitschaft erwartet und eine verneinende Antwort als unhöflich interpretiert. „Erhebliche Unterschiede bestehen zwischen Kulturen auch darin, wie weit ein Individuum etwas von der eigenen Persönlichkeit gegenüber seinen Interaktionspartnern preisgibt (Beziehungsebene). Was in der einen Kultur als angemessene Wahrung der Privatsphäre empfunden wird, mag in einer anderen Kultur als extreme Verschlossenheit aufgefasst werden, die Anlass zu Misstrauen gibt.“ (Hebrand 2002:42) Dementsprechende Unterschiede werden auch von den interviewten Personen wahrgenommen. Auch hier erkennen sie aber mehr positive als negative Aspekte, da die meisten Mitarbeiterinnen es gut heißen, dass die IKM sehr viel Wert auf persönliche Beziehung und Freundlichkeit im Umgang legt. „Wenn ich den Menschen entgegen komme, kommen sie mir auch entgegen. Das fängt mit einer Freundlichkeit an. Ich versuche die Menschen zu verstehen und sie so zu mögen wie sie sind. Mit einem freundlichem Lächeln im Gesicht hat man schon gewonnen.“ (Interview 6)

Generell ist es wichtig, besonders auf diejenigen Teammitglieder zu achten, welche eine andere Muttersprache als die im Team gesprochene Sprache haben und dementsprechend bei nahezu allen Kommunikationsabläufen auf die Anwendung einer Fremdsprache angewiesen sind. Jene Teammitglieder, welche die im Teamalltag gesprochene Sprache als Muttersprache sprechen, sollten bei etwaigen sprachlichen Missverständnissen und Schwierigkeiten jeder Art sich um Aufklärung und Vermittlung bemühen und die anderen Teammitglieder in sämtlichen sprachlichen Belangen unterstützen. Auch kann es hilfreich sein, ein Teammitglied, das Schwierigkeiten hat, etwas zu kommunizieren, den zu kommunizierenden Sachverhalt in der

eigenen Muttersprache ausdrücken zu lassen. Dabei ist es nicht unbedingt erforderlich, dass die restlichen Teammitglieder diese Sprache verstehen. Es geht dabei vielmehr um das Ausdrücken von Gefühlen und das Lesen zwischen den Zeilen. (vgl. Maznevski / Peterson 1997:196 zit. In: Wallpach 2002:71) Auch Zusammenfassungen, Paraphrasierungen und das Bereitstellen von visueller Unterstützung sind hilfreich. Vieles muss einfach deutlicher als zwischen Personen mit gleicher Muttersprache gesagt werden. (vgl. Wallpach 2002:72) Derartige Sachverhalte konnten durch die empirische Sozialforschung nur begrenzt untersucht werden, da die interkulturelle Mitarbeiterin in dem untersuchten Landeskinderknoten nahezu perfekt Deutsch spricht. Nur sehr vereinzelt stoßen manche Mitarbeiterinnen auf kleine sprachlich bedingte Kommunikationsprobleme, welche sich dann auf sehr spezielle Ausdrücke, Wörter oder Sachverhalte beziehen. Diese Probleme werden dann aber nicht als negativ erlebt, sondern als Möglichkeit gesehen, Neues zu lernen, die Beziehung zueinander zu vertiefen und sich gegenseitig auszutauschen. „Manchmal fällt der IKM ein Wort aus der Muttersprache nicht ein. Dann holen wir ein Wörterbuch und schauen nach. Das ist ein Spaß und eine Freude.“ (Interview 4)

Generell sehen die befragten Personen gut funktionierende Kommunikation als sehr wichtig für das Funktionieren der interkulturellen Teamarbeit an. Den Grund dafür, dass die Kommunikation in dem untersuchten Team so gut funktioniert, sehen fast alle Mitarbeiterinnen in der sprachlichen sowie persönlichen Kompetenz der interkulturellen Mitarbeiterin sowie der persönlichen Beziehung, die sie mit ihr über die Jahre der Zusammenarbeit aufgebaut haben.

„IKM kann sehr gut auf Leute zugehen und mit ihnen sprechen. Kann Leuten alles verständlich machen.“ (Interview 2)

„Wenn die Beziehung stimmt, wird mit Händen und Füßen so lange gesprochen, bis man das Gefühl hat, man versteht sich gegenseitig. Wenn die Beziehung nicht stimmt und die Kommunikation schwer funktioniert, kommt es schnell zu Konflikten.“ (Interview 1)

„Wenn Mitarbeiterinnen sich auf keine Beziehung einlassen, gibt es Kommunikationsschwierigkeiten.“ (Interview 1)

Auch wird von den Mitarbeiterinnen des untersuchten Landeskindergartens betont, dass eventuelle Unterschiede der IKM im Kommunikationsverhalten kaum beachtet werden, sondern ganz normal miteinander kommuniziert wird, wie mit Angehörigen der gleichen Kultur. „Ich behandle sie genauso wie jeden anderen Menschen. Ganz normal. Ich nehme sie so an wie sie ist, deshalb funktioniert die Kommunikation zwischen uns so gut.“ (Interview 8) „Wir sprechen eine ähnliche Sprache. Es gibt keine Barrieren, in keiner Hinsicht.“ (Interview 9) Diese Erkenntnis steht größtenteils im Gegensatz zu den Ergebnissen der Literaturrecherche, wo vor allem eine Beachtung der Unterschiede proklamiert wird.

#### 9.5.4 **Gemeinsam Planen: Entscheidungs- und Konsensfindung**

Kulturelle Unterschiede in interkulturellen Teams können nach Adler (2002) zu Problemen in der Konsensfindung führen. „Während in national besetzten Teams in der Regel relativ zügig Bewertungskriterien für eingebrachte Vorschläge gefunden werden, gestaltet sich dieser Vorgang bei kulturell bedingten unterschiedlichen Werthaltungen oft schwierig.“ (Adler 2002 zit. in: Holtbruegge / Puck 2003)

Der kulturelle Hintergrund der Teammitglieder bestimmt, ob Entscheidungen von Einzelpersonen, von der Mehrheit, aufgrund von Abstimmungen oder in einem demokratischen Prozess getroffen werden. Auch das Verständnis von Konsens kann je nach Kultur sehr verschieden sein. Konsens kann einerseits als Möglichkeit verstanden werden, divergierende Meinungen auszugleichen, andererseits als Möglichkeit, Mitstreiter für bestimmte Ideen zu gewinnen. In manchen Kulturen ist es auch von größerer Bedeutung, dass ein Konsens Harmonie schafft, als dass er eine Aufgabe gut erfüllt. (vgl. Davison / Ward 1999:192f zit. In: Wallpach 2002:77)

Die Mitarbeiterinnen des untersuchten interkulturellen Teams betonen, dass es von großer Bedeutung ist, gemeinsam zu planen und Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Auch wenn der Teamleiterin, welche in manchen Fällen autoritäre Entscheidungen treffen muss und den demokratischen Entscheidungsfindungsprozess koordiniert und leitet, hierbei eine wichtige Funktion zukommt, so steht doch der Einfluss aller und der gemeinsame demokratische Prozess im Vordergrund. Die Interventionen der Teamleiterin werden m. E. auch von Person zu Person unterschiedlich wahrgenommen. Was die eine Mitarbeiterin für autoritäres

Bestimmen hält, empfindet die andere als konstruktives Führen bei der Entscheidungs- und Konsensfindung.

„Die Leiterin schlägt vor und fragt nach Meinung der anderen. Aber auch die anderen können Vorschläge und Veränderungswünsche beitragen. Es wird dann demokratisch entschieden, ausgehend von der Grundidee der Leiterin.“ (Interview 6)

„Wir können Vorschläge einbringen. Sie [die Leiterin] hört sich alles an. Gemeinsam wird dann nach einer optimalen Lösung für alle Beteiligten gesucht.“ (Interview 6)

„Gemeinsame Entscheidungen werden im Teamgespräch getroffen. Jeder macht Vorschläge. Dann reden wir darüber. Und dann wird demokratisch abgestimmt. Es ist wichtig für die Teamarbeit, die Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Sonst verläuft die Arbeit unkoordiniert. (Interview 8)

„Der Konsens wird demokratisch gefunden. Im Teamgespräch und bei Gesprächen zwischendurch.“ (Interview 9)

„Jeder sagt seine Ideen. Dann greifen wir das heraus, was wir uns am ehesten vorstellen können. Wir versuchen einen Kompromiss zu schließen. Wir probieren Neuerungen aus und schauen, ob es etwas bringt.“ (Interview 4)

Wie sich aus den Zitaten gut erkennen lässt, steht, auch wenn die Meinungen leicht auseinander gehen, die Auffassung im Vordergrund, dass Entscheidungen vor allem demokratisch getroffen werden und jedes Teammitglied die Möglichkeit, hat seine Ideen einzubringen. Wo sich allerdings etwas deutlichere Unterschiede in der Auffassung der Teammitglieder zeigen, ist die Zufriedenheit mit dem Ausmaß, in dem gemeinsam geplant wird. Manche erachten es für zu wenig. „Es wäre aber mehr drinnen, wenn man gemeinsam planen würde. Man könnte sich und die Aktivitäten besser verknüpfen.“ (Interview 2) Andere halten das Ausmaß, in dem gemeinsam geplant wird, für ausreichend.

### 9.5.5 Kritik

Wie bereits erwähnt (vgl. Kapitel 7), ist es für Mitglieder interkultureller Teams besonders wichtig, Kritik auf sachlicher Ebene zu üben, zu erhalten und damit umgehen zu können. Nur so kann Kritik produktiv genutzt werden und positiven Einfluss auf teaminterne Arbeitsprozesse haben. Dies ist eine grundlegende Voraussetzung für zielführende und produktive Teamarbeit im interkulturellen Kontext. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Mitglieder unterschiedlicher Kulturen unterschiedliche Formen des Umganges und des Übens von Kritik aufweisen, welche allesamt, vor allem von der Teamleitung, berücksichtigt werden müssen. Die meisten Mitglieder des untersuchten Kindergartenteams legen großen Wert darauf, dass mit Kritik vorsichtig umgegangen wird und die Personen direkt angesprochen und kritisiert werden. „Nicht hinter dem Rücken der anderen reden.“ (Interview2) Sie erkennen aber auch die Wichtigkeit von konstruktiver Kritik und erachten die Meinung von anderen als positiven Beitrag zu ihrer eigenen Arbeit. „Wir müssen uns trauen, dem anderen zu sagen was wir denken.“ (Interview 9)

### 9.5.6 Konfliktbehandlung

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte lassen sich sowohl in monokulturellen als auch in interkulturellen Kontexten nicht vermeiden. Im interkulturellen Kontext wachsen Konflikte zumeist aus Misstrauen gegenüber dem Fremden sowie aus Misskommunikation bzw. Missverständnissen zwischen Individuen. Die Auswirkung von Konflikten auf die Effektivität der Teamarbeit ist abhängig von der Stärke und der Art des Konfliktes sowie von der Konfliktbehandlung. „Werden Konflikte ausdiskutiert und die Bedeutung der Meinungsverschiedenheiten in den beteiligten Kulturen geklärt, so können sogar positive Impulse von ihnen ausgehen.“ (Petrowisch 2005:8)

Auch die Mehrheit der befragten Mitarbeiterinnen des untersuchten Landeskindergartens ist der Meinung, dass Konflikte bei konstruktiver Behandlung positive Impulse zu der eigenen Arbeit und somit zur gesamten Teamarbeit beitragen können. Auch bestätigen sie, dass Meinungsverschiedenheiten und Konflikte meist einem Missverständnis zugrunde liegen. „Wenn es Konflikte gibt, liegt meist ein Missverständnis zu Grunde.“ (Interview 4) So entstehen zum Beispiel manchmal Konflikte, wenn die interkulturelle Mitarbeiterin in ihrer Muttersprache mit Kindern oder Eltern spricht oder versucht zu übersetzen. „Ich versuche

immer neutral zu übersetzen. Aber manchmal entstehen trotzdem Missverständnisse beim Übersetzen.“ (Interview 6)

Gebert (2004) unterscheidet generell zwischen Sachkonflikten, Beziehungskonflikten und Ziel- bzw. Wertekonflikten. „Während Sachkonflikte den Weg zum Ziel als Gegenstand haben und daher prinzipiell als wünschenswert gesehen werden können, sind die Folgen von Beziehungskonflikten in der Regel negativ. Ziel / Wertekonflikte führen zu Kommunikations- und Kooperationsproblemen und beeinträchtigen die Innovationsfähigkeit eines Teams.“ (Gebert 2004 zit. in: Petrowisch 2005:50) Um Zielkonflikte zu vermeiden, muss, wie bereits erwähnt, ein gemeinsam definiertes klares Zielverständnis (vgl. Kapitel 9.6.1) vorhanden sein. Auch der Teamleitung kommt bei der Lösung, vor allem von Beziehungskonflikten, eine große Bedeutung zu. Sie hat die Aufgabe, kontroverse Debatten zu steuern und verletzendes Diskussionsstile zu unterbinden. (vgl. Gebert 2004 zit. in: Petrowisch 2005:50)

„Unvermeidliche Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern können zu Konflikten führen, die jedoch nicht nur destruktiv sein müssen, sondern auch – in der Form von Sachkonflikten – konstruktiv genutzt werden können.“ (Gebert 2004 zit. in: Petrowisch 2005:50) In interkulturellen Teams finden sich besonders viele, vor allem kulturell bedingte Unterschiede, womit sie also eine besondere Gefahr und gleichermaßen eine besondere Chance, die es zu nutzen gilt, in sich bergen.

Auch DiStefano und Maznevski (2000) betrachten kulturelle Unterschiede (vgl. Kapitel 8.1) als Hauptursache für das Entstehen von Konflikten. Konflikte wiederum haben einen negativen Einfluss auf die Zusammenarbeit des Teams. Sie behindern den Kommunikationsfluss, schwächen die Teamenergie und beanspruchen viel Zeit und Arbeit. Wenn es in einem Team wenige oder gar keine Konflikte gibt, muss das aber noch kein gutes Zeichen sein. Möglicherweise werden die kulturellen Unterschiede nur verharmlost und ignoriert und können deshalb nicht konstruktiv genutzt werden. Deswegen ist es wichtig, Unterschiede zu berücksichtigen und etwaige Konflikte, die daraus entstehen, entsprechend den Bedürfnissen aller Teammitglieder und nach gemeinsam definierten Verfahrensweisen zu behandeln. „Damit ein Team gut zusammenarbeiten kann, muss es Mechanismen finden, um Konflikte zu lösen.“ (Wallpach 2002:73) Mitglieder verschiedener Kulturen haben aber auch unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie man mit Konflikten umzugehen hat. Die Strategien reichen von Vermeidung über Kooperation bis zur Konfrontation. Deshalb ist es

besonders wichtig, einen gemeinsamen Konsens darüber zu finden, wie das Team und dessen Mitglieder auf Konflikte zu reagieren haben und mögliche Lösungsansätze festzuhalten. (vgl. Wallpach 2002:73) „Alle müssen dieselben Regeln einhalten.“ (Interview 1)

„Die Aufgabe im Auge zu behalten, persönliche Konflikte zu vermeiden, sowie alle Perspektiven zu beachten und zu diskutieren sind Möglichkeiten, Konflikten erfolgreich zu begegnen.“ (DiStefano / Maznevski 2000:57 zit. In: Wallpach 2002:74) Konflikte und Meinungsverschiedenheiten können weiters abhängig von Art und Ausmaß unterschiedlich behandelt werden. Appelbaum, Elbaz und Shapiro (1998) führen folgende Strategien zum Umgang mit Konflikten an: (vgl. Appelbaum / Elbaz / Shapiro 1998 zit. in: Petrowisch 2005:63-64)

- Dominieren durch Macht und Druck
- Schönreden der Situation
- Aufrechterhaltung des Status Quo um Emotionen abzukühlen
- Verhandeln durch Eingehen von Kompromissen
- Koexistenz unterschiedlicher Strategien
- Entscheidung nach einer bestimmten Regel
- Zusammenarbeiten um eine kreative Lösung zu finden, mit der alle zufrieden sind
- Aussteigen und der anderen Partei die Lösung überlassen
- Nachgeben und die andere Meinung akzeptieren

Appelbaum, Elbaz und Shapiro (1998) raten ab, sich auf eine oder zwei dieser Strategien zu versteifen oder eine Methode überzustrapazieren. Man sollte immer alle Möglichkeiten überdenken, um eine der jeweiligen Situation entsprechende, optimale Lösung finden zu können. In interkulturellen Kontexten ist es oft schwer herauszufinden, welche die geeignete Strategie ist, da die unterschiedlichen Bedürfnisse aller berücksichtigt werden müssen. Manche dieser Methoden sind für manche Kulturen typisch, während andere gegen die kulturellen Grundwerte verstoßen. „So sind in kollektivistischen Kulturen, wo die Harmonie im Vordergrund steht, eher das Zusammenarbeiten, Koexistieren, Schönreden und eventuell auch das Verhandeln denkbar. Offensive Strategien wie das Dominieren in einer Gruppe oder eine Entscheidung mit Einbeziehung einer äußeren Hilfe herbeizuführen, würden dieser Kultur entgegenstreben und eher bei individualistischen Kulturen wie in Westeuropa oder Amerika Anwendung finden“ (Appelbaum / Elbaz / Shapiro 1998 zit. in: Petrowisch 2005:64)



somit im Keim erstickt. „Durch das Aufbauen von Vertrauen können Konflikte langfristig unterbunden werden. Mittelfristig muss man sich zusammensetzen und die Situation besprechen. Mitarbeiterinnen sensibilisieren.“ (Interview 7) „Meinungsverschiedenheiten werden ausdiskutiert. Konflikte im Keim erstickt.“ (Interview 8)

### 9.5.7 Teamsitzungen

Nach dem Konzept zur Interkulturellen Pädagogik in NÖ Landeskinderergärten sind für den zielführenden Einsatz der interkulturellen Mitarbeiterinnen regelmäßige Teamgespräche, an denen sowohl die IKM als auch alle anderen Teammitglieder teilnehmen, notwendig. In den Teamgesprächen soll demnach Folgendes behandelt werden: (vgl. Erasmus, Marianne 2006:9)

- Bekannt werden mit dem pädagogischen Konzept der Kindergartenpädagogin
- Vertraut machen mit Auftrag und Konzept der interkulturellen Mitarbeiterin
- Entwicklung von Möglichkeiten der Zusammenarbeit
- Gemeinsame methodisch-didaktische Planung und Durchführung interkultureller Aktivitäten und Projekte
- Reflexion über den organisatorischen Ablauf, die Reaktionen der Kinder, Beobachtungen der interkulturellen Mitarbeiterin bzw. der Kindergartenpädagogin und die emotionale Befindlichkeit der Erwachsenen während der gemeinsamen Arbeit

An allen Kindergärten werden nach Auskunft des Personals und der IKM regelmäßig Teamsitzungen abgehalten. Abhängig von ihrer jeweiligen Funktion nehmen Mitarbeiterinnen allerdings unterschiedlich oft an den Teamsitzungen teil. So nehmen etwa die Kindergartenbetreuerinnen nur halb so oft an den Sitzungen teil wie die Leiterinnen und anderen Kindergartenpädagoginnen. Auch die IKM, welche immer für mehrere Kindergärten zuständig sind, können nicht an jeder Teamsitzung an allen Kindergärten teilnehmen. Diese Tatsache verweist auf die begrenzte Einsatzkapazität der IKM und stellt somit eine kritische Komponente dar, was die Integration der IKM in das Kindergartenteam betrifft. Es werden nur an den von den IKM dreimal wöchentlich besuchten Kindergärten auch bei der Mehrheit der Teamsitzungen interkulturelle Anliegen besprochen. Allerdings ist die Einsatzplanung in der Weise gestaltet, dass gerade jene Kindergärten von den IKM dreimal wöchentlich

aufgesucht werden, welche einen besonders hohen Anteil an Kindern mit nicht-österreichischer Herkunft aufweisen. (vgl. Löger 2004b:43-47)

Auch die Mehrheit der in der empirischen Forschung interviewten Mitarbeiterinnen legt sehr viel Wert auf regelmäßige Teamgespräche, durch welche, der Aussage der befragten Personen nach, teaminterne Arbeitsprozesse besprochen und verbessert werden können. „Man spricht über das, was vorfällt und das, was man besser machen könnte. Verbesserungsvorschläge werden diskutiert.“ (Interview 3) 8 der 9 befragten Personen geben allerdings an, dass viel zu wenig Zeit für Teamgespräche vorhanden ist und es für die teaminternen Arbeitsprozesse sehr hilfreich wäre, sich mehr untereinander koordinieren und absprechen zu können.

### **9.6 IKM Netzwerk (externer Faktor)**

Die über 30 in den niederösterreichischen Landeskindergärten tätigen interkulturellen Mitarbeiterinnen bilden unter der Leitung der pädagogischen Beraterin bzw. externen Leitung der Kindergartenteams (siehe Kapitel 9.1.3) ein gut organisiertes Netzwerk, wo Reflexion, Erfahrungsaustausch und Orientierungshilfe für die einzelnen IKM angeboten wird und auch stattfindet. Dies geschieht in Form von gemeinsamer Supervision, gemeinsamen Arbeitskreisen, Seminaren und Festen. Der Austausch von Erfahrungen mit den anderen IKM bietet vor allem in der Einstiegsphase den neuen IKM eine wichtige Stütze. Das Netzwerk und der Austausch der IKM unterstützen die Konfliktbehandlung, die Weiterbildung und die Reflexion. „Das IKM Team ist wichtig, um im Kindergartenteam gut und reflektiert arbeiten zu können.“ (Interview 1) Dadurch, dass die IKM einen gemeinsamen Auftrag und auch teilweise gemeinsame Kindergärten haben, können sie sich gut untereinander austauschen und sich gegenseitig Ratschläge für die Teamarbeit geben. Die Arbeit im IKM Team trägt viel zu einer positiven Zusammenarbeit in den einzelnen Kindergartenteams bei, sie bietet den IKM Halt, Zusammengehörigkeitsgefühl und ein Stück Heimat.

„Jede IKM benötigt eine berufliche Heimat. Sie finden sie im IKM Team oder der SV Gruppe.“ (Interview 1),

„Es ist für die IKM wichtig, gut reflektieren zu können. Es gibt regelmäßige Supervision, wo Fälle und Situationen besprochen werden.“ (Interview 1)

## **10 Kulturelle Synergie**

Interkulturelle Synergieeffekte bewirken, dass die hervorgebrachten Leistungen eine höhere Qualität aufweisen als bei der Zusammenarbeit in kulturell homogenen Teams. (vgl. Thomas / Zeuschel 2003)

Es ist eine Tatsache, dass das Projekt der Interkulturellen Pädagogik in den NÖ Landeskindergärten ohne den Einsatz der IKM, welche durch ihren kulturellen und sprachlichen Hintergrund die Durchführung des Projektes erst ermöglichen, nicht annähernd von derartigem Erfolg gekrönt wäre. Dementsprechend lässt sich m. E. im konkreten Fall der interkulturellen Teamarbeit in NÖ Landeskindergärten, welche die Durchführung der Interkulturellen Pädagogik zum Ziel hat, bereits alleine aus dieser Tatsache heraus von kultureller Synergie sprechen.

Aus den Interviews ergibt sich auch, dass die erweiterte kulturelle und fachliche Kompetenz der IKM einer der wichtigsten Gründe dafür ist, dass die Teamarbeit sowie die Arbeit mit den Kindern und Eltern so gut funktioniert. Fast alle der befragten Personen geben an, dass sowohl Kulturkompetenz als auch erweiterte Fachkompetenz, welche sich im Kontext der Interkulturellen Pädagogik aus der Kulturkompetenz ableitet, der IKM ausschlaggebend für Effektivität und Effizienz der Teamleistungen sind. Auch erweitert sie durch ihre Anwesenheit die Kompetenzen der anderen Mitarbeiterinnen und steigert somit die Teamleistung.

„Sie [IKM] ist eine große Persönlichkeit. Sie bereichert das Team. Sie ist wie eine Brücke“  
(Interview 9)

## **11 Resümee**

Größtenteils konnten die Ergebnisse der Literaturrecherche durch die Ergebnisse der empirischen Sozialforschung im Feld der Interkulturellen Pädagogik bestätigt werden. Auch wenn nicht alle, teilweise sehr detaillierten Aspekte, welche die Literaturrecherche zu Tage brachte, in den Interviews auf ihre konkrete Gültigkeit in dem speziellen Feld hin überprüft werden konnten, so denke ich, dass es trotzdem zu einer breit gefächerten Gegenüberstellung gekommen ist, welche die wichtigsten Aspekte berücksichtigt.

Entsprechend der empirischen Sozialforschung sind die persönlichen sowie fachlichen Kompetenzen der internen Teamleitung und der interkulturellen Mitarbeiterin sowie die persönliche, freundschaftliche Beziehung der Teammitglieder untereinander hauptverantwortlich für das gute Gelingen und den Erfolg der interkulturellen Teamarbeit in dem untersuchten Landeskindergarten. Weiters gewährleistet die persönliche Beziehung einen reibungslos ablaufenden Kommunikations- und Interaktionsprozess sowie die Vermeidung bzw. Schlichtung von etwaigen Konflikten. Auch den regelmäßigen Teamgesprächen sowie der Weiterbildung wird eine wichtige Rolle im Arbeitsprozess des Teams beigemessen, da dadurch Struktur und fachlich korrektes Vorgehen in der Teamarbeit garantiert werden.

Diskrepanzen zwischen dem Ergebnis der Literaturrecherche und den Erkenntnissen aus den Interviews gibt es bezüglich des Beitrages der externen Leitung zu einer gut funktionierenden interkulturellen Teamarbeit. In der Literatur wird der externen Leitung große Verantwortung zugewiesen, während die interviewten Personen dies nur sehr begrenzt bestätigen. Dies liegt m. E. aber vor allem daran, dass die Teammitglieder der einzelnen Kindergartenteams nicht viel über die Tätigkeiten der externen Leitung wissen, da diese oft im Hintergrund agiert und kaum direkten Kontakt zu den einzelnen Teammitgliedern pflegt.

**Abbildung 4: Gegenüberstellung der Ergebnisse von Literaturrecherche und Feldforschung**

<b>Gemäß der Literaturrecherche ermöglichen es besonders folgende Aspekte die Möglichkeiten interkulturell zusammengesetzter Teams zu nutzen</b>	<b>Gemäß der Feldforschung ermöglichen es besonders folgende Aspekte die Möglichkeiten interkulturell zusammengesetzter Teams zu nutzen</b>
Externe Leitung (Management)	Interne Leitung (Teamleitung)
Auswahl der MitarbeiterInnen nach Persönlichkeit	Persönliche Haltung der Teammitglieder zueinander
Interkulturelles Training	Fachliche Aus- und Weiterbildung
Das Beachten kultureller Unterschiede	Das Beachten von Gemeinsamkeiten
Ziel und Regeln gemeinsam definieren	Entscheidungen gemeinsam treffen, Arbeitsprozesse gemeinsam planen
Kommunikationskompetenz	Persönliche Beziehung
Konfliktlösungsstrategien	Freundschaftlicher Umgang, Teamsitzungen

Um die Arbeitsprozesse in ihrem Team noch effektiver gestalten zu können, wünschen sich fast alle befragten Teammitglieder mehr Zeit für Teamgespräche sowie eine inhaltliche Ausdehnung der in den Teamgesprächen behandelten Themen. „Tägliche Teamsitzungen, um

alltägliche Probleme bereden zu können und sich gegenseitig auszutauschen, um nicht mit einer Last nachhause zu gehen.“ (Interview 7) „Auch der Stellenwert des Teamgesprächs muss gehoben werden. Nicht nur organisatorische Aspekte besprechen. Auch inhaltliche und teaminterne Faktoren müssen besprochen werden.“ (Interview 7) Auch der vermehrte Einsatz der IKM oder einer anderen muttersprachlichen Betreuerin würde von fast allen Teammitgliedern als positiv erachtet werden. „Ich wünsche mir die tägliche Anwesenheit der IKM. Zumindest einen verstärkten Einsatz.“ (Interview 4) Nur die IKM selbst wünscht sich keinen verstärkten Einsatz in einem bestimmten Haus. „Generell wäre die tägliche Anwesenheit einer muttersprachlichen Betreuerin sehr wichtig. Aber ich will nicht öfters im selben Haus sein. Ich fahre gern mehrere Kindergärten an, weil die Herausforderung dadurch größer ist und ich Abwechslung brauche um zufrieden zu sein.“ (Interview 6) Einige der befragten Personen wünschen sich auch eine Ausdehnung des Weiterbildungsangebotes sowie verpflichtende Weiterbildung für alle Mitarbeiterinnen.

Sozialarbeitsbezug sehe ich in dieser Arbeit insofern, da es auch in vielen Bereichen der Sozialarbeit, wie zum Beispiel der Arbeit mit MigrantInnen oder AsylwerberInnen, Sinn macht, interkulturelle Teams bzw. MitarbeiterInnen einzusetzen. Interkulturell zusammengesetzte Teams können nicht nur besser auf eine interkulturelle Klientel eingehen, sondern ergänzen darüber hinaus ihre unterschiedlichen, dem jeweiligen kulturellen Hintergrund zugrunde liegenden Kompetenzen und steigern somit die Leistungsfähigkeit des Teams. Viele Aspekte der interkulturellen Teamarbeit, die in dieser Arbeit behandelt wurden, finden auch in der Sozialarbeit ihre Anwendung und könnten dementsprechend als Grundlage für eine vergleichende Forschung in einem sozialarbeiterischen Team dienen.

Im Großen und Ganzen werden Möglichkeiten und Chancen, die sich aus dem interkulturellen Kontext in den niederösterreichischen Landeskindergärten ergeben, effizient genutzt und tragen auch über den Kindergartenalltag hinaus zu einem wertschätzenden, positiven und konstruktiven multikulturellen Miteinander in unserer Gesellschaft bei. Die Situation in den NÖ Landeskindergärten und das Konzept der Interkulturellen Pädagogik könnten dementsprechend als Vorbild für die Gestaltung einer multikulturellen Gesellschaft dienen. „Die Erfahrungen, die von den Kindern und Erwachsenen im Kindergarten gesammelt werden, bieten eine Chance, diese auch außerhalb des Kindergartens zu einem gegenseitigen Lernprozess und einem Austausch zwischen den Kulturen werden zu lassen.“ (Erasmus, Marianne 2006:10)

Ich hoffe mit dieser Arbeit das Projekt der Interkulturellen Pädagogik in den NÖ Landeskindergärten unterstützen zu können und somit einen kleinen Teil zur Verwirklichung des kulturellen Austausches und Lernprozesses beitragen zu können.

## Literatur

Abfalder, Gertrud Maria (1999): Der Weg zu einer positiven Teamarbeit in NÖ Kindergärten und Schritte zu deren Realisierung. Diplomarbeit, Grund- und Integrativwissenschaftliche Fakultät der Universität Wien

Adler, Nancy. J. (2002) International Dimensions of Organizational Behaviour. 4. Auflage, Cincinnati

Antoni, Conny H. (2000): Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Reihe Management und Karriere, Weinheim / Basel

Appelbaum, Steven H. / Elbaz, David / Shapiro, Barbara (1998): The Management of Multicultural Group Conflict. In: Team Performance Management. Vol. 4, Nr. 5, o. A., S. 211-234

Appelbaum, Steven H. / Bartolomucci, Nicolas / Beaumier, Erika (2004): Organizational Citizenship Behaviour. A Case Study of Culture, Leadership and Trust. In: Management Decision. Vol. 42, Nr. 1, o. A., S. 13-40

Barmeyer, Christoph / Davoine, Eric (2006): Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland – Frankreich. In: Zeitschrift Führung und Organisation. Nr. 1, Stuttgart, S. 35

Beck, Ulrich (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt

Beisheim, Margret / Frech, Monika (1999): Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen. In: von Eckardstein, Udo / u. a. (Hrg.): Management: Theorien – Führung – Veränderung, Stuttgart, S. 287-319

Berger, Mel (1996): Cross Cultural Teambuilding. Guidelines for More Effective Communication and Negotiation. Berkshire

Davison, Sue C. (1994): Creating a High Performance International Team. In: Journal of Management Development, 13, o. A., S. 81-90

Davison, Sue C. / Ward, Karen (1999): Leading international teams. London

DiStefano, Joseph J. / Maznevski, Martha L. (2000): Creating Value with Diverse Teams in Global Management. In: Organizational Dynamics, Vol. 29, 1, o. A., S. 45-63

Drosdowski, Günther / Grebe, Paul / Köster, Rudolf / Müller, Wolfgang / Scholze-Stubenrecht, Werner (1982): Duden. Das Fremdwörterbuch. Duden Band 5, 4. Auflage, Mannheim /Wien / Zürich

Edward B. Tyler (1871): Primitive Culture: Researches in the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom. London

Erasimus, Katharina (2006): Faktoren der Integration. Diplomarbeit, Fachhochschule St.Pölten

Erdeheim, Mario (1992): Das Eigene und das Fremde. Über ethnische Identität. In: Psyche. 46, o. A., S. 730-744

Evrensel, Astrid / Höbart, Cordula (2004): Migration im Österreichischen roten Kreuz. Gesamtstudie. Wien

Fassmann, Heinz / Stacher, Irene (Hrg.) (2003): Österreichischer Migrations- und Integrationsbericht. Demografische Entwicklungen, sozioökonomische Strukturen, rechtliche Rahmenbedingungen. Wien / Klagenfurt

Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hrg.) (2006): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaften. Wien / Köln / Weimar

Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 2. Auflage, Hamburg

Freise, Josef (2005): interkulturelle Sozialarbeit. Reihe Politik und Bildung, Band 36, Schwalbach

Gebert, Diether (2004): Durch Diversity zu mehr Teaminnovativität? In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 64, Nr. 4, Stuttgart, S. 412-426

Gudykunst, W. / Hammer, M. / Wiseman, R. (1978) In: Fink, Gerhard / Kölling, Markus / Meierewert, Sylvia / Neyer, Anne- Katrin (2004): An Integrative Model of Multinational Team Performance. In: EI Working Papers, Nr. 60, Wien, S. 3-53

Hacker, Winfried (1994): Arbeitsanalyse zur prospektiven Gestaltung von Gruppenarbeit. In: Antoni, Conny H. (Hrg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim, S. 49-80

Hahn, Petrus (2000): Soziologie der Migration. Stuttgart

Hall, Wendy (1995): Managing cultures. Making strategic relationships work. Chichester

Handschuck, Sabine / Klawe, Willy (2006): interkulturelle Verständigung in der sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. 2.Auflage, Weinheim / München

Herbrand, Frank (2002): Fit für Fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte. Bern / Stuttgart / Wien

Holtbruegge, Dirk / Puck, Jonas (2003): Interkulturelle Teams. Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren. Erlangen

Hurn, Brain J. (1997): Building Multinational Teams. The Challenge. In: International Journal of Value- Based Management. Vol. 10, Niederlande, S. 237-246

Kelle, Udo / Kluge, Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Qualitative Sozialforschung, Band 4, Opladen

Kristeva, Julia (1990): Fremde sind wir uns selbst. Frankfurt

Kwantes, Catherine T. (2003): Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviours in the USA and India. In: International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 3, Nr. 1, o. A., S. 5-26

Lazear, Edward P. (1999): Globalization and the Market for Team- Mates. In: The Economic Journal. Vol. 109, Oxford, S. 15-40

Löger, Bernd (2004a): Ergebnisse des Evaluationsprogramms zur Erforschung der Auswirkung des Einsatzes von interkulturellen Mitarbeiterinnen (IKM) in Kindergärten Niederösterreichs. Endbericht. NÖ Landesakademie, St.Pölten

Löger, Bernd (2004b): Ergebnisse des Evaluationsprogramms zur Erforschung der Auswirkung des Einsatzes von interkulturellen Mitarbeiterinnen (IKM) in Kindergärten Niederösterreichs. Zwischenbericht. NÖ Landesakademie, St.Pölten

Luger, Kurt / Renger, Rudi (1994): Dialog der Kulturen. Die Multikulturelle und die Medien. Wien

Maletzke, Gerhard (1996): Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen

Matveev, Alexei V. / Nelson, Paul E. (2004): Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance. In: International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 4, Nr. 2, o. A., S. 253-270

Maznevski, Martha / Peterson, Mark F. (1997): Societal Values, Social Interpretation, and Multinational Teams. In: Granrose, Cheryl S. / Oskamp, Stuart: Cross- Cultural Work Groups. Claremont, California, S. 61-89

Milliman, John / Taylor, Sully / Czaplewski, Andrew J. (2002): Cross- Cultural Performance Feedback in Multinational Enterprises. Opportunity for Organizational Learning. In: Human Resource Planning. Vol. 25, Nr. 3, o. A., S. 29-43

Nieke, Wolfgang (2001): Interkulturelle Arbeit. In: Otto, Hans-Uwe / Thiersch, Hans (Hrg.): Handbuch der Sozialarbeit / Sozialpädagogik. Neuwied / Kriftel, S. 811-815

Pearce, Craig L. / Herbik, Pamela A. (2004): Citizenship Behaviour at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. In: The Journal of Social Psychology, Vol. 144, Nr. 3, Claremont / California, S. 293-310

Petrowisch, Daniel (2005): Aspekte der Effektivität multikultureller Teams. Diplomarbeit, Johannes Kepler Universität Linz

Platz, Roland (1995): Tourismus als Faktor des Kulturwandels bei den Lisu in Nordthailand. Bonn

Pohl, Michael / Witt, Jürgen (2000): Innovative Teamarbeit. zwischen Konflikten und Kooperation. Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 35, Heidelberg

Ronzani, Silvio (1980): Arbeitskräftewanderung und gesellschaftliche Entwicklung. Erfahrungen in Italien, in der Schweiz und in der Bundesrepublik Deutschland. Königsstein

Rosenstiel, Lutz von (1993): Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: Schuler, Heinz (Hrg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. Bern, S. 321-353

Schneider, Susan C. (1997): Managing across cultures. London

Schoen, Ulrich (1996): Bi- Identität. Zweisprachigkeit, Bi-Religiosität, doppelte Staatsbürgerschaft. Düsseldorf / Zürich

Schopper, Yvonne-Gabriele (2004): Ticken internationale Projekte anders? Die Phasen der Teamentwicklung in internationalen Teams. In: Projektmanagement. Heft 3, o. A., S. 18-20

Simon-Hohm, Hildegard (2002): Interkulturelle Kompetenz in der sozialen Arbeit. In: Migration und soziale Arbeit. H. 2, o. A., S. 39-45

Smith, Kenwyn / Berg, David (1997): Cross-cultural Groups at Work. In: European Management Journal; Vol. 15, 1, o. A., S. 8-15

Staub-Bernasconi, Silvia (1995): Systemtheorie, soziale Probleme und soziale Arbeit: lokal, national, international. oder: vom Ende der Bescheidenheit. Soziale Arbeit, Band 13, Bern / Stuttgart / Wien

Steinmetz, Franz-Josef (2001): Interreligiöser Dialog. In: Geist und Leben. 74, H. 1, o. A., S. 1-4

Strübing, Jörg (2004): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Qualitative Sozialforschung, Band 15, Wiesbaden

Thomas, Alexander / Hagemann, Katja (1996): Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, Niels / Sourisseaux, Andreas (Hrg.), 2. Auflage, Heidelberg, S.173-200

Thomas, Alexander / Zeuschel, Ulrich (2003): Zusammenarbeit in multikulturellen Teams. In: Wirtschaftspsychologie aktuell. Heft 2 / 2003, Hamburg, S. 31-39

Thomas, David C. / Ravlin, Elisabeth C. / Barry, David (2000): Creating Effective Multicultural Teams. In: Business Review. University of Auckland, Volume 2, S. 11-24

Thompson, Neil (2001): Anti-Discriminatory Practice. 3. Auflage, Houndmills / Basingstoke / Hampshire / New York

V. Buttlar, Detlef (1996): Die Organisation effektiver Gruppen bei kreativen Problemlösungsprozessen. Dissertation, Berlin

V. Haug, Christoph (2003): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effiziente Team- und Projektarbeit. Beck- Wirtschaftsberater, 3.Auflage, München

Voigt, Uli (1998): Alternativtourismus und kultureller Wandel in San Pedro La Laguna / Guatemala. Magisterarbeit, Institut für Ethnologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Wallpach, Katharina (2002): Maßnahmen zur Förderung der effektiven Zusammenarbeit in multikulturellen Teams. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. (1974): menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien. 10. Auflage, Bern

Weggel, Oskar (1989): Die Asiaten. München

Weidmann, Wilhelm F. (1995): Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis. In: Scholz, Jörg M. (Hrg.): Internationales Change- Management. Stuttgart

Werner, Jon M. (1995): Managing a Multicultural Team. In: Business and Economic Review. Vol. 41, Nr. 2, o. A., S. 15-18

Zick, Andreas (1997): Vorurteile und Rassismus. Eine sozialpsychologische Analyse. Münster / New York

## **Internetquellen**

Wikipedia: Stichwortartikel Culture,  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Culture> am 18.01.2007

Wikipedia: Stichwortartikel Effektivität,  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Effektivit%C3%A4t> am 20.02.2007

Wikipedia: Stichwortartikel Integration,  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Integration> am 20.02.2007

Wikipedia: Stichwortartikel Integration Soziologie,  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Integration\\_%28Soziologie%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Integration_%28Soziologie%29) am 20.02.2007

Wikipedia: Stichwortartikel Interkulturalität,  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturalit%C3%A4t> am 20.02.2007

Wikipedia: Stichwortartikel Kultur,  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Kultur> am 20.01.2007 am 18.01.2007

Wikipedia: Stichwortartikel Management,  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Management> am 20.02.2007

Wikipedia: Stichwortartikel Unternehmensführung,  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensf%C3%BChrung> am 20.02.2007

## **Weitere Quellen**

Erasmus, Marianne (o. A.): Konzept zum Aufbau von Schwerpunktkindergärten für Interkulturelle Pädagogik in NÖ. St. Pölten

Erasmus, Marianne (2006): Konzept zur Interkulturellen Pädagogik in NÖ Landeskindergärten. St. Pölten

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	=	beziehungsweise
f	=	folgende (Seiten)
ff	=	fortfolgende (Seiten)
H.	=	Heft
Hrg.	=	Herausgeber
IKM	=	interkulturelle Mitarbeiterin(nen) in NÖ Landeskindergärten
m. E.	=	meines Erachtens
S.	=	Seite(n)
u. a.	=	und andere (Autoren)
vgl.	=	vergleiche
Vol.	=	Volume (Band)
z. B.	=	zum Beispiel
zit.	=	zitiert

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gelungene Integration beinhaltet.....	S. 19
Abbildung 2: Faktoren des Teamerfolgs.....	S. 31
Abbildung 3: Beispiele für Teamarbeit relevante, unterschiedliche Werthaltungen in Bezug auf Kollektivismus / Individualismus.....	S. 37
Abbildung 4: Gegenüberstellung der Ergebnisse von Literaturrecherche und Feldforschung.....	S.77

## **Anhang**

### **Interviewleitfaden**

1. Was bedeutet Teamarbeit für Sie persönlich?
2. Wie beurteilen Sie den Einfluss der IKM auf die Teamarbeit? Stellen die IKM und ihre Kultur eine Bereicherung für die Teamarbeit dar? Wenn Ja, Welche? Was sind die positiven Aspekte?
3. Worauf achten Sie im Umgang und beim Sprechen mit der IKM? Gibt es Besonderheiten? Was ist anders? Wie gehen Sie damit um?
4. Entstehen Konflikte durch die Arbeit mit der IKM und durch das aufeinander treffen unterschiedlicher Kulturen? Wenn Ja: Welche / Wie lösen Sie diese Konflikte? Wenn Nein: Warum nicht?
5. Warum funktioniert die Arbeit in eurem interkulturellen Team so gut? Was trägt alles dazu bei? Wer / Was unterstützen euch?
  - 5.1. Was trägt die externe Leitung bei?
  - 5.2. Was trägt die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen bei?
  - 5.3. Was trägt die interne Leitung bei?
  - 5.4. Werden Ziele, Arbeitsregeln und Entscheidungen gemeinsam erarbeitet? Wie wirkt sich das auf die Teamarbeit aus?
  - 5.5. ist die persönliche Haltung der Mitarbeiter wichtig? (Lernbereitschaft, Beziehungen eingehen, Unterschiede im Verhalten / in der Arbeitsweise akzeptieren)
6. Welche zusätzlichen Maßnahmen könnten helfen?