

*Aude Thoumine\**

## **Die Internationale Sommerakademie 2001**

### **"The Baltic Sea Region in the New Europe"**

1. Einleitung	6
2. Ziele und allgemeine Inhalte der Sommerakademie	6
3. Rahmenbedingungen für das Jahr 2001	9
4. Projektverlauf	13
5. Theoretische Überlegungen zu den Inhalten	13
6. Pädagogische Grundlagen	16
7. Auswertung der Sommerakademie 2001 durch die Teilnehmer	29
8. Empfehlungen für die Weiterführung der Sommerakademie	40

#### *Abstract*

The present study reports on the First International Summer Academy "The Baltic Sea Region in the New Europe", held from the 1<sup>st</sup> to the 8<sup>th</sup> of September 2001 in Malente under the auspices of the *Council of Baltic Sea States (CBSS)* and the *Baltic Sea Parliamentarian Assembly (BSPC)*. This international event is directed towards junior leaders with first experiences in transnational projects. The topic of Summer Academy 2001 was "International Co-operation and Network-Management in the context of EU-Enlargement".

The objective of this event is to contribute to developing a common idea for the current challenges within the Baltic Sea co-operation and the European Union's enlargement process. A feeling of belonging-together is a decisive prerequisite in order to establish sustainable and efficient networks.

#### *Zusammenfassung*

In der vorliegenden Arbeit wird über die erste Internationale Sommerakademie "The Baltic Sea Region in the New Europe" berichtet, die vom 1. bis zum 8. September 2001 im Osterberg-Institut bei Malente unter der Schirmherrschaft von CBSS und BSPC stattfand. Diese Veranstaltung ist an junge Führungskräfte aus der Ostseeregion mit ersten Erfahrungen in internationaler Projektarbeit gerichtet. Thema der Sommerakademie 2001 war "Internationale Kooperation und Netzwerkmanagement im Kontext der EU-Erweiterung".

Langfristiges Ziel dieser Veranstaltung ist es, einen Ort des internationalen Austauschs zu schaffen, an dem ein positives Gemeinschaftsgefühl erlebt, neue Ideen generiert und Netzwerkbildung in der Ostseeregion unterstützt werden können.

---

\* **Aude Thoumine:** M.A., hat Deutsche und Französische Literatur- und Kulturwissenschaft in Rennes (Frankreich) und Kiel studiert, arbeitet seit 1997 als wissenschaftliche Angestellte im SCHIFF und als Dozentin für Französische Kultur und Sprache im Centre Culturel Français Kiel. Im Rahmen ihrer Tätigkeit im SCHIFF nahm sie an unterschiedlichen Qualifizierungsprojekten teil.

## Vorwort

Mit der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse aus dem Pilotprojekt der Internationalen Sommerakademie "The Baltic Sea Region in the New Europe" dokumentiert. Im Rahmen dieses Projektes wurde ein einwöchiges Seminar mit Trainingsbausteinen und Expertenvorträgen zu dem Thema "Internationale Kooperation und Netzwerkmanagement im Kontext der EU-Erweiterung" entwickelt, umgesetzt und evaluiert.

Die Internationale Sommerakademie, an junge Menschen aus der Ostseeregion gerichtet, fand erstmals vom 1. bis zum 8. September 2001 unter der Schirmherrschaft des *Council of Baltic Sea States* und der *Baltic Sea Parliamentarian Conference* statt. Finanziell wurde sie durch Sponsoren, Teilnehmerbeiträge und Mittel des SCHIFF unterstützt.

In den zehn Jahren, die das SCHIFF dazu genutzt hat, die strukturellen Veränderungen und Kooperationsaktivitäten in der Ostseeregion zu analysieren und voranzutreiben, entstanden zahlreiche Untersuchungsberichte über einzelne Aspekte der Kooperation in dieser Region. An der Stelle wird auf die SCHIFF-Texte Nr. 61 verwiesen.

Während der Forschungsarbeit des SCHIFF im Bereich Kooperation und Konversion ist auch erkannt worden, dass adäquate Weiterbildungsmodul im Soft-Skill-Bereich als ein wesentliches Element zur Konsolidierung von Friedensprozessen fungieren können. Vor diesem Hintergrund wurde die Sommerakademie gegründet. Ziel dieses Projektes ist es, langfristig einen Ort des Lernens zu schaffen, der den internationalen Austausch anregt, neue Ideen generiert und Netzbildung in der Ostseeregion unterstützt. Individuelle Kompetenzen sollen durch eine angemessene Weiterbildung erweitert, kreative Synergien durch die direkte Begegnung zwischen Kulturen gefördert werden.

Diese Arbeit wendet sich in erster Linie an Leser, die sich für kooperationsfördernde Qualifizierungsmaßnahmen auf internationaler Ebene interessieren. In diesem Bericht wird über das erste Pilotmodul der Sommerakademie berichtet, wobei die pädagogische Reflexion im Vordergrund steht. Deshalb enthält der Text neben den Hinweisen auf die organisatorischen Rahmenbedingungen der Internationalen Sommerakademie eine Beschreibung des eigentlichen Seminarablaufs und didaktische Überlegungen.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich bei der Trainerin Frau Christiane Rix sowie bei den Referenten Herrn Breuer, Herrn Potthoff und Herrn Wellmann

bedanken, dass sie dem SCHIFF die Genehmigung gegeben haben, ihr Material zu veröffentlichen.

Einen besonderen Dank an dieser Stelle auch an die Sponsoren der Sommerakademie 2001: Autokraft, die Landesbank Schleswig-Holstein, die Lübecker Hafengesellschaft, den Landtag Schleswig-Holstein, den Seehafen Kiel, die Werner Petersen Stiftung, die Sauer J P & Sohn GmbH und die Schlesweg. Ohne sie wäre die Sommerakademie nur eine wunderschöne Idee geblieben. Durch ihre finanzielle Unterstützung ist sie nun wahr geworden.

Herzlich bedanken möchte ich mich natürlich auch bei der Landesregierung und dem Landtag, an der Stelle besonders bei Frau Simonis, Herrn Dr. Schöning und Herrn Pfannkuch für die inhaltliche und praktische Unterstützung. Schließlich auch bei dem Tagungshaus, dem Osterberg-Institut, für die perfekte Zusammenarbeit und das Engagement.

Aude Thoumine

Kiel, im Januar 2002

## 1. Einleitung

Zehn Jahre Ostseekooperation. Zehn Jahre, in denen viel in der Ostseeregion geschehen ist, um den Kontakt zwischen Osten und Westen wieder zu intensivieren und beide zu starken Partnern zu machen.

Politisch, juristisch, wirtschaftlich, wissenschaftlich und kulturell - überall arbeiten Menschen transnational zusammen. Für viele ist der Ostseeraum eine äußerst dynamische, zukunftssträchtige Region in Europa geworden. Aber gilt das für alle Länder und in welchen Bereichen fehlen funktionierende internationale Netzwerke?

Durch die geopolitischen Veränderungen des letzten Jahrzehnts wird eine EU-Erweiterung nach Osten immer greifbarer. Aber was bedeutet die EU-Erweiterung für die Ostseeregion, für die Anrainerstaaten und für jeden von uns? Welche Zukunft haben wir und wie können wir sie gemeinsam gestalten?

Netzwerke sind ein Schlüsselement für die erfolgreiche Entwicklung von Regionen, allerdings hängt der Erfolg von Netzwerken sehr stark davon ab, wie sie gestaltet und gepflegt werden. Schon längst ist man darüber hinaus, dies dem Zufall zu überlassen, sondern wendet aktiv neueste Erkenntnisse aus der internationalen Netzwerkforschung an.

Daher bieten einige internationale Unternehmen für ihre Mitarbeiter Trainings an, die sie in die Lage versetzen, sich sicher in transnationalen Netzen zu bewegen und diese souverän zu nutzen. Ein vergleichbares Angebot für den Bereich der Politik, der Verwaltung, der Medien, der Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen und der Verbände existiert nicht – noch nicht. Die Internationale Sommerakademie „The Baltic Sea Region in the New Europe“ soll helfen, diese Lücke für die Ostseeregion ein Stück weit zu schließen.

## 2. Ziele und allgemeine Inhalte der Sommerakademie

### 2.1. Ziele der Sommerakademie

Die Erweiterung der Europäischen Union um Staaten aus Ost-Mittel-Europa ist eine große Herausforderung gerade für die Länder der Ostseeregion, die in dem Erweiterungsprozess der EU eine zentrale Rolle spielen werden. Dieser Prozess und seine Auswirkungen auf die Länder der Ostseeregion bilden den Schwerpunkt der ersten Sommerakademie.

Bei der Sommerakademie 2001 ging es um das Thema „Interkulturelle Kooperation und Management von Netzwerken im Kontext der EU-Erweiterung“, denn transnationale Kooperation findet zwischen Menschen statt, die miteinander kommunizieren. Dies schließt die Befähigung ein, sich in die Interessenlage und Bedürfnisse des anderen hineinzusetzen und unterschiedliche „Weltansichten“ kennen und schätzen zu lernen.

Gerade im ehemaligen Osteuropa gilt es, die Kräfte, die an Reformen und Gewaltvermeidung interessiert sind, zu stützen und zu fördern. Ein Training, das gezielte Informationen zum politischen Kontext in der Ostseeregion vermittelt und die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer stärkt, unterstützt den Prozess der Integration und der Konfliktprävention. Es kann eine Plattform zum Interessenaustausch und zur Netzbildung geschaffen werden, wodurch die individuellen Kompetenzen von Menschen ausgeweitet und in einem gemeinsamen Diskurs konkrete Projekte und anwendbare Regeln für Netzwerkmanagement in der *Baltic Sea Region in the New Europe* entwickelt werden.

Im einzelnen werden folgende Projektziele angestrebt:

### **1. Stärkung der individuellen, interkulturellen Kompetenzen und der Kooperationsfähigkeit**

Diese Kompetenzen werden zum einen im Rahmen von didaktischen und erfahrungsbasierten, kulturgenerellen und kulturspezifischen Trainingsbausteinen<sup>1</sup>, zum anderen durch eine multikulturelle Gruppenzusammensetzung erweitert. Auch das kulturelle Rahmenprogramm verfolgt diese Zielsetzung.

Durch die Ausweitung der kommunikativen, interkulturellen und kooperativen Fähigkeiten lernen die Teilnehmer ihre Wahrnehmung als kulturbedingt zu betrachten und in Folge dessen andere Denkweisen und Idealvorstellungen zu respektieren, was eine entscheidende Rolle in der Vorbeugung von Konflikten bei der Zusammenarbeit mit fremden Kulturen spielt.

Durch den direkten Dialog mit Menschen aus anderen Kulturen kann eine bewusste Auseinandersetzung mit Stereotypen und Missverständnissen stattfinden, aber - genau so wichtig - auch mit eigenen Normen und Weltansichten.

Techniken zum konstruktiven Umgang mit Konflikten werden vermittelt, da das Aufeinanderprallen verschiedener Kulturen häufiger zu offenen oder verdeckten Konflikten führt.

---

<sup>1</sup> s. Klaus Götz: Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. Band 8, <sup>4</sup>2002.

## **2. Sensibilisierung für den EU-Gedanken und für eine durch Kooperation starke Ostseeregion durch *global education***

Globales Lernen, ein Teil der klassischen politischen Bildung, findet in der Sommerakademie im Rahmen von spezifischen Übungen und Diskussionen über die Ostseeregion und die Europäische Union statt. Die Teilnehmer erhalten einen Einblick in *global thinking*: Die Welt wird nicht in lokalen Kategorien, sondern als ein interdependentes Modell, als ein "Netz-Modell", betrachtet, Probleme als eng miteinander vernetzt. Die Notwendigkeit einer internationalen Kooperation wird deutlich gemacht.<sup>2</sup>

Experten beleuchten durch ihre Vorträge das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln und geben somit entscheidende Impulse in die Richtung vom *glo-cal thinking*.

Zukünftige Akademien werden zum Teil auch thematische Ausrichtungen haben, die spezifische Zielgruppen ansprechen.

## **3. Unterstützung der Netzwerkarbeit in der Ostseeregion durch die Anregung zur Bildung von Netzwerken**

Die Teilnehmer können Kooperationspartner entdecken und sich selbst als Kooperationspartner wahrnehmen. Feste Zeiten zur Projektierung in Interessengruppen sind in der Seminarwoche eingeplant, so dass die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, die ersten Schritte zur Kooperation unter Anleitung der Trainer zu vollziehen.

Langfristig soll eine Projektmesse eine zusätzliche Gelegenheit zum Kennen Lernen von potentiellen Projektpartnern geben.

Mit diesem Ansatz soll die Sommerakademie ein Ort der Qualifizierung, des Kennen Lernens, des Informationsaustauschs und der Vernetzung werden. Erfahrene Trainer und Didaktiker, die multikulturelle Gruppenzusammensetzung sowie die Expertenbeiträge aus Wissenschaft und Praxis ermöglichen eine enge Verknüpfung von praktischen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen.

---

<sup>2</sup> siehe Fritjof Capra: Das Netz der Weltprobleme. In: Natur, H. 1/1990, S. 36f.

---

## 2.2. Inhalte der Sommerakademie 2001

Vor diesem Hintergrund wurden in der Seminarwoche folgende Inhalte aufgegriffen:

- Vermittlung von Kenntnissen zu derzeitigen EU-Politiken in der Ostseeregion und zu Netzwerken sowie Strukturen der Ostseekooperation
- Analyse der Entwicklungen in der Ostseeregion und Bedeutung für die eigene Region
- Techniken zur Förderung und Professionalisierung von Vernetzungsaktivitäten
- Konfliktmanagement
- Training zur Ausweitung der eigenen interkulturellen Kompetenz
- Austausch und Begegnung mit in- und ausländischen Teilnehmern
- Aufbau von konkreten Arbeitskontakten

Die Teilnehmer konnten Antworten finden auf die Fragen:

- Wie entsteht eine Kooperation?
- Wie kann ich aktiv zur erfolgreichen Kooperation in transnationalen Netzwerken beitragen?
- Wie baue ich Netzwerke auf?
- Welche Risiken des Scheiterns gibt es?
- Wie kann dem entgegenget werden?

## 3. Rahmenbedingungen für das Jahr 2001

### 3.1. Schirmherrschaft

Das Projekt der Internationalen Sommerakademie wird in Deutschland durch die Landesregierung und den Landtag Schleswig-Holstein unterstützt. Das Auswärtige Amt befürwortet die Idee der Sommerakademie. Von der Sommerakademie erhoffen sich die zuständigen Stellen keine "Bildung im klassischen

Sinne, sondern Begegnung zur Entwicklung eines Bewusstseins und vertiefter Kenntnisse."<sup>3</sup>

Auf internationaler Ebene findet die Idee ebenfalls Anerkennung. Am 14. November 2000 wurde durch den Ostseerat beschlossen, dass das Projekt ab 2001 durch die Ostseeparlamentarierkonferenz (BSPC) und den Ostseerat (CBSS) für eine Laufzeit von drei Jahren politisch und ideell unterstützt werden soll: "The Council of Baltic Sea States will, therefore, take the proposed Summer Academy under its auspices for the envisaged period of three years, beginning in the summer of 2001."<sup>4</sup>

### 3.2. Organisation und Koordination der Durchführung

Die Sommerakademie wurde durch das Schleswig-Holsteinische Institut für Friedenswissenschaften entwickelt, organisiert und evaluiert. Von Dr. Wellmann wurden die ersten Schritte zur Projektkonzeption und politischen Anerkennung eingeleitet.

Gegen Ende Februar 2001 vollzog sich ein Wechsel der Zuständigkeiten. Ab diesem Zeitraum wurde die Vorbereitung, Durchführung, Evaluation und Nachbereitung der Sommerakademie 2001 durch Aude Thoumine und Martina Schott übernommen.

### 3.3. Finanzierung und Teilnehmerbetrag

Die erste Internationale Sommerakademie wurde ausschließlich durch Spenden von Sponsoren, durch Teilnehmerbeiträge und Mittel des SCHIFF finanziert. Eben weil die Sommerakademie sich allein tragen musste, wurde zu Projektbeginn eine relativ hohe Teilnahmegebühr von 2 500 €<sup>5</sup> angesetzt. Ursprünglich wurde diese Summe nur von westlichen Teilnehmern verlangt. Da das SCHIFF davon ausging, dass ein Besuch der Sommerakademie für die Teilnehmer aus Polen, Russland und den Baltischen Staaten meistens nur durch externe Zusatzfinanzierung möglich ist, hatten diese Teilnehmer die Möglichkeit, ein Stipendium zu beantragen.

---

<sup>3</sup> Brief an Dr. Wellmann vom 10. April 2000.

<sup>4</sup> Brief von Ostseebeauftragten Dr. Hans-Jürgen Heimsoeth an Dr. Wellmann vom 21. November 2000.

<sup>5</sup> Seminargebühr, Kursmaterialien, Unterbringung, Vollverpflegung und Rahmenprogramm sind in diesen Kosten mit eingeschlossen.

Dabei wurde zwischen zwei Typen von Stipendien unterschieden.

*Typ 1:* Übernahme der Seminarkosten durch den Veranstalter

*Typ 2:* Übernahme der Seminarkosten und Unterstützung durch einen Zuschuss in Höhe von DM 500,- für die Reise durch den Veranstalter

Gesponsert wurde die Akademie 2001 durch Autokraft, die Landesbank Schleswig-Holstein, die Lübecker Hafengesellschaft, den Seehafen Kiel, den Landtag Schleswig-Holstein, die Werner Petersen Stiftung, die Sauer J P & Sohn GmbH und die Schleswig.

### 3.4. Zielgruppe

Das Seminar richtete sich an junge Führungskräfte mit ersten Erfahrungen in internationaler Projektarbeit. Sie sollten das Bestreben haben, in ihrer Region dazu beizutragen, dass die Ostseeregion sich demokratisch, friedensstiftend und dynamisch entwickelt.

Die Zielgruppe sollte im Bereich der öffentlichen Verwaltung, der Politik, Wirtschaft, Medien, Wissenschaft und in gesellschaftlichen Vereinigungen in der Ostseeregion tätig sein.

Voraussetzung für die Teilnahme an der Sommerakademie waren hinreichende Englischkenntnisse.

An dem Pilotseminar nahmen insgesamt 15 Personen aus 6 Ländern teil. Vertreten waren die Ostseeanrainerländer Deutschland, Polen, Litauen, Lettland, Estland und Russland. Sie sind zwischen 21 und 45 Jahre alt und arbeiten in den Bereichen der Politik, der Weiterbildung, der Stadtverwaltung, der Universität, der Banken oder sind in NGO's tätig. Alle agieren sowohl in einem lokalen als auch in einem internationalen Kontext.

### 3.5. Tagungsort

2001 fand die Internationale Sommerakademie im Osterberg-Institut nahe Malente statt. Dieses Institut, das zu den drei Bildungseinrichtungen der Karl-Kübel-Stiftung für Kind und Familie gehört, setzt sich für ein ganzheitliches, eigenverantwortliches Lernen ein und versucht, durch die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen und ein adäquates Seminarangebot diese Ziele zu erreichen.

Das Osterberg-Institut befindet sich in Niederkleveez, einem kleinen und etwas abgelegenen Ort. Unmittelbar am Tagungshaus liegt ein See, in dem gebadet werden kann. Ein Wanderweg am See entlang führt direkt nach Malente.

Für die Zwecke der Sommerakademie wurde das gesamte "Muschelhaus" gebucht, um die Ungestörtheit der Teilnehmer zu gewährleisten.

Die meiste Zeit wurde in einem großen Seminarraum getagt. Neben diesem Großraum ist für Gruppenarbeiten ein kleinerer Seminarraum zur Verfügung gestellt worden. Genutzt wurden auch der große Eß- und Aufenthaltsraum im Erdgeschoß, das Lesezimmer mit Balkon und das Atelier im ersten Stockwerk, in dem an den Wänden großflächig gemalt werden kann.

Im Großraum befanden sich ein Klavier sowie unterschiedliche Trommeln und eine Stereoanlage, ein Moderationskoffer, ein OH-Projektor und mehrere Pinwände. Im Verwaltungshaus konnten gegen Entgelt Photokopien gezogen werden.

Die Zimmer verfügen bewusst über keine Fernseher oder Telefone, was zum einen zwischenmenschliche Kontakte innerhalb der Seminargruppe begünstigt, zum anderen durch "Aussetzen" Ruhe und Konzentration unterstützt.

### 3.6. Gesamtdauer und Seminartermin

Das ursprünglich auf zwei Wochen angelegte Seminar wurde auf eine Woche komprimiert, hauptsächlich weil das zweiwöchige Konzept als eine zu lange Zeitspanne erachtet wurde. Die wenigsten Führungskräfte können sich für einen so langen Zeitraum von ihren Verpflichtungen frei machen.

Die Sommerakademie lief zwischen dem 1. September und dem 8. September 2001. Begonnen wurde sie am Abend des 1. September durch einen offiziellen Empfang mit anschließendem Büffet. Zur Eröffnung waren der Direktor des Schleswig-Holsteinischen Landtages Dr. Herr Jürgen Schöning anwesend sowie der Leiter des Schleswig-Holsteinischen Instituts für Friedenswissenschaften Prof. Dr. Klaus Potthoff und Herr Manfred Gührs, der Leiter des Osterberg-Instituts. Bis zum 7. September, einen Tag vor Seminarende, tagte die Gruppe im Osterberg-Institut. Am 7. September fuhren die Teilnehmer nach Kiel, wo sie im Intercity-Hotel übernachteten. Der letzte Vormittag fand in den Räumen des SCHIFF in Kiel statt und wurde gegen 13h30 nach einer abschließenden Bewertung der Sommerakademie beendet.

Gearbeitet wurde im allgemeinen von 9 bis 18 Uhr. Morgens und nachmittags wurden kurze Pausen eingelegt. Die Mittagspause erstreckte sich meistens von 12h30 bis 14h. Abends wurden zwei Seminareinheiten angeboten, die restlichen Abende konnten die Teilnehmer selbst gestalten.

## 4. Projektverlauf für 2001

Um das Projekt zielgerichtet umzusetzen, wurden folgende Arbeitsschritte ausgeführt:

- Entwicklung des Projektdesigns
- Inhaltliche Konzeption des Trainings
- Sammeln von Teilnehmer- sowie Multiplikatorenadressen und Anlegen einer Adressdatenbank
- Logoentwicklung für die Sommerakademie
- Entwicklung und Umsetzung einer Internet-Homepage
- Auswahl von Trainerin, Referenten und Tagungshaus
- Sponsorenakquisition
- Teilnehmerakquisition
- Entwicklung von gestaffelten Stipendien
- Erstellung eines kulturellen Programms
- Entwicklung von Fragebögen zur Auswertung
- Umsetzung der Sommerakademie durch Trainerin und Referenten
- Begleitung und Dokumentation durch Aude Thoumine
- Durchführung und Auswertung der Teilnehmerbefragungen
- Erstellung des Abschlußberichts
- Administrative Abwicklung des Gesamtprojektes

## 5. Theoretische Überlegungen zu den Inhalten

### 5.1. Interkulturelle Kooperation

Das diesjährige Thema der ISA wurde als eine Einführung in die internationale Kooperation konzipiert.

Die meisten Organisationen sind mittlerweile mit Internationalisierung und Globalisierung konfrontiert, die Suche nach ausländischen Kooperationspartnern

und internationalen Absatzmärkten nimmt zu, interkulturelle Begegnungen finden immer häufiger statt, was neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellt.

Internationale Begegnungen, Verhandlungen in einer fremden Sprache, Unsicherheit in Bezug auf den gültigen und Erfolg versprechenden Verhaltenskodex und ein enorm hoher Erfolgsdruck machen transnationale Arbeit für viele Menschen zu einer eingeschränkt positiven Erfahrung. Im Gegenteil: Transnationale Situationen gehen in den meisten Fällen mit einem hohen Verunsicherungsfaktor einher, gerade weil das Ungewohnte, das Fremde, extrem zu Tage tritt und das bisher gültige Erfahrungsgefüge der Mitarbeiter relativiert.<sup>6</sup>

Wer international tätig ist, weiß um die Schwierigkeit, eine Fremdheitserfahrung in all ihren Aspekten einzuschätzen und sie konstruktiv für die eigenen Ziele und zum Wohle einer dauerhaften Kooperation mit dem internationalen Partner zu nutzen: Der Erfolg hängt also zum großen Teil von der interkulturellen Kompetenz der einzelnen Kooperationspartner ab.<sup>7</sup> Daher erweist sich die interkulturelle Kompetenz, heute eine der sog. 'Kernkompetenzen' bei Führungskräften und Mitarbeitern, mehr denn je als ein Erfolgsfaktor bei der Erschließung neuer Kooperationsprojekten.

Mit interkultureller Kompetenz sind aber nicht nur Sprach- und Landeskenntnisse gemeint, wie man auf den ersten Blick annehmen könnte, vielmehr umfasst der Begriff "[d]as Wissen um kulturelle Eigenarten und die Fähigkeit, mit diesen umgehen zu können"<sup>8</sup>, und bezieht vier Dimensionen ein:

- Respekt und Empathie,
- Unvoreingenommenheit und Vorurteilsfreiheit,
- Frustrations- und Ambiguitätstoleranz
- sowie Lernaktivität und Kontaktfreude.<sup>9</sup>

Dabei kann davon ausgegangen werden, dass eben diese transkulturellen Situationen, so konfliktgeladen und anstrengend sie sein mögen, auch ein Lernpotential für die Mitarbeiter und die beteiligten Organisationen darstellen: Die

---

<sup>6</sup> Führung, Gisela/Mané, Albert Martin: Meetings with irritations? In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 420- 429.

<sup>7</sup> Gerhardt, Heinz-Peter: Zur interkulturellen Kompetenz bei Diplomaten, Soldaten und anderen Bundesbeamten. In: ebd. , S. 462-473.

<sup>8</sup> Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor im Auslandseinsatz. In: Business Global 1/98, S. 16-17.

<sup>9</sup> ebd.

---

Kooperation mit ausländischen Partnern verwurzelt die eigene Identität und ist Ausgangspunkt für Kreativität und Innovationen.

## 5.2. Netzwerke und Netzwerkmanagement

Der zweite Schwerpunkt der Sommerakademie betrifft die Arbeit in Netzwerken, die für viele seit einigen Jahren zu *der* Arbeitsform der Zukunft avanciert ist. Sei es auf lokaler, regionaler oder auf internationaler Ebene, sei es im Wirtschaftsbereich, in der Forschung oder in der öffentlichen Verwaltung - überall wird heute vernetzend gearbeitet, denn diese Kooperationsart gilt als innovationsfördernd, energiebündelnd und problemlösend. Im Zuge der EU-Erweiterung und der Globalisierung werden sich solche Arbeitsformen in Zukunft vermutlich noch verstärken.

Was macht diese Arbeitsform denn für Partner dermaßen anziehend? Von Vernetzungen profitieren Partner in vielerlei Hinsichten, und zwar nicht nur finanziell. Gerade der Kontakt zum Anderen setzt neue Denkprozesse in Gang: Ideen, die für den Einzelnen als nicht durchführbar erscheinen, werden dank der Synergieeffekte heterophiler Netzwerke gebündelt und können durch die entstehende Ressourcenerweiterung konkretisiert werden.

Vernetzungen dienen ebenfalls einer Konfliktprävention, indem sie eine stabilisierende Funktion und Wirkung haben, was im internationalen Rahmen am deutlichsten zu beobachten ist. Durch den interkulturellen Dialog wird die erste Voraussetzung für eine bewusste Auseinandersetzung mit Stereotypen und Missverständnissen geschaffen. Gerade deswegen ist dieser Dialog im Sinne der bevorstehenden EU-Erweiterung und einer soliden interkulturellen Zusammenarbeit im neuen Europa notwendig.

Aber genau das, was die Stärke von Netzwerken ausmacht - die produktive Nutzung von *human resources* -, stellt eine Gefahr dar, denn in den meisten Netzwerken treffen unterschiedliche Kulturen aufeinander, die sich trotz ihrer Unterschiedlichkeit gegenseitig respektieren müssen, um langfristig miteinander arbeiten zu können.

Die positive Einstellung und eine gute Beziehung zum Kooperationspartner sind zwar auf lange Sicht erforderlich für das Gelingen der Zusammenarbeit, in der Wirklichkeit aber häufig schwierig zu gestalten. Interessen-, Beziehungs- oder Kulturkonflikte sind nicht selten anzutreffen. Meistens wird durch ein straffes Projektmanagement versucht, die Zusammenarbeit zwischen den Partnern möglichst reibungslos und effizient zu gestalten. Jedoch überwiegen trotz ausgefeilter Methoden viele Beispiele für "schlechte" Netzwerkarbeit: Zum Teil kommt im Verhältnis zum Aufwand ein geringer inhaltlicher Output zustande, oder Kooperation wird als eine stressige sowie frustrierende Form der

Zusammenarbeit erlebt. Die Probleme können so gravierende Ausmaße annehmen, dass Netzwerke frühzeitig aufgelöst werden.

Die Erfahrung des SCHIFF ist, dass die zu geringe Beachtung der "weichen Faktoren" im Rahmen des Managements von Netzwerken in einem engen Zusammenhang mit Misserfolgen steht. Die eingesetzten Projektmanagementmethoden beziehen sich in der Regel auf die Sachebene von Projekten und bieten technische Problemlösungen an, doch die meisten Konflikte sind auf der Beziehungsebene angesiedelt. Diese Lücke wird bisher nicht geschlossen, was zur Folge hat, dass Netzwerke aufgelöst werden, bevor sie ihre Aufgabe erfüllt haben oder "unlebendig" vor sich hin existieren und von den Beteiligten mehr als notwendiges Übel denn als Arbeitsunterstützung gesehen werden.

Dieses Problem nicht zu bearbeiten, wäre ausgesprochen fatal, nicht nur wegen der verschwendeten Zeit- und Geldressourcen, sondern auch wegen der verpassten Chance, Synergieeffekte, die durch Netzwerke entstehen können, aktiv zu nutzen.

Das erfolgreiche Beziehungsmanagement von Netzwerken bietet viele Vorteile, u. a. :

1. eine Senkung der Projektkosten, weil die Kommunikation zwischen Menschen, die sich mögen und akzeptieren reibungsfreier und weniger zeitaufwendig läuft.
2. eine Senkung der Projektkosten, weil auf Formalitäten und aufwendige Kontrollen weitgehend verzichtet werden kann.
3. einen höheren Output, weil die Motivation der Mitglieder höher ist als in Netzwerken, die schlecht laufen.
4. kreativere Lösungen, weil ein echtes Team entsteht und nicht nur der Zusammenschluss von Partnern.
5. einen Abbau von Vorurteilen, weil die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder zur Bereicherung und nicht zur Belastung wird.

## 6. Pädagogische Grundlagen

Schon im Jahr 1997 hat das SCHIFF ein erstes Qualifizierungsprojekt aus der Europäischen Gemeinschaftsinitiative ADAPT gestartet. Ziel des Projektes ADAPT/OCEAN war die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Qualifizierungsmodulen für Rüstungsunternehmen, die Konversionsprozesse

initiieren. Zu diesem Zweck wurden spezifische Qualifizierungsmodule entwickelt, die sich hauptsächlich auf Themen aus dem Soft-Skill-Bereich bezogen.<sup>10</sup>

Im ADAPT-Projekt wurde die Erkenntnis gewonnen, dass interaktive Seminare aufgrund ihrer Konzeption auf deutsche Teilnehmer eine motivierende Wirkung haben. In der Folge wurden diese Erkenntnisse im Rahmen eines weiteren EU-Projektes aus dem Leonardo-Programm (RECONFOR) auf einem internationalen Treffen vorgestellt, und auch hier hatten sie sowohl bei den polnischen als auch bei den französischen Partnern eine sehr positive Resonanz. Die Begeisterung, mit der alle Partner bei dem Meeting Seminargestaltung und Methoden aufnahmen, legt die Vermutung nahe, dass diese Formen des Lernens auch mit international besetzten Gruppen mit Erfolg durchgeführt werden können. Deswegen wurde die Idee in der Sommerakademie weiterverfolgt, interaktive Seminare zu entwickeln und sie in internationalen Gruppen anzuwenden.

Generell war bei den ADAPT-Seminaren Interaktivität mit Qualität gleichgesetzt worden, womit die Teilnehmer damit Methoden meinten, die ein "aktives Lernen" herbeiführen. Sie seien nicht nur attraktiv, sondern auch lerneffizient. Die genannten Argumente für die Qualität solcher Unterrichtsformen waren dabei:

- Praxisbezogenheit und Umsetzbarkeit
- Gruppendynamik
- Learning by doing
- Transparenz

Dieser Wunsch nach geöffneten Lern- und Lehrformen deckt sich zum einen mit den Erkenntnissen der aktuellen Lernforschung, zum anderen mit den allgemeinen Trends der Erwachsenenbildung seit den 70er Jahren, die einen Rahmen für teilnehmergegerechte, motivierende Lerntechniken und eine verbesserte Erreichung der Lernziele schaffen wollen.

## 6.1 Pädagogische Ziele

Die Internationale Sommerakademie zielt darauf ab, durch die Inhalte, die Seminarstruktur und die ausgewählten Methoden folgende 'Schlüsselkompetenzen' zu erweitern:

- Fachkompetenz
- Selbstkompetenz

---

<sup>10</sup> Ein detaillierter Bericht über das zwischen 1997 und 1999 durchgeführte Projekt ADAPT/OCEAN kann beim SCHIFF angefordert werden.

- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz

Von den jungen Führungskräften wird heute aufgrund der Intensivierung von internationalen Kooperationsprojekten und der bevorstehenden EU-Erweiterung ein Umdenken in mehrfacher Hinsicht erwartet. Es geht darum, im Umgang mit anderen Kulturen die nötige Flexibilität und Toleranz aufzuweisen - beides wichtige Voraussetzungen für eine produktive Kommunikationsgrundlage.

Dies soll durch die Seminare der Sommerakademie unterstützt werden. Deshalb sind die Lerninhalte der Sommerakademie fachlicher **und** persönlichkeitsbildender Natur.

Diese Zielsetzung wirkt sich auf die Gestaltung der Sommerakademie aus: Es geht nicht nur darum, den Teilnehmern Faktenwissen über spezifische Kulturgewohnheiten oder Techniken zur Verbesserung ihres Projektmanagements zu vermitteln, sondern vor allem darum, ihnen konstruktive Umgangsformen mit ungewohnten Denksystemen zu vermitteln. Es handelt sich demnach um einen komplexen Lernprozess, der auf der einen Seite Übung, auf der anderen Seite eine ständige Selbstreflexivität erfordert.

Daher bietet die Sommerakademie auch die Möglichkeit, internationale Teamarbeit zu erproben und Formen partizipativer Kooperation zu erleben. In internationalen Projekten ist - wie in allen anderen Kooperationsprojekten auch - eine konstruktive Kommunikation innerhalb des Projektteams erforderlich. Sie ist aber aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe innerhalb des Teams schwierig zu gestalten. Deswegen nehmen Kommunikationsmodelle und -übungen in den Trainings einen entscheidenden Platz ein, und die Planspiele sind darauf angelegt, die soziale Kompetenz der Teilnehmer zu erweitern. Darüber hinaus stehen in vielen Seminareinheiten der Sommerakademie Methoden im Vordergrund, die leicht zu erlernen und im Alltag sofort umzusetzen sind wie z.B. 'Aktives Zuhören' und Fragetechniken.

Dies ist auch der Grund, warum in dem angestrebten Lernprozess Prozess- und Zielorientierung gleichrangig betrachtet werden müssen. So werden in jeder Sommerakademie Fachinhalte angeboten, die einen möglichst großen Neuigkeitswert für die Teilnehmer aufweisen. Die selbstreflektierenden Übungen laden dazu ein, sich eigene Verhaltensmuster bewusst zu machen und das eigene Verhaltensrepertoire gezielt zu erweitern, so dass (neue) Werte und Normen gefunden werden können, die sich in einem internationalen Kontext durch ihren positiven Charakter auszeichnen.

## 6.2. Didaktische Prinzipien

Die Prinzipien der Sommerakademie sind eine Antwort auf die Frage nach lernfördernden Rahmenbedingungen. Sie beziehen nicht nur pädagogisch-didaktische Erkenntnisse mit ein, sondern spiegeln zugleich den Wunsch der Teilnehmer nach einer Demokratisierung ihrer Arbeitsbedingungen im Berufsleben und in den Seminaren wider. Sie ergeben sich schließlich aus den Zielen des Projekts und dem ihnen zugrunde liegenden Verständnis von partizipativ zu gestaltenden Veränderungs- und Arbeitsprozessen. Deswegen wird der Versuch unternommen, die Sommerakademie für die Teilnehmer als eine Mikrowelt im Gegensatz zur Makrowelt der Organisationen bzw. Kulturen aufzubauen, in denen sie leben und arbeiten, und sie dazu einzuladen, in diesem kleinen Rahmen Vorgehensweisen auszuprobieren und zu reflektieren, die idealerweise Eingang in die Makrowelt finden sollten.

Zusammenfassend lassen sich die Prinzipien auf zwei Kernpunkte reduzieren: Demokratisierung und Individualisierung. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Argumentation werden sie hier jedoch in fünf grundlegende Prinzipien gefasst:

- Partnerschaftlichkeit
- Partizipation
- Ganzheitliches Lernen
- Einheit von Theorie und Praxis
- Transparenz

Diese fünf Prinzipien sind miteinander verflochten und bedingen sich gegenseitig.

### 6.2.1. *Partnerschaftlichkeit*

Der allgemeine Wunsch der Teilnehmer nach einer Demokratisierung der Seminare, d.h. nach einem Hierarchieabbau, führt zu einer Neudefinition des Verhältnisses von Lernendem und Lehrendem. Dabei spielt eine Veränderung der kommunikativen Situation innerhalb der Lerngruppe eine zentrale Rolle: Die erzwungene Dominanz des Lehrenden aufgrund seiner Fachkompetenz und seiner Berufsrolle führt zu einer Asymmetrie zwischen ihm und den Lernenden, die durch einen veränderten Umgang möglichst ausgeglichen werden soll.

Die traditionelle Form des Frontalunterrichts, auch wenn sie sich zum Teil als Lernform bewährt, fördert die Asymmetrie. Zum Abbau dieses Gefälles sind aber

andere Lehrformen günstig, so zum Beispiel das Gespräch oder der Diskurs. Solche Kommunikationsformen erweisen sich als partnerschaftlicher und unterstützen eine symmetrische Interaktion. Hier tauschen sich Erfahrene und weniger Erfahrene aus, Gleichgestellte mit unterschiedlicher Fachkompetenz und unterschiedlichen Problemen.

Dieser Aspekt ist von Interesse, weil die Thematisierung von Beziehungen in den verschiedenen Kulturen Europas unterschiedlich verläuft. Wird dieses Thema in internationalen Kooperationsarbeiten tabuisiert, so kann unter Umständen keine angemessene Prozesskommunikation gestaltet werden. Die Sommerakademie bietet daher die Chance, dieses Tabu anzusprechen und es auf der Mikroebene zu bearbeiten. Durch eigenes Erleben erfahren die Teilnehmer, dass Kommunikation von ihnen aktiv gestaltet werden kann; dadurch eröffnen sich Spielräume, die sie auch im eigenen Arbeitsleben nutzen können.

Weil geöffnete Seminarstrukturen symmetrische Kommunikationsformen bevorzugen, unterstützen sie zugleich den Wunsch der Lernenden, Interessen, Probleme und Bedarfe im Lehr- bzw. Lernprozess mit einzubeziehen.

Indem sich der Dozent im Seminargeschehen bereit zeigt, flexibel zu handeln und Umgestaltungsmöglichkeiten je nach den Bedürfnissen der Lernenden einräumt, wird ein möglicher Lösungsweg zur konstruktiven Kooperation ebenfalls aufgezeigt: Durch das Seminar wird die Erfahrung gemacht, dass Planänderungen, Entgegenkommen und Flexibilität unter Umständen zu besseren Lösungen führen und Kooperation fördern können.

Und schließlich wird durch die Verlagerung des Dozenten von dem allwissenden Verkünder der Wahrheit zu einem Moderator, der Denkprozesse durch sein Können anregen und lenken soll, möglicherweise bewusst mit der jeweiligen Kultur und den geltenden Führungsleitlinien der Zielgruppen gebrochen. Gleichzeitig werden Alternativen aufgezeigt.

### *6.2.2. Partizipation*

Sowohl die Theorie als auch die Praxis der Weiterbildung haben gezeigt, dass die aktive Gestaltung des individuellen Lernprozesses sich auf Lerneinstellung und -motivation positiv auswirkt.

Daraus ergeben sich für die Seminare zwei Konsequenzen: *Erstens* wird eine detaillierte Vorplanung vor dem Seminar erstellt, die dennoch alternative Bausteine und Varianten einbezieht, damit während des Seminars die realen Bedarfe und Anregungen der Teilnehmer berücksichtigt werden können. *Zweitens* bietet das Seminar neben kognitiv orientierten Phasen wie Kurzvorträgen sog. 'interaktive' Methoden, damit individuelles, aktives Lernen ermöglicht wird.

### 6.2.3. *Ganzheitliches Lernen*

Heute herrscht Konsens über die Vorteile des ganzheitlichen Lernens. Diese lerntheoretischen Ergebnisse wurden bei der Entwicklung der Sommerakademie aufgegriffen und zunutze gemacht; im Sinne eines holistischen und individualisierten Lernens wurde eine Anregung möglichst vieler Wahrnehmungskanäle angestrebt, damit alle Lerntypen einen Zugang zum Lernstoff erhalten. Dies findet seinen Niederschlag in den vielfältigen Methoden, der Seminarstruktur, dem Einsatz von anregenden Materialien sowie aktivierenden Spielen und Leseübungen.

Interessant ist diese didaktische Grundlage auch im Hinblick auf die internationale Besetzung, weil Lerngewohnheiten nicht nur personenspezifisch, sondern auch kulturell geprägt sind. Ein Seminar mit ganzheitlichem Ansatz bietet von daher Teilnehmern aus unterschiedlichen Kulturen die Möglichkeit, sich in gewohnten Methoden wieder zu finden, daneben aber neue Lernzugänge kennen zu lernen.

### 6.2.4. *Einheit von Theorie und Praxis*

Nur durch die gekonnte Verbindung von theoretischen Grundlagen und praxisnahen Übungen sowie durch das Einbeziehen der Teilnehmerbedarfe kann ein erfolgreiches Lernen gesichert werden. Deswegen sind die Seminarbausteine so konzipiert worden, dass im Anschluss an kurze Input-Phasen Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag in Übungen besprochen wurden mit dem Ziel, den Lerntransfer zu begünstigen.

Solche 'interaktiven' Methoden haben meistens eine positive Resonanz, weil sie in den Augen der Teilnehmer die Verknüpfung von Theorie und Praxis erhöhen. Indem situationsbezogene Problemlösestrategien in Seminaren erarbeitet werden, setzen sich die Lernenden konkret mit deren Wirklichkeit auseinander; selbständiges und eigeninitiiertes Suchen nach einer Problemlösung werden möglich. Die Nachhaltigkeit wird gesteigert.

### 6.2.5. *Transparenz*

Transparenz von Lernziel, Lernweg und Methode bietet eine Stütze nicht nur für den Dozenten bei der Unterrichtsplanung, sondern auch für den Lerner während des Seminars. Sie ist geradezu wesentlich, denn nur so hat der Lernende die Möglichkeit, sich in den Lernprozess einzuordnen. Ziele und Wege werden dadurch greifbarer, was eine Motivationssteigerung und eine Verbesserung der Lernsituation ermöglicht.

Transparenz sensibilisiert den Teilnehmer darüber hinaus für innere Vorgänge. Durch das Transparentwerden von didaktischen Hintergründen wird dem Teilnehmer in personnahen Aufgaben die Prozessorientierung vor Augen geführt.

Dennoch soll diese Transparenz im Sinne einer dramaturgisch gelungenen Seminargestaltung stattfinden, was bedeutet, dass Aussparungen an geeigneten Stellen durchaus eine positive Wirkung haben.

### 6.3. Methoden der Seminare

Im Hinblick auf die o. g. didaktischen Prinzipien und in Anlehnung an deren pädagogischen Ziele wurden für das Seminar folgende Lehr- bzw. Lernmethoden ausgewählt:

- Kurzvortrag
- Lehrgespräch
- Einzelarbeit
- Partner- und Gruppenarbeit
- Rollenspiel
- Planspiel
- Dyade und Triade zur kollegialen Beratung
- Moderationstechniken
- Kommunikationsmodelle

Durch diese Methodenvielfalt wird eine Balance zwischen Lernziel- und Prozessorientierung sowie eine teilnehmergerechte Seminargestaltung angestrebt; dieses Gleichgewicht spiegelt sich ebenfalls in der Seminardramaturgie wider dergestalt, dass deren sinnvolle Verknüpfung die Lernziele am effizientesten erreichen sollen.

Darüber hinaus unterstützen alle gewählten Methoden einerseits den geöffneten Charakter der Seminare, indem sie die Teilnehmer zum Lernen animieren sollen. Andererseits sollen sie den internationalen Kooperationsprozess innerhalb und außerhalb der Europäischen Union optimieren helfen und dadurch die laufenden Veränderungsprozesse demokratisieren. Alle Methoden stellen den Teilnehmer gemäß den o. g. Prinzipien als Partner ins Zentrum der Bemühungen, wodurch der motivationale Aspekt verstärkt wird und diese demokratische Form der Kooperation Mustergültigkeit erhält. Somit können die Teilnehmer ihre eigene Umgehensweise mit ausländischen Partnern überdenken.

## 6.4. Seminarstruktur

Die Internationale Sommerakademie berührt mit ihrem Thema "Internationale Kooperation und Netzwerkmanagement" zwei Ebenen:

- die individuelle Fähigkeit zur Kooperation
- und die politischen, strukturellen und technischen Rahmenbedingungen zur transnationalen Zusammenarbeit.

Die eigene interkulturelle Kompetenz der Teilnehmer steht zu Beginn der Woche im Vordergrund, während in der zweiten Hälfte der inhaltliche Fokus auf den Techniken und Bedingungen der Netzwerkbildung und Kooperation liegt. Unter anderem werden in der zweiten Wochenhälfte Techniken zur Analyse und Lösung von Konflikten in transnationalen Arbeitsgruppen erarbeitet.

Der Lernprozess wird durch Trainerin und Teilnehmer aktiv gestaltet. Jeden Tag werden Impulsvorträge von Experten angeboten, die für die Vermittlung von wichtigen aktuellen politischen, juristischen und wirtschaftlichen Fakten sorgen. Parallel dazu können die Teilnehmer in den Trainings leicht umzusetzende Managementtechniken erwerben und ihre interkulturellen Kompetenzen gezielt stärken.

Der abwechslungsreiche Methodenmix macht Lernen zu einer positiven Erfahrung: Die Teilnehmer lernen die Zusammenarbeit in der Ostseeregion durch Präsentation und Exkursionen kennen, arbeiten an eigenen Problemstellungen in kleinen Gruppen, entwickeln Lösungen in Planspielen, diskutieren mit Experten und weiten ihr eigenes Verhaltensrepertoire durch gezieltes Training und Feedbacks der Trainerin aus.

Veranstaltungen an den Abenden ((Musik, Literatur, Esskultur) bilden den Rahmen der Kurse. Der Tagungsort und eine eintägige Exkursion geben die Möglichkeit, Schleswig-Holstein als eine der Ostseekooperation zugewandte Region kennen zu lernen.

Auf der folgenden Seite finden Sie das Programm der Sommerakademie 2001. Die Echtzeitprotokolle, die den präzisen Ablauf der internationalen Sommerakademie darstellen, die FlipChart-Protokolle und die verteilten Lehrmaterialien können bei dem SCHIFF angefordert oder teilweise unter [www.schiff.uni-kiel.de](http://www.schiff.uni-kiel.de) heruntergeladen werden.

## Programm der Sommerakademie 2001

### Samstag Abend

18h Begrüßung und Eröffnung der Sommerakademie 2001 durch den Direktor des S.-H. Landtages

### Sonntag

Warming up und Analyse der individuellen Lernziele und Einführung zum Thema "Interkulturelle Kompetenzen" und erste praktische Übungen

Fachvortrag I im Plenum und Diskussion mit dem Referenten Manuel Breuer, *"Soziale Kompetenz, eine Kernkompetenz von Netzwerkmanagern. Zukünftige Anforderungen durch Programme wie EQUAL"*

### Montag

"EU-Bilder" der Teilnehmer

Vertiefende Arbeit zu interkulturellen Kompetenzen und Fortsetzung der Trainingssequenz vom Vormittag

### Dienstag

Fachvortrag und Diskussion mit Violette Hyzy, *"Gestaltung von kooperativen Arbeitsformen vor dem Hintergrund organisations-kulturtheoretischer Ansätze"*

Fragenkatalog der Teilnehmer zur Identifikation von Informationsbedarfen und Arbeit in Gruppen zu konkreten Projektideen

Überraschungsgast Nr. 1 im Gespräch mit den Teilnehmern

### Mittwoch

ganztägige Exkursion: Lübeck

### Donnerstag

Auswertung der Exkursion und Vorbereitung auf den Tag

Fachvortrag und Diskussion mit Prof. Dr. Klaus Potthoff, *"Regeln zur Gestaltung und Pflege von zielorientierten Netzwerken"*

Vertiefende Informationen und Übungen zu Managementmethoden für Netzwerker am Beispiel von konkreten Teilnehmerprojekten

### Freitag

Vortrag und Diskussion im Plenum mit Andreas Ahrens: *"Hinderliche und förderliche Faktoren für Netzwerkmanagement am Beispiel von Umweltprojekten im Baltikum"*

Bedeutung von interpersonalen Konflikten in Netzwerken (Praxisübungen)

Konfliktsystematik und Konfliktlösungstechniken

Fahrt nach Kiel, Prof. Klaus Potthoff als Gastgeber

### **Samstag**

Einführung: Das SCHIFF begrüßt die Sommerakademie.

Fachvortrag im Plenum und Diskussion mit Dr. Christian Wellmann, *"Friedenspolitik und Ostsee"*

Metadiskussion zur Analyse und Weiterentwicklung des Konzepts der Sommerakademie mit den Teilnehmern

Abschlussveranstaltung

## 6.5. Beschreibung der Trainingsbausteine

An der Sommerakademie 2001 nahmen 15 Personen aus 6 Ländern teil. Außerdem war Frau Thoumine in der gesamten Laufzeit der Sommerakademie anwesend, um zum einen organisatorische Fragen zu klären, zum anderen um das Training zu beobachten und zu protokollieren.

Die Teilnehmer durchliefen insgesamt 7 acht- bis neunstündige Trainingstage in der Zeit vom 1. bis zum 8. September 2001.

### *Themen*

#### 1. Thema "Interkulturelle Kompetenz"

- Wie gehe ich persönlich mit anderen Kulturen um?
- Was sind meine Stärken in interkulturellen Begegnungen?
- An welchen Stellen muss ich aufpassen?
- Worauf muss ich achten, um bei internationalen Geschäften, Projekten oder in interkulturellen Beziehungen erfolgreich zu sein?

#### 2. Thema "Netzwerkarbeit"

- Wie entsteht eine Kooperation?
- Wie wird sie erfolgreich angebahnt und später gepflegt?
- Welche Instrumente und Methoden begünstigen interkulturelle Zusammenarbeit?

- Was sind die Gefahren in der Netzwerkarbeit?
- Wie kann ich aktiv zu erfolgreicher Kooperation in internationalen Netzwerken beitragen?

### 3. Thema "Netzwerkbildung"

- Mit wem komme ich klar?
- Welche Kontakte bereiten mir dagegen Schwierigkeiten, und warum?
- Welche Partner sind für meine Pläne interessant?
- Wie kann ich an sie herantreten?

### 4. Thema "Konflikte und Konfliktmanagement"

- Wie entstehen Konflikte in transnationalen Projekten?
- Wie kann ich sie erkennen und mit ihnen umgehen?
- Wie kann ich Konflikten vorbeugen?
- Was kostet es mich, wenn ich mich nicht um Konflikte kümmere?

### *Seminarziele*

Durch die unterschiedlichen Trainingsbausteine wurden die Teilnehmer für das eigene Verhalten in transnationalen Situationen sensibilisiert. Die dazu gewählten Übungen sollten ihnen helfen, ihr Handlungsspektrum in solchen Situationen zu erweitern. Darüber hinaus wurden Möglichkeiten zum konstruktiven Umgang mit Stress oder Sprachbarrieren aufgezeigt.

### *Inhalte*

- Informationsbeschaffung als Ausgangspunkt für Netzwerkarbeit
- Kommunikationsmodelle
- Vorurteile und vernünftiger Umgang mit Stereotypen und Vorurteilen
- Nonverbale Kommunikation mit Schwerpunkt auf Körpersprache und Codes
- Übungen zum konstruktiven Umgang in Verhandlungen
- Kooperationsspiele

- Übung und Lehrgespräch zu "Europa heute und morgen"
- Rahmenbedingungen für eine konstruktive Projektarbeit
- Konflikttheorien und Management von Konflikten auf internationaler Ebene

#### *Methoden*

- Warming ups
- Körperübungen
- Blitzlichter
- Simulationen
- Rollenspiele
- Gruppenarbeit und -übungen
- Einzelarbeiten
- Lehrgespräch
- Diskussionen

#### *Materialien*

- Pinnwände
- Flipcharts
- Karten
- Blätter in unterschiedlichen Größen
- Springbälle
- diverses Spielmaterial (Wäscheklammer, Büroklammer, Bastelmaterial, etc.)

## 6.6. Beschreibung der Vorträge

Zu der Sommerakademie wurden mehrere Referenten eingeladen, die das Thema "Internationale Kooperation und Netzwerkmanagement im Kontext der EU-Erweiterung" aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten sollten. Bei diesen Personen handelte es sich sowohl um Experten aus dem wissenschaftlichen Bereich als auch um Praktiker mit Netzwerkerfahrung.

### *Themen*

- Die Ostseeregion und die EU-Integration
- Aktuelle Daten und Tendenzen zu EU-Politiken
- Finanzierungsmöglichkeiten für Netzwerkarbeit und Kooperationen
- Existierende Strukturen und Netzwerke in der Ostseeregion
- Konflikte und Kooperation
- Netzwerkarbeit und Netzwerkmanagement

### *Referenten*

Zwei der eingeladenen Referenten sind im SCHIFF tätig und forschen zu unterschiedlichen Themen der Ostseekooperation und Netzwerkarbeit auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene.

Herr Breuer von der ADAPT-Stelle Bonn wurde eingeladen, um über die Notwendigkeit von sozialen Kompetenzen im Bereich von EU-Projekten zu berichten und um Informationen über die gültigen Richtlinien bei den Projekten ADAPT und EQUAL zu geben.

Ebenfalls eingeladen wurden Frau Hyzy und Herr Ahrens, die wegen Erkrankung absagten.

### *Inhalte*

Titel der angebotenen Vorträge:

- "Social competencies as essential skills of network-managers. Future requirements of programmes such as EQUAL" (*Manuel Breuer*)
- "Creating cooperative work routines in the light of theories of organisational culture" (*Violette Hyzy*)
- "Guiding principles for specific network-building and -management" (*Prof. Dr. Klaus Potthoff*)
- "Impeding and beneficial factors for network-management, taking ecological projects in the Baltic States as an example" (*Andreas Ahrens*)
- "The Baltic Sea Region - a region in the making" (*Dr. Christian Wellmann*)

### *Vortragsdauer*

Die Vorträge erstreckten sich jeweils auf eine Dauer zwischen 30 Minuten und ca. 1 Stunde. Nach der Präsentation fand eine Diskussion statt.

### *Verwendete Materialien*

Zwei Vorträge wurden durch OH-Folien visualisiert. Bei einem der beiden Vorträge war vor der Präsentation ein Handout verteilt worden, damit sich die Teilnehmer Notizen machen und die vorgestellten Inhalte besser verstehen konnten. Diese Lösung erwies sich als sehr nützlich und entspannend für die Teilnehmer.

Ein Vortrag wurde durch eine Power-Point-Präsentation unterstützt und mit einem Beamer an die Wand projiziert. Auch diese Methode löste positive Reaktionen aus.

## 7. Auswertung der Sommerakademie 2001 durch die Teilnehmer

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Feedbackrunden während der Seminarwoche sowie der schriftlichen Befragung dargestellt, die im Anschluss an die Seminare durchgeführt wurde. Um die Lektüre angenehmer zu gestalten, wurden die Ergebnisse unter Stichwörtern strukturiert und zusammengefasst. Die vorhandenen Zitate sind direkt aus den Fragebögen bzw. den Gesprächen entnommen.

Die durch die Teilnehmer getroffenen Aussagen wurden unter folgenden Stichworten ausgewertet:

- Zufriedenheit
- Inhalte
- Methoden
- Unterlagen
- Motivation
- Lernhindernisse
- Verbesserungsvorschläge

Abschließend wird auf die Veränderungsvorschläge der Teilnehmer eingegangen. Dieser Punkt erschien dem SCHIFF wichtig, weil es sich bei der Sommerakademie 2001 um ein Pilotseminar handelt. Die Vorschläge der Teilnehmer können dazu beitragen, die noch vorhandenen Schwächen aufzudecken und Modifizierungsvorschläge einzubauen, damit die Sommerakademie von Jahr zu Jahr wachsen und reifen kann.

## 8.1. Auswertungsmethoden

Folgende Methoden zur Auswertung der Internationalen Sommerakademie wurden angewendet:

Einen Tag vor Beendigung des Seminars erhielten die Teilnehmer Fragebögen, die sie bis zum nächsten Tag in Ruhe ausfüllen sollten. Diese Fragebögen enthielten Fragen zu den unterschiedlichen Aspekten der Sommerakademie. Befragt wurden die Teilnehmer zu dem allgemeinen Konzept des Projektes, der Betreuung vor und während der Sommerakademie, der Trainerarbeit (einschließlich der Methoden und Strukturierung), den Vorträgen und den kulturellen Angeboten. In einem letzten Fragenblock wurde von ihnen erwartet, Verbesserungsvorschläge zu machen und interessante Themen für die nächsten Jahre zu benennen. Insgesamt wurden 15 Fragebögen zurückgegeben, die eine wichtige Grundlage für die Auswertung darstellen.

Darüber hinaus fand ein Blitzlicht in regelmäßigen Abständen während der gesamten Seminarwoche statt, das die Befindlichkeit und Erwartungen der Teilnehmer erfassen sollte. Eine einstündige Feedbackrunde wurde am Dienstag Vormittag genutzt, um einen Ist-Soll-Abgleich zu machen.

Die Anwesenheit einer SCHIFF-Angestellten während der gesamten Laufzeit ermöglichte eine kontinuierliche Beobachtung des Seminargeschehens. So konnten die Reaktionen der Teilnehmer auf die Lerninhalte und auf die Präsentationen der Trainerin protokolliert werden. Darüber hinaus wurden die Stunden zwischen den Trainings dazu genutzt, die Ziele der I.S.A. und die Aktivitäten von SCHIFF zu erklären. In dieser Woche kreisten viele Gespräche um das Konzept der Sommerakademie; die Ergebnisse dieser Gespräche fließen in die Auswertung mit ein.

## 7.2. Einschätzung der Teilnehmer

### 7.2.1. Zufriedenheit

Um die Zufriedenheit der Teilnehmer zu messen, wurden folgende Aspekte der Sommerakademie getrennt abgefragt:

#### *Die Betreuung durch das SCHIFF*

Die Betreuung durch das SCHIFF vor und während der I.S.A. erlebten die Teilnehmer als sehr angenehm: *ich fühlte mich in guten Händen*. Am meisten gefiel den Befragten der Umgang der SCHIFF-Betreuung, der Trainerin und der Referenten mit den Teilnehmern, den sie als aufmerksam und offen beschrieben: *Thanks for the hard job of the organizers and the trainer [...]. I really appreciated their attitude towards the participants! We felt that they are working with the positive feelings.*

#### *Das Tagungshaus*

Auf die Frage hin, was ihr bezüglich des Tagungshauses am meisten gefallen hat, antwortet eine Teilnehmerin kurz und bündig: *Alles!* Damit fasst sie das zusammen, was die meisten Befragten fühlten. Der durch das Osterberg-Institut gegebene Rahmen wurde von allen sehr positiv geschätzt.

Vor allem die *wunderschöne Umgebung* und das *sehr gemütliche Haus* wurden als ein Highlight erlebt. Die direkte Nähe zu Wald und See ermöglichte längere Spaziergänge und - für die mutigsten unter den Teilnehmern - sogar morgendliche Baderlebnisse. Allen hat auch die durchgehend kooperative Einstellung des Personals gefallen: Die Angestellten wurden einstimmig als *sehr freundlich, hilfsbereit und flexibel*, als *very polite, nice and friendly* erlebt. Positiv beeindruckt hat auch, dass *sie [im Osterberg-Institut] auch für Sonderwünsche offen sind*, z.B. *Klavierspiel, abendliches Grillen, selbstgestaltete Disko*.

#### *Das kulturelle Programm*

Alle Befragten erklärten, dass sie in Bezug auf das kulturelle Rahmenprogramm sehr zufrieden seien. Von allen Veranstaltungen, die sie in der Woche erlebt haben, waren die ganztägige Exkursion nach Lübeck und das Abendessen bei Klaus Potthoff, dem Leiter des SCHIFF, am meisten einprägsam. Auch als ein Event der besonderen Art wurde die durch die Teilnehmer selbst organisierte Soft-Softies-Party erwähnt: Die meisten Abende der Sommerakademie wurden geprägt durch *Abendaktivitäten*, die aus Sicht der meisten Teilnehmer einen maßgeblichen Einfluss auf das Gruppengefühl ausgeübt haben.

### *Das Konzept der Sommerakademie*

Sowohl die Teilnehmer als auch angeschriebene Organisationen beurteilten die inhaltliche Konzeption der Internationalen Sommerakademie positiv. Gerade die Idee, Vorträge zu spezifischen Themen mit Trainingsbausteinen zu kombinieren, fanden sie äußerst spannend. So lassen sich in den an das SCHIFF gesendeten Mails spontane Reaktionen finden, die die Sommerakademie als eine *schöne Initiative* (Delegation der deutschen Wirtschaft in Litauen) begrüßen. Das Auswärtige Amt lobt sie als eine *interessante Veranstaltung*, während das European Movement schreibt: *Your summer academy sounds like a very ambitious and worthwhile project*. Was das Programm für 2001 angeht, wird es ebenfalls als *sehr interessant* (SCHILLER-Universität, International Relations) bewertet.

In den Fragebögen geben insgesamt 11 Teilnehmer an, dass die Sommerakademie mit einer Laufzeit von 8 Tagen genau richtig ist. Nur 3 Personen fanden die Sommerakademie zu lang, wobei einer der Befragten diese Kritik wiederum einschränkte: *Für Führungskräfte zu lang, für Nachwuchsführungskräfte OK*.

Im allgemeinen wurde in den Fragebögen an dem Design nichts ausgesetzt. Lediglich ein Teilnehmer wünschte sich: *to involve more deeply attendees into program design*.

### *Die Internationale Sommerakademie 2001*

13 der 15 Teilnehmer beeindruckte die besondere Atmosphäre, die während der Sommerakademie entstand und das Arbeitsklima stark beeinflusste. Explizite Kommentare finden sich in den Fragebögen zu diesem Thema. So ein deutscher Teilnehmer: *Die Sommerakademie hat ein Klima der Offenheit und Verständigung geschaffen, die eine ungeheure Intensität der Begegnung erzielt hat. Meine Erwartungen sind voll erfüllt worden*.

Auf die Teilnehmergruppe bezogen, ist der Zufriedenheitsgrad sehr hoch gewesen. Was die Atmosphäre in der Gruppe betrifft, fanden 10 Teilnehmer sie sehr gut, 4 empfanden sie als gut. Die Hälfte der Teilnehmer hätte sich zum Teil eine größere Homogenität gewünscht, vor allem wenn es um die Erarbeitung gemeinsamer Projektideen ging, die zweite Hälfte dagegen erlebten gerade die Gruppenheterogenität als sinnvoll und günstig. Für letztere hatte das SCHIFF *eine tolle Gruppe zusammengestellt*. Als besonders anregend wurde die direkte Begegnung mit anderen Kulturen festgehalten, z.B. *discussions with the russian delegation* oder *europaean cultures*.

Alle Vorträge mit anschließender Diskussionsrunde wurden mit gut oder öfters sehr gut bewertet. 11 der 15 Befragten hätten sich im Laufe der Woche sogar mehr Referate gewünscht.

Auf die Frage hin, ob die Teilnehmer mit den angebotenen Trainingsinhalten zufrieden seien, gehen die Meinungen etwas auseinander. Während 6 Teilnehmer angaben, mit dem einwöchigen Training zufrieden zu sein, *neue Kontakte, neue Leute, neue Ideen* für sich gewonnen zu haben, antworteten 7 Befragten, dass ihre Erwartungen nicht genügend erfüllt worden seien. 2 Teilnehmer gaben an, sie hätten zwar zum Teil durch das Seminar einen Nutzen erfahren: *I repeated the knowledge about negotiation, conflicts*. Trotzdem hätten sie ihrer Meinung nach nicht genügend Neues dazu gelernt und hätten keine wirkliche Vertiefung des schon vorhandenen Wissens erreicht.

Diese Kritik macht sich vor allem an der Umsetzung durch die Trainerin fest. Während alle Gruppenteilnehmer die Trainerin persönlich als sympathisch und offen erlebten, wurden ihre methodischen und didaktischen Vorgehensweisen während der Trainingseinheiten von einigen Teilnehmern bemängelt. Hauptsächlich bezogen sich die Kritikpunkte in den Feedbackrunden und Fragebögen auf die mangelnde Transparenz im Trainingsgeschehen, insbesondere was Ziel und Zweck bestimmter Übungen angeht. Bedauernd fanden die Befragten zum Beispiel, *dass einige Übungen nicht ausreichend ausgewertet wurden*. Im allgemeinen hätten sich diese Teilnehmer mehr Effizienz und Praxisbezug gewünscht, was ihrer Meinung nach durch mehr Übungen mit Alltagsbezug, tiefer gehende Auswertungsphasen und vor allem *Rezepte* hätte erfolgen können. Als verunsichernd wurde auch die Tatsache erlebt, dass ein Konflikt innerhalb der Gruppe aus ihrer Sicht nicht genügend ausgetragen wurde.

Andere Teilnehmer dagegen hatten Verständnis für die Schwierigkeit der Aufgabe: *Angesichts der Heterogenität der Teilnehmer wäre es für jeden Trainer eine Unmöglichkeit gewesen, für alle passende Methoden zu finden*. Oder sie betonten auch die positiven Lerneffekte des Trainings: *It was a really useful experience for me. Maybe our work could be more productive but everything else was organized great*. Ebenfalls geschätzt wurde die Tatsache, dass die *Vorschläge von Teilnehmern* durch die Trainerin angenommen und eingebaut wurden, wenn welche zum Ausdruck kamen.

### 7.2.2. Inhalte

Nach den ihnen wichtigsten Inhalten befragt, antworteten viele Teilnehmer: *conflict and network management* und *communication skills*. Sonst wurden folgende Themenbereiche bzw. Erkenntnisse genannt: *knowledge about different cultures, about network, how to get connections with some people with which I have in common, possibilities for co-operation*. 3 Teilnehmer erwähnten die Einheit zu *Konfliktmanagement*, die für sie einen großen Neuigkeitsgrad hatte und mit intensiver Arbeit verbunden war.

Durch die Gespräche während der Trainings und zwischen den Einheiten gaben sie ebenfalls an, *wertvolle Informationen über die Institutionen, in denen die Teilnehmer arbeiten*, bekommen zu haben.

Aber auch im Soft-Skill-Bereich wurden entscheidende Erkenntnisse erreicht. Nach einer Woche ist den Befragten deutlich geworden, dass es *mehr Gemeinsamkeiten gibt, wenn man sich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich austauscht*. Diese Erkenntnis führte bei vielen zu einer veränderten Einstellung und Selbsteinschätzung in interkulturellen Situationen: *I feel better with international contacts now*. Nicht mehr die offensichtlichen Unterschiede aufgrund der Nationalitäten, sondern die Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Personen rückten in den Vordergrund.

Ebenfalls wichtig war aus Sicht der Teilnehmer die am Dienstag Nachmittag durchgeführte Einheit zum Thema "Projektarbeit". Vor der Einheit sollten die Teilnehmer innerhalb der Gruppe Partner suchen, die in ähnlichen oder ergänzenden Berufsfeldern arbeiten, Kleingruppen bilden und erste gemeinsame Projektideen sammeln. *The work in groups concerning our common projects* gehört für viele zu den inhaltlichen Höhepunkten der Woche.

Der Vortrag von Prof. Dr. Potthoff zu "Netzwerkbildung und -pflege" schließlich wurde von 4 Teilnehmern als ein Highlight der Woche bezeichnet. Diese Meinung wurde z. T. dadurch verstärkt, dass im Anschluss an den Vortrag eine Diskussion durchgeführt wurde, die eine der konkreten Projektideen zum Thema hatte. Am Beispiel der Projektidee "Fährverbindung zwischen Gdynia und Klaipeda" wurde im Gespräch aufgezeigt, wie ein solches Projekt entstehen kann und welche Komponenten hinsichtlich einer Netzwerkbildung in Betracht kommen sollten.

### 7.2.3. Methoden

Für einige Befragten waren die *methods of training* ein Novum. Die meisten aber - 4 Teilnehmer kamen aus dem Weiterbildungsbereich - kannten diese bereits bzw. verwendeten sie selber in ihren Seminaren. Für alle Befragten waren die Themen der Vorträge neu und stellten einen Input dar.

Die durch die Trainerin ausgewählten Methoden wurden gelobt, weil die Gruppe sich laut einer Teilnehmerin *active throughout the entire course* fühlte.

Der im Training verwendete Methodenmix erwies sich als nützlich und anregend, wobei die Befragten Trainingsbausteinen mit offensichtlichem, praktischem Hintergrund den Vorzug gaben. In der Tat wurden die Übungen als besonders angenehm und hilfreich empfunden, die auf konkreten Projekten oder Problemen fußten und der Arbeitswelt entnommen wurden. Dies wurde beispielsweise in der Trainingseinheit zu "Konfliktmanagement" spürbar. Nach einem Lehrvortrag wurde ein Fall in Gruppen erarbeitet, der zuvor von der Trainerin anonymisiert

worden war. Einer der Teilnehmer hatte diesen Konflikt zu dem Zeitpunkt und erhoffte sich, durch die Übung eine Lösung zu finden. Für ihn wurde diese Übung äußerst ertragreich, weil er den Konflikt in einer ersten Phase analysieren konnte, in einem zweiten Schritt dank der Beiträge in seiner Gruppe und der anschließenden Simulation die unterschiedlichen Konfliktpartner besser verstehen konnte. Schließlich wurde ihm eine Möglichkeit zur Konfliktlösung aufgezeigt. Aber auch die meisten anderen Teilnehmer empfanden diese Übung als besonders einprägsam.

Ebenfalls als wichtig wurden die Übungen eingestuft, in denen die Teilnehmer sich intensiv austauschen konnten, wie es an dem Donnerstag Nachmittag der Fall war.

Geteilter Ansicht waren die Befragten dagegen, was einige Übungen angeht. Dieses betrifft vor allem Übungen mit rein spielerischem Charakter, Übungen ohne direkten Alltagsbezug und Selbsterfahrungsübungen. Mehrere Teilnehmer bezeichneten Übungen wie die Warming ups und die Abendeinheit "The Minorians and the Majorians" explizit als ein *methodisches Highlight*. Andere Übungen wiederum lösten Widerstreben oder Unbehagen aus. Diese Gefühle wurden wie folgt begründet: Es komme ihnen unseriös vor, zu spielen, anstatt zu arbeiten; es sei Zeitverlust, *a funny occupation to kill the time*. Ihr Unbehagen erklärten einige Teilnehmer damit, dass das Ziel der Übung ihrer Meinung nach nicht klar sei, so daß *maybe I couldn't understand it*. Umgekehrt forderten aber auch einige der Befragten eine Ausweitung des Angebots in dieser Richtung, allerdings mit einer verstärkten Gewichtung auf die Auswertungsphasen. Und ein Teilnehmer schrieb, dass er durch die Arbeit der Trainerin gelernt habe, dass ein Lernprozess nicht nur ernst sein müsse, sondern dass darin auch *quite funny games* eingebaut werden könnten.

#### 7.2.4. Unterlagen

Die ausgehändigten Unterlagen fanden die Zustimmung von 6 Befragten. Layout, Konzept und Umfang wurden von ihnen als angemessen und gut beschrieben. Die zweite Hälfte der Befragten dagegen fand die Unterlagen qualitativ nicht ausreichend und nicht sehr gut gestaltet.

#### 7.2.5. Motivation

Bei den Teilnehmern war die Erwartungshaltung vor und während der I.S.A. von großer Motivation geprägt. In den *Letter of motivation* hofften sie, dass die Sommerakademie *für mich sehr nützlich und interessant* sein wird. Oder auf die Frage hin, warum sie an der Sommerakademie interessiert seien, antworteten sie: *it answers my professional needs and the one week course would be of great*

*help to broaden my knowledge and serve as tools for further efficient work, to improve my knowledge about international projects, funds raising, co-operation between Baltic States organizations, to learn more about networking with international partners, how to apply to funds, or how to be more creative in our projects and to learn from experienced people.*

Solche Sätze wie: *We are very happy that we will participate in the Summer Academy and we meet other people from Europe. We hope that this conference will bring to all participants interesting and nice moments* häuften sich in den letzten Augustwochen.

Was genau hat aber die Teilnehmerinnen motiviert, mitzumachen und zu lernen? Welche Erwartungen hatten die Teilnehmer an der Sommerakademie?<sup>11</sup>

Die meisten Teilnehmer kamen mit der Erwartung, Theorieinputs zu bekommen, aber auch Beispiele aus der Praxis zu hören (u. a. zu Netzwerkbildung und internationalen Projekten) und an Diskussionen und praktischen Übungen teilzunehmen (zu Kommunikation und Management von Netzwerken z.B.). Betont wurde an mehreren Stellen die Wichtigkeit des Praxisbezugs.

Erwartet wurden Instrumente, die im Rahmen internationaler Projekte zum Tragen kommen, sowie theoretische Grundlagen in den Bereichen *Interkulturelle Kommunikation, Management von Netzwerken* und Antworten auf EU-Fragen wie *Was ist die EU?* Erwünscht waren ebenfalls Informationen über die einzelnen EU-Mitglieder und Beitrittsländer, d.h. *Learning about people, institutions and countries.*

Den Teilnehmern ging es des weiteren um einen Erfahrungsaustausch. Die meisten Befragten gaben an, *interessante Menschen aus anderen Kulturen kennen lernen, neue Kooperationspartner finden und ein starkes Netzwerk bilden* zu wollen.

Eine ebenso wichtige Erwartung war, nach einer Woche mit neuen Projektideen nach Hause zu kommen. Bei der Herstellung von Kontakten wurde Wert auf eine *long term co-operation* gelegt, aber auch darauf, durch das Training eine Entwicklung der Persönlichkeit zu erfahren.

Ein Teilnehmer wünschte sich darüber hinaus *a lot of fun through the international learning and cooperation.*

Motivierend wirkten sich im Seminar Übungen aus, die ein *selfstudy* herbeiführten und einen hohen Aktivitätsgrad hatten. Gerade wenn diese Übungen eine direkte Verbindung zu ihrem Alltag hatten, wurden sie als entschiedener Lernschritt und besonders motivierend erfahren.

---

<sup>11</sup> Die u. a. Angaben basieren auf den Antworten in den Fragebögen und den zu Anfang der I.S.A. formulierten Erwartungen.

### 7.2.6. Lernhindernisse

Wie bereits erwähnt, erlebten die meisten Teilnehmer Übungen als hinderlich, deren Bedeutung *nicht immer allen transparent* waren, die in ihren Augen *nicht mit dem Leben verbunden sind* oder nur spielerischen Charakter haben. *Die disballance between the provision of information and games* fanden einige Teilnehmer im Lerngeschehen ebenfalls störend. Auf konkrete Empfehlungen von Seiten des SCHIFF hinsichtlich dieser Problematik wird in der Folge eingegangen.

Abgesehen von diesen Punkten, die in vielen Fragebögen zu lesen sind, gaben die Teilnehmer auf die Frage, was sie konkret am Lernen gehindert habe, sehr unterschiedliche Antworten.

Einer der umstrittenen Punkte war die Zeitgestaltung der Seminare: Während 6 Teilnehmer sich *more free time and relaxing games* gewünscht hätten, sich zum Teil über Müdigkeit beschwerten - *it was tiring* - und 4 Teilnehmer die zeitliche Tagesgestaltung explizit als zu anstrengend beschrieben, empfanden die übrigen Teilnehmer die Trainingstage als gut, zum Teil sogar als *entspannend, erholsam* und *quite relaxing*.

Ein weiteres Lernhindernis stellte der Bekanntheitsgrad der vorgestellten Themen dar: Wenn die angebotenen Informationen nicht genug Neuigkeitswert besitzen, stellt sich bei einigen Teilnehmern Langeweile ein. Dies empfanden zwei der Teilnehmerinnen sehr stark, andere wiederum hielten dies zwar für ungünstig, aber auch zum Teil für unvermeidlich aufgrund der Heterogenität in der Gruppe. Überhaupt wurde die heterogene Gruppenzusammensetzung von manchen Teilnehmern als ein problematischer Punkt angesehen: *The composition or line-up of the group was not too bad, but the course, I think could have been more efficient if the participants came from more similar institutions*. Die Folge: *It's too complicated to create a network between so different working fields*.

Als verunsichernd wurden unterschwellige bzw. im Plenum nicht thematisierte Konfliktsituationen erlebt. Hier nennen zwei Teilnehmer *die zwischenzeitlich aufkommenden Spannungen zwischen polnischen und russischen Teilnehmern*. Eine Teilnehmerin erwähnt die zu Anfang der Sommerakademie problematische Beziehung der Gruppe zu einem abweichenden Teilnehmer. Auf einen Teilnehmer wirkte sich die zum Teil auftretende Sprachbarriere irritierend aus.

### 7.2.7. Veränderungsvorschläge der Teilnehmer

Die Befragten machten relativ viele Verbesserungsvorschläge, was sicherlich nicht bedeutet, dass das allgemeine Urteil über die Sommerakademie negativ ausgefallen sei, sondern im Gegenteil weil sich die Teilnehmer mit dem Projekt

der Sommerakademie stark identifizierten und durch die Offenheit der Fragen zu einem Sammeln von produktiven und alternativen Ideen eingeladen wurden. Verbesserungsvorschläge wurden formuliert, die sich beziehen auf:

*Theorien lernen und praktizieren, üben und analysieren*

Aus den Fragebögen geht hervor, dass die Vermittlung von Theorie für die Teilnehmer eine wichtige Rolle spielt. Eine Teilnehmerin wünschte sich *mehr theoretische Grundlagen*, aber auch *mehr Analysen nach den Übungen*, ein anderer *more real information and knowledge*. Obwohl sich die Teilnehmer sehr wohl auf Spiele und Übungen einließen, empfanden die meisten solche Lernmethoden als weniger lerneffizient denn reine Vorträge, in denen Fakten vermittelt wurden.

Ratschläge durch die Trainerin wurden als eine wesentliche Unterstützung im Lernprozess empfunden, die eine Verarbeitung der im Spiel aufgekommenen Emotionen bzw. eine Transferleistung hin zum Berufsalltag überhaupt ermöglicht. In der Konsequenz hieß es, dass es notwendig ist, eine Metaebene zum Thema Lernen während des Lernprozesses herzustellen und die Begriffe "Theorie", "Praxis" sowie den Nutzen von Übungen zu (er)klären. Es ist an den entsprechenden Stellen nötig, Spiele und Übungen, die scheinbar vom Berufsalltag *losgelöst* sind, durch transparente Ankündigungen auf ihren Nutzen hin zu erklären.

Aber nach wie vor bleibt der Wunsch groß, über Vorträge und über die direkte Begegnung mit Experten zu lernen. Die meisten Befragten schlugen vor, dass in Zukunft mehr Referate gehalten werden sollten. Zwei Teilnehmer relativierten indessen diese Aussage: Für den einen hätten die Referate *zweckmäßiger und inhaltlich reicher* sein können, für den anderen muss die Sommerakademie nicht unbedingt mehr Vorträge enthalten, denn *es hängt von der Teilnehmerstruktur ab, ihrem beruflichen Hintergrund und ihren Erwartungen ab. Wichtig [ist die] Verknüpfung von Theorie, Praxisübungen, Reflexion/Abgleich mit dem Teilnehmeralltag*. Ein weiterer, konkreter Vorschlag bezog sich auf die Auswahl der Vorträge: *The lecturers invited could come from the same practical field, i.e. from regional BSR institutions directly active in network management, from EU programs that in our countries are eligible to.*

*Verstärkte Fokussierung auf EU-Frage*

Ebenfalls erwünscht: noch mehr Informationen zu *existing regional networks, their interactions in the context of EU enlargement, what are the moduls of managing them, how can the holds of the cities be better represented on european level* und eine stärkere Auseinandersetzung mit der aktuellen politischen Situation in der EU, den Beitrittsländern und Russland.

### *Gruppenzusammensetzung*

Die Teilnehmer, die die Heterogenität als störend empfanden, schlugen unterschiedliches vor, um dem Problem entgegenzuwirken. Einige Befragten sahen eine Lösung in einer *selection of participants* in der Anmeldungsphase: *the thoroughly selection of participants according to topic of the Academy*.

Eine Teilnehmerin hätte gut gefunden, wenn *nicht nur die Vertreter aus allen postsozialistischen Staaten, sondern aus allen Ostseestaaten (Finnland, Schweden, Dänemark)* gekommen wären, und schlug vor: *Aus allen Staaten könnten 1-2 Vertreter teilnehmen. Die könnten in ähnlichen Institutionen arbeiten (z.B. Uni), oder wenn man ein gewisses Thema hat (z.B. Ökologie), könnten solche Menschen teilnehmen, die dazu etwas sagen können.* Ein weiterer Vorschlag wurde durch einen Teilnehmer entwickelt: *Zukünftige ISAs sollten spezifisch auf Teilnehmer aus verwandten inhaltlichen Sachgebieten zugeschnitten werden (homogener). Die Inhalte sollten auf die entsprechenden Interessen der Teilnehmer zugeschnitten sein.*

### *Unterlagen*

Ein Teilnehmer empfiehlt, dass *die Aufgabenstellungen für die Übungen jedem Teilnehmer vorliegen (sollten)*, während ein anderer vorschlug: *Maybe the reader with all materials could be done.*

### *Themenvorschläge für die nächsten Sommerakademien*

Die Teilnehmer wünschten sich, dass das diesjährige Angebot der Internationalen Sommerakademie wieder aufgegriffen wurde. Darüber hinaus wurden folgende Themen vorgeschlagen:

- *Die EU-Osterweiterung und die damit verbundenen Hoffnungen und Ängste*
- *Economic differences between countries, social problems and the way of dealing with them*
- *The politic situation*
- *The fundraising experience for NGO's*
- *How to solve the communication, cooperation problems between the countries (especially with those, who are not going to become EU members)*
- *The cooperation on Baltic Sea Region, the role of BSR in the context of EU-enlargement*
- *Labour market policy*
- *integration in international training and certification systems*
- *information system from the region, fundings!!!*

- *Personal management, TA, etc.*
- *Arbeitslosigkeit und durch die bedingte Migration, Arbeitskräftemangel in ausgewählten Branchen und die Wirkung deutscher "green cards" auf die entsprechenden Wirtschaftszweige in den Beitrittsländer, etc.*
- *Agrarpolitik nach der Aufnahme der Beitrittsländer*
- *Umweltpolitik/-strategien im Baltikum incl. Energie angesichts EU-Beitritt*
- *Subsidiarität vs. Zentralismus im erweiterten EU*
- *Wirtschaftspolitik in der EU: Welche Rolle darf der Staat noch in der Marktwirtschaft spielen? Auswirkungen auf Mitglieds- und Beitrittsländer (von der Landwirtschaft bis zum Bankenrektor,...)*

## 8. Empfehlungen für die Weiterführung der Sommerakademie

### 8.1. Teilnehmerakquisition

Bei der Akquisition der Teilnehmer wurden 3 Verfahren ausprobiert: Mailings, e-Mailings und das Aktivieren von persönlichen Kontakten.

Das eine Verfahren bestand darin, Mailings zu versenden. Diese personalisierten Mailings enthielten einen einseitigen Brief sowie Informationen zu der Sommerakademie (Projektdarstellung, Angebot 2001 und Anmeldebogen, das ausgefüllt an das SCHIFF zurückgesendet werden konnte). Je nach Adressat wurde der Brief in deutscher oder englischer Sprache verschickt. Als Grundlage für die Versendung dienten Adressen aus dem Verteiler des SCHIFF. Angeschrieben wurden vor allem Konsulate und Gesellschaften, aber auch Einzelpersonen und politische Parteien. Diese aufwendige Aktion, die im gesamten Mai durchgeführt wurde, hatte keinen Erfolg: Bis auf zwei Antworten, die negativ ausfielen, meldete sich niemand.

Parallel dazu wurden E-Mails versendet mit einem kurzen, einladenden Brief. Im Anhang hatten die Angeschriebenen die Möglichkeit, sich über die Sommerakademie ausführlicher zu informieren. Auch in diesem Mailing wurde auf die Internet-Seite des SCHIFF hingewiesen. Zum Teil wurde geantwortet und prinzipielles Interesse bekundet. Aber auch diese Methode hatte kaum Erfolg, was wahrscheinlich auch daran lag, dass die Zeit zur Teilnehmerakquisition sehr knapp bemessen war.

Aufgrund der geringen Resonanz, die die Mailings erfuhren, wurden schon frühzeitig persönliche Kontakte aktiviert, die während früherer Projekte entstanden waren. Die Trainerin verwies ihrerseits auf Kontakte aus dem Weiterbildungsbereich, die in der Folge angeschrieben wurden. Entweder wurden diese Personen als Teilnehmer geworben oder sie sollten als Multiplikatoren fungieren und sich für die Sommerakademie einsetzen. Ebenfalls genutzt, um Kontakte im Ausland herzustellen, wurde eine Info-Börse der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel zum Thema Ostsee. Diese Börse war durch das Akademische Auslandsamt organisiert worden und fand am 8. Mai in Kiel statt. Dieses persönliche Ansprechen hatte viel mehr Erfolg, denn durch das Einbeziehen persönlicher Kontakte in den Ostseeanrainerstaaten entstand eine Gruppe von Personen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Ländern, jedoch jedes Mal mit Überschneidungen in Lebenslauf und Arbeitsfeld.

Die Wirksamkeit von letzterem Verfahren lässt sich anhand der *letters of Motivation* nachweisen. Die Teilnehmer sollten nämlich unter anderem auf die Frage antworten, wie sie auf die Sommerakademie aufmerksam geworden sind. 13 Personen wurden direkt bzw. indirekt durch Projektpartner des SCHIFF angefragt. Zwei Personen gaben an, durch die Web-Seite der Sommerakademie auf das Projekt aufmerksam geworden zu sein. Keiner wurde durch die Mailingaktionen für das Projekt gewonnen.

Als sehr nützlich hat sich bei der Anmeldung bzw. Bewerbung die Bitte um das Zuschicken von Lebenslauf und *Letter of Motivation* erwiesen. Erfragt wurden u. a. folgende Daten:

- Berufliche Laufbahn
- Aktuelle Projekte
- Studiengang und Abschluss
- Erfahrungen in internationalen Projekten
- Erwartungen hinsichtlich der I.S.A.
- Finanzierungsmöglichkeiten

Der erste Vorteil eines solchen Anmeldeverfahrens ist, dass durch diese Informationen für das SCHIFF deutlich wurde, welche Teilnehmer Ähnlichkeiten in Bezug auf Studiengang, Arbeitsfelder und Biographie aufweisen. Diese Zusammenhänge konnten bei der Konzepterstellung des Seminars berücksichtigt werden, vor allem im Rahmen des Trainingsbausteins über Netzwerke und Netzwerkarbeit.

Ein zweiter Vorteil war, dass die Bitte um einen *letter of motivation* die Teilnehmer dazu einlud, die eigenen Erwartungen zu reflektieren und sie in englischer Sprache niederzuschreiben.

Letztlich verlieh die Auseinandersetzung mit dem *letter of motivation* der Sommerakademie einen formellen und seriösen Rahmen, wodurch die Bezeichnung 'Summer Academy' nicht mit Urlaub und Jugendarbeit gleichgesetzt wurde, sondern mit Arbeit und Lerneffekt.

## 8.2. Betreuung vor der Sommerakademie

Wichtig vor der Sommerakademie war, möglichst detaillierte Informationen über das Angebot zuzuschicken. An der Stelle schien es den Teilnehmern von großer Wichtigkeit, ein präzises Programm im voraus zu bekommen mit ausführlichen Informationen über Referate und Referenten sowie über die Rahmenbedingungen der Sommerakademie. Ein entsprechender Flyer hat nicht nur den Vorteil, dass angeschriebene Personen eine klare Vorstellung von der Sommerakademie haben und sich darauf hin leichter für oder gegen eine Teilnahme entscheiden können, sondern auch dass Teilnehmer durch die Informationen Sicherheit gewinnen können. Gerade dies ist bedeutsam für Menschen, die nicht oft reisen (dürfen) oder durch ungewohnte Situationen verunsichert sind. Beispielsweise wurden viele Fragen gestellt zum Thema Anreise: Wie komme ich nach Schleswig-Holstein? Wo liegt Malente und der nächste Flughafen? Um wie viel Uhr fährt ein Bus, ein Zug? Wo genau kommt meine Fähre an? Wie komme ich zum Treffpunkt? Häufig helfen ihnen die Internetseiten der Deutschen Bahn, des Flughafens Hamburg oder von Autokraft wenig, da sie nur in deutscher Sprache zur Verfügung stehen. An der Stelle hat sich das Zuschicken einer Schleswig-Holstein-Karte als sehr praktisch herausgestellt. Die wichtigen Orte waren mit roten Punkten gekennzeichnet worden: Kiel als Treffpunkt, Malente als Tagungsort und Lübeck als kulturelles Event.

Im Fragebogen wurde darauf hingewiesen, dass das Weitergeben von Adressen sehr wichtig war, damit die Teilnehmer sich noch vor dem Seminar austauschen konnten. Einige Teilnehmer haben daraufhin beschlossen, zusammen anzureisen.

Vor allem die Teilnehmer aus Russland stellten einen Unsicherheitsfaktor dar, weil sie im Gegensatz zu den übrigen Teilnehmern eine Ausreisegenehmigung vom Konsulat benötigten. Solange sie keine hatten, konnten sie nicht mit Sicherheit sagen, in wie weit sie an der Sommerakademie teilnehmen würden. Angesichts der kurzen Zeitspanne zwischen Projektbeginn und Sommerakademie war der Aufwand recht groß, um sie als Teilnehmer zu gewinnen. Nicht nur die offiziellen Einladungen beanspruchten viel Zeit, sondern die langen und unsicheren Postwege nach Russland machten vor allem bei einem Teilnehmer Probleme. Seine Einladung musste insgesamt 13 mal verschickt werden. Nur ein Brief kam letztlich an.

Dagegen, wenn offizielle Papierstücke nicht benötigt wurden, bewährte sich das Medium der E-Mail. Diese Kommunikationsform machte Mitteilungen und Dialoge einfach, zeitsparend und blieben für alle kostengünstig. Gerade in den letzten Tagen vor der Sommerakademie wurde das E-Mail sehr nützlich, um letzte Details zu klären. Ein Teilnehmer besuchte sogar ein Internet-Café bei seiner Ankunft in Hamburg und konnte so nach Kiel gelotst werden.

Vor dem Hintergrund, dass die Sprachkenntnisse der Teilnehmer bzw. Angeschriebenen nicht immer sehr gut sind, ist es bei Schriftverkehr und Werbemaßnahmen sinnvoll, auf die Einfachheit und Klarheit der Texte zu achten sowie "Hingucker" zu verwenden. Etwas Redundanz in den Informationen hat sich ebenfalls bewährt.

### 8.3. Tagungshaus und Rahmenbedingungen

Aus den Fragebögen geht hervor, dass den Rahmenbedingungen große Bedeutung beigemessen wurde. Damit sind nicht nur die kulturellen Angebote gemeint, sondern auch das Tagungshaus. Dank der offenen und freundlichen Atmosphäre, die vom dem Osterberg-Institut ausging, konnte ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppe entstehen. Das Osterberg-Institut, das nicht nur Seminare zur Förderung der Persönlichkeit anbietet, sondern darüber hinaus von Anfang an Familienkurse in sein Programm einbezogen hat, bietet familienfreundliche Infrastrukturen, die eine zugleich ungezwungene und vertraute Atmosphäre ausstrahlen. Genau dadurch wurde das erreicht, was mit der Sommerakademie beabsichtigt war: Die Teilnehmer wurden als einzelne Individuen wertgeschätzt und in ihrer Einzigartigkeit aufgewertet, aber dennoch konnten sie sich gleichzeitig als Teil einer großen Familie fühlen. Somit konnte sich die Ostsee zu einem bunten Bild mit Zusammenhängen zusammenfügen.

Auch die durchgängig herrschende Kooperationsbereitschaft hat sich positiv auf den Verlauf der Sommerakademie ausgewirkt. Verwaltung und Personal wurden als besonders freundlich und hilfsbereit erlebt, was sich auch an Details festmachte wie das Besorgen von Zahnpasta oder Badetüchern. Auf Anfrage wurden problemlos Musikinstrumente wie Klavier und Trommeln oder Sportutensilien wie Fußbälle, Matten oder Springbälle zur Verfügung gestellt. Ein Teilnehmer bedankte sich ausdrücklich bei der Verwaltung wegen der *great assistance I've got from institute in communication by internet*. Er erhielt nämlich die Erlaubnis, täglich an den Rechner der Verwaltung zu gehen, um seine Mails zu lesen und welche zu schreiben. Dieser kooperative Umgang miteinander stand während der gesamten Sommerakademie als Hintergrundbild für eine kooperative Arbeitsform.

Dadurch dass der Tagungsort auf der einen Seite etwas abgelegen war, auf der anderen Seite aber viel Freiraum für selbstverantwortliche Aktivitäten bot, entstand ein weiterer Nebeneffekt, den die Sommerakademie im Kern ausbilden wollte: Es wurden Rahmenbedingungen geschaffen, um einen kreativen Umgang mit Menschen und Fähigkeiten zu entfalten. Die Teilnehmer konnten sich auf sich selbst und die Gruppe konzentrieren und ihrer Phantasie freien Raum lassen, was bei dem Entwerfen von Projektideen wesentlich ist. So hatten sie zum Beispiel die Möglichkeit, sich in den Pausen in der Natur zu entspannen, etwas Sport zu treiben, im Atelier zu malen oder im "Haus der Mitte" zu meditieren. Essraum und Terrasse wurden abends genutzt, um nach dem Trainingstag bei Kerzenlicht und "Bierchen" zu diskutieren oder zu singen und musizieren. Dieses inoffizielle Beisammensein wurde als besonders intensiv erlebt. Eine große Intimität wurde ebenfalls durch die persönliche Einladung bei Herrn Potthoff erzeugt; weniger Intimität dagegen erzeugte der abendliche Restaurant-Besuch in Lübeck. Dies legt nahe, dass private Räumlichkeiten und Gegebenheiten das Gruppengefühl konsolidieren und Gelegenheit zum Knüpfen von Freundschaften und intensiven Gesprächen schaffen. Dies muss bei der Konzepterstellung der Trainingsangebote auf jeden Fall berücksichtigt werden.

Was die kulturellen Angebote angeht, hat sich bewährt, neben kleineren Angeboten wie der Fünf-Seen-Fahrt eine ganztägige Exkursion in die Mitte der Sommerakademie zu legen. Zu diesem Zeitpunkt kennen sich die Teilnehmer bereits, die ersten gruppenspezifischen Konflikte sind geklärt, und die Gruppe fühlt sich gefestigt. Diese Zäsur im Seminar hat ebenfalls den Vorteil, Reibungsverluste zu minimieren, die sonst entstehen, wenn Gruppen mehr als drei Tage miteinander arbeiten. Ab diesem Tag können sonst intensivere gruppenspezifische Prozesse entstehen, die viel Zeit binden und in dem Fall der Sommerakademie mit dem Thema nicht zu tun haben.

Die Erwartungen hinsichtlich der ganztägigen Exkursion waren unterschiedlich. Dieser Unterschied, der offensichtlich mit Persönlichkeit und Alter der Teilnehmer zusammenhängt, betrifft das Verhältnis von Entspannung und Lernangebot und hat sich in der gesamten Woche durchgängig durchgezogen. Während die jüngeren Teilnehmer die Freizeit bzw. freie Zeit genossen und diese konstruktiv gestalteten, hätten sich die älteren Teilnehmer mehr Kultur oder Lerncharakter bei den kulturellen Angeboten gewünscht.

#### 8.4. Verträge mit Trainer und Referenten

Um Abweichungen zwischen den pädagogischen Richtlinien des SCHIFF und der tatsächlichen Durchführung durch die angeheuerten Trainer möglichst zu vermeiden, erscheint es von großer Bedeutung, detaillierte Absprachen mit den Trainern zu treffen. In der Konsequenz heißt es, dass es bei der Vorbereitung der

nächsten Sommerakademie einen noch intensiveren Dialog und eine engere Kooperation zwischen SCHIFF und Trainer(Team) geben wird.

Die Verträge mit den Referenten stellten ein Problem dar und müssen auf jeden Fall verbessert werden. Enttäuschend war nämlich, dass zwei eingeladene Referenten während der Sommerakademie erkrankten und deswegen ihren Vortrag kurzfristig absagten. Für Ersatz wurde nicht gesorgt. Dieser Umstand wurde von einigen Teilnehmern als kritisch bewertet. Gerade weil Vorträge die Sommerakademie durch zusätzliche Außenimpulse und spezifische Diskussionen bereichern, muss diesbezüglich ein neues Konzept entwickelt werden, um die Verbindlichkeit der Referenten zu erhöhen. Dies könnte zum einen dadurch geschehen, dass die Referenten nicht eingeladen werden, sondern gegen Entgelt kommen. Zum anderen muss eine Klausel im Vertrag stehen, nach der im Krankheitsfall eine Ersatzperson zur Verfügung gestellt werden muss.

Es hat sich bewährt, die Referenten darum zu bitten, mindestens drei Wochen vor Durchführung der Sommerakademie ihre Materialien zur Verfügung zu stellen, damit diese fotokopiert und noch während des Seminars verteilt werden können. Dadurch, dass die Referenten stärker in die Konzeptierung einbezogen werden, können die durch sie angebotenen Inhalte besser in das Training integriert werden. Die anschließenden Diskussionen können im Vorfeld leichter geplant werden, die Einführungen zielgerichteter erfolgen.

## 8.5. Handlungsempfehlungen für Trainer und Referenten

Die während der Sommerakademie durchgeführten Trainings haben sich als sehr anspruchsvoll für die Trainerarbeit gezeigt.

Alle Teilnehmer verfügten zwar über gute bis sehr gute Englischkenntnisse. Die meisten beherrschten sogar neben ihrer Muttersprache und der *lingua franca* Englisch mindestens eine zusätzliche Sprache. Russisch zum Beispiel wurde von fast allen Teilnehmern gesprochen, die aus den östlichen Ländern kamen. Während der Pausen liefen immer wieder Gespräche in russischer Sprache, nach dem Grillabend am Dienstag wurden in der Gruppe russische Volkslieder gesungen. Die Sprachkompetenz der Teilnehmer ermöglichte Diskussionen und vielschichtige Rollenspiele. Dennoch erschwerten Unterschiede im Gebrauch von Sprache (kulturell bedingte Assoziationen bei Begrifflichkeiten und Redewendungen) teilweise die Zusammenarbeit. Es entstanden an manchen Stellen Missverständnisse oder Verständnisschwierigkeiten. Dieses Problem kann durch im Training eingefügte Begriffsklärungen und Meta-Diskussionen zum Thema 'Sprache und Barrieren' vermindert werden. Da für alle Teilnehmer Englisch eine Fremdsprache bleibt, ist es ratsam, möglichst häufig auf Visualisierungstechniken zurück zu greifen:

Zum Beispiel sollte das Trainingsangebot die ganze Zeit sichtbar bleiben, was nicht zwangsläufig bedeutet, dass der Wochenplan genau definiert ist, sondern dass die Teilnehmer mit dieser Visualisierung die Möglichkeit haben, einen Roten Faden im Seminar zu sehen. Ist ein Trainingsbaustein beendet, kann wieder bewusst auf den Roten Faden hingewiesen werden, damit deutlich wird, an welcher Stelle sich die Gruppe im Lernprozess befindet. Folgende Fragen sollten graphisch thematisiert werden:

- Welche Themen werden behandelt?
- In welchem Zusammenhang steht das heutige Thema zum Rest der Woche?

Wichtige Termine (die Expertenvorträge und der Ablauf der Exkursion zum Beispiel) und konkrete Rahmenbedingungen (Essenszeiten und Infrastrukturen des Tagungshauses) sollten ebenfalls die ganze Zeit vor oder in dem Raum visualisiert bleiben, damit verständlich wird:

- Wann kommt unser heutiger Gast?
- Um wie viel Uhr beginnt und endet das Training?
- Wann kann ich essen?
- Was kann ich in den Pausen unternehmen?

Aus Gründen der Verständlichkeit ist es ebenfalls nützlich, gemeinsam getroffene Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zu visualisieren. Die Visualisierung von Umgangsregeln hat darüber hinaus den Vorteil, dass dadurch allen Teilnehmern ins Bewusstsein gerufen wird, dass zur erfolgreichen Kooperationsarbeit Umgangsregeln etabliert werden müssen. Da die verschiedenen Aspekte der Kommunikation und die Frage der Zeit bzw. Pünktlichkeit ohnehin wichtige Themen im Rahmen der interkulturellen Kooperationsarbeit darstellen, sollten diese Regeln durch die Teilnehmer in einer speziellen Übung erarbeitet werden.

Durch all diese Struktur gebenden Visualisierungen haben die Teilnehmer einen selbständigen Zugang zu wichtigen Informationen und sind nicht nur auf mündlich weitergegebene Informationen von Seiten des Trainers angewiesen. Der Rahmen, in dem sie sich bewegen, wird für sie transparent.

Um das Verstehen der Aufgabenstellung zu vereinfachen, sollten auch Übungen nach Möglichkeit immer in schriftlicher Form verteilt werden. Gerade wenn Aufgaben etwas länger sind und die Teilnehmer es nicht gewohnt sind, sich Notizen zu machen, können sonst Probleme in der Gruppe entstehen, welche Aufgabe "die richtige" ist.

Abgesehen von den üblichen Problemen, die z.B. gruppendynamische Prozesse mit sich ziehen, kollidierten zum Teil die verschiedenen Einstellungen zum

Thema Lernen und Training mit dem angebotenen Lernprozess und der Trainerarbeit. Aus diesem Grund wäre es optimal, die Trainingskonzeption in internationalen Workshops stattfinden und die Sommerakademie durch ein international besetztes Trainerteam durchführen zu lassen. Dadurch können interkulturell gültige Trainingsstrukturen und -methoden angeboten werden, und gleichzeitig würde die Sommerakademie ihrem interkulturellen Kooperationsanspruch wirklich gerecht.

Darüber hinaus scheint angebracht, neben den empfohlenen Diskussionen über Sprache und Kommunikationsmodelle eine Metaebene zu schaffen, um die Themenbereiche Lernen, Lerngewohnheiten und Trainingsmethoden anzusprechen. Diese Diskussion ist für die Trainer auch deswegen relevant, weil dadurch verständlicher wird, in welchen Lernkontexten sich die Teilnehmer bewegen. Von großem Interesse ist es zum Beispiel, über die Grenzen von kognitivem Wissen und über den Nutzen von Übungen und Rollenspielen im Lernprozess von Soft Skills zu diskutieren.

Diese Metaebene sollte durch das Prinzip der Transparenz flankiert werden. So muss nicht nur erklärt werden, wo sich die jeweiligen Übungen in den gesamten Lernprozess integrieren lassen ("roter Faden"), sondern auch welchen Nutzen Teilnehmer für sich und ihre Arbeit aus diesen Übungen ziehen.

Um die Trainerarbeit zu entlasten, scheint eine Feedbackkultur in der Sommerakademie noch wichtiger als ohnehin geplant. Es sollten mehrmals in der Woche Feedbackrunden eingefügt werden, die einen Einblick in den Lernprozess der Teilnehmer ermöglichen. Daher werden mit Dringlichkeit Triaden abends und morgens empfohlen, in denen reflektiert wird, was an dem jeweiligen bzw. vorigen Tag gelernt wurde, welche Erkenntnisse hinzugekommen sind und wie die Methoden auf einen gewirkt haben. Die Ergebnisse der Triaden werden im Anschluss im Plenum kurz vorgetragen. Diese Übung hat den Vorteil, dass die am Tag behandelten Inhalte der Trainerinputs, die Vorträge und Übungen noch einmal erlebt werden können und dass der Lernprozess dadurch bewusst gemacht wird. Ausserdem kann dadurch die kritische Einstellung mancher Teilnehmer bezüglich der Qualität der Trainerarbeit relativiert werden. Für sie wird der eigene Lernprozess zum einen sichtbar, zum anderen können sie so ihre Lerngewohnheiten reflektieren und die Trainerarbeit besser verstehen.

Prozessorientiertes Lernen ist bei der Sommerakademie um so wichtiger, als es darum geht, in erster Linie weiche Faktoren zu vermitteln: Um einen Lernimpuls in diesem Bereich zu erzielen, müssen zwangsläufig qualitativ und quantitativ hochwertige Auseinandersetzungen mit den in den Übungen vermittelten Eindrücken erfolgen. Um dieser Prozessorientierung Rechnung zu tragen, müssen gerade solche Übungen gründlich ausgewertet werden, die an der Person oder Beziehung arbeiten. Sonst besteht die Gefahr, dass die durch die

Übung entstandenen Verwirrungen oder Fragen nicht wirklich verarbeitet und beantwortet werden können. An der Stelle ist der Wunsch nach konkretem Coaching offenkundig geworden. Dieses Bedürfnis sollte besonders in der Auswertungsphase berücksichtigt werden und durch das Verteilen von entsprechendem Material unterstützt werden.

In dem Pilotprojekt wurde zudem offensichtlich, dass ein Spagat zwischen der Vermittlung von theoretischen Grundlagen auf der einen Seite und einem prozessorientierten Lernen auf der anderen Seite geleistet werden muss. Wie oben geschildert, ist Prozess orientiertes Lernen in der Sommerakademie unentbehrlich. Aber nach wie vor bilden Theorien und Modelle einen zentralen Kern im Lernprozess. Deswegen sollte diesen Lehrvorträgen große Bedeutung geschenkt werden. Diese sollen alle Themen umfassen, die von dem zentralen Thema "Internationale Kooperation und Netzwerk-Management" abgeleitet werden:

- Begriffsklärung: Kultur und Nation
- interkulturelle Kompetenz
- Wahrnehmung und Weltbilder bzw. EU-Bilder
- Vorurteile
- Phasen der Kooperationsarbeit (Gruppendynamik)
- Kooperationsregeln (gute und schlechte Kooperationsarbeit)
- Kommunikation
- Sprachkompetenz und Sprachbarrieren
- Konflikte und Konfliktmanagement

Interessant wäre es, vorab Moderationstechniken wie Abfragetechniken anzuwenden, um zu prüfen, an welchen Punkt die Trainer bei den Lehrvorträgen anknüpfen sollen. Erstens wirkt sich eine solche Einführungsmethode in das Thema sehr aktivierend aus, zweitens erleben sich die Teilnehmer als Wissens-träger, und nicht als Rezipienten, drittens wird unter Umständen Zeit gespart, da von ihrer Seite aus meistens in irgendeiner Form Wissen über das Thema angesammelt wurde. Entweder über gemachte Erfahrungen in ihrem Berufsalltag oder in schon besuchten Trainings. Diese Methode schließlich erleichtert eine Transferleistung zwischen Lernstoff und Berufswelt. Theorie wird nicht mehr als Gegensatzpaar zur Praxis betrachtet, sondern als mögliche Hilfestellung für Probleme im Alltag.

---

Um den Lernprozess weiter zu unterstützen, ist ein ansprechendes und gut strukturiertes Handout von Interesse. Dieses Handout mit einheitlichem Design sollte enthalten:

- die Rahmenbedingungen der Sommerakademie: wichtige Informationen zur Internationalen Sommerakademie, zu dem Tagungshaus und den Trainern
- EU- und Ostseekarten
- Wochen-Leitfaden mit den verschiedenen Trainingsbausteinen (Stationen im Lernprozess) und Informationen zu Vortragenden und Vorträgen
- Definitionen und Modelle bzw. Theorien im Überblick
- Arbeitsblätter und eventuell relevante Zeitungsartikel
- Vortragsresumés bzw. -folien
- Literaturtipps in englischer Sprache

Optimal wäre es, wenn die Protokolle der am Tag erstellten Flipcharts noch in der Woche verteilt werden könnten, damit die Handouts mit den Ergebnissen der Teilnehmer (Auswertungen von Übungen und Erkenntnisse nach Diskussionen) aufgestockt werden können. Das Handout könnte so gestaltet sein, dass diese Blätter nachträglich eingefügt werden können.

Da die Sommerakademie sich zum Ziel gesetzt hat, nicht nur die Kooperation in der Ostseeregion effektiv zu fördern, sondern sie auch in Zusammenhang mit der bevorstehenden EU-Erweiterung zu bringen, ist in der Sommerakademie 2001 das Thema "Europa" durch konkrete Übungen behandelt worden. So sollten sich die Teilnehmer zum Beispiel in Kleingruppen über Zukunftsvisionen und Europa als eine Einheit vs. Vielfalt Gedanken austauschen. In Zukunft sollte das Thema Europa noch verstärkt behandelt werden, wobei dies am besten direkt und indirekt erfolgen sollte. Was bedeutet es genau? Notwendig scheinen zum Beispiel spezifische Übungen sowie Diskussionen zu dem Thema *EU-Integration: Ängste und Hoffnungen*. Diese Diskussionen können direkt stattfinden, wie zum Beispiel im Anschluss an konkrete Vorträge. Das Thema EU und EU-Erweiterung sollte aber auch - gleich einem Leitmotiv - Wiederholungscharakter haben: An entsprechenden Stellen wie nach einer Übung zu dem Thema Wahrnehmung, Vorurteil oder Umgang mit Fremdem oder zum Schluss eines Trainingsbausteins könnte das Thema Europa wieder aufgenommen werden.

In diesem Zusammenhang muss schließlich betont werden, dass die Beziehungen der Teilnehmer aus Transformationsländern mit russischen Teilnehmern möglicherweise noch stark vorbelastet sein können, dass auf der anderen Seite die 50-jährige Trennung zwischen Ost und West, die politischen,

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturunterschiede zwischen Russland und den EU-Ländern, die gewaltigen Umwälzungen der letzten 10 Jahre in den Transformationsländern häufig Lücken im Wissen der Teilnehmer sowie erhebliche Vorurteile von allen Seiten hervorgerufen haben. Vor diesem Hintergrund ist das Konfliktpotential in der ISA möglicherweise größer als in monokulturellen Trainings. Deswegen stellen die Problemfelder "Konflikte und Konfliktmanagement " und "Vorurteile" zum einen eine große Herausforderung für die Trainerarbeit dar, nehmen aber gleichzeitig einen zentralen Platz ein. Für den Trainer gilt es, durch eine didaktisch, dialektisch und methodisch gelungene Heranführung die vorhandenen Vorbehalte aufzudecken, unberechtigte Vorurteile abzubauen und eine neue Beziehungsqualität zu unterstützen. Auch hier kommt der Auswertung von Übungen eine wichtige Rolle zu.

<p style="text-align: center;"><b>Konkrete Handlungsempfehlungen für die Trainer der nächsten Sommerakademien</b></p>
---

**Inhalte****1) Bewusstseinsbildung**

- Probleme und Ängste in der Begegnung mit einer fremden Kultur thematisieren
- Vorurteile und Denkweisen der eigenen Kultur bewusst machen
- Fähigkeiten erlernen, um die Zusammenarbeit mit fremden Kulturen zu fördern

**2) Interkulturelle Kompetenz**

- Techniken vermitteln, damit die Teilnehmer sich so verhalten können, dass die eigenen Ansichten möglichst verstanden werden und die Verhaltensweisen der Umgebung richtig interpretiert werden ("diplomatische interkulturelle Kompetenz")
- *Do's and Don'ts* ansprechen sowie der Umgang mit ihnen (Kommunikation, Alltag, Führungsstil, Konfliktmanagement, Marketing, Verhandlungs- und Personalführung)
- auf die Rolle der Sprache und des Sprachvermögens hinweisen

**3) Landeskunde**

- Lebensphilosophie, Religion, Politik, Wirtschaft und Kultur des jeweiligen Landes kennen lernen

**4) Organisations- und Teamentwicklung**

- Teamgeist durch Techniken zur Konfliktbewältigung unterstützen
- Projektarbeiten fördern

**5) Externe unterstützende Maßnahmen**

- Tipps zur Überwindung des Kulturschocks mit den Teilnehmern erarbeiten
- Strategien und Verhaltensregeln bei Verhandlungen vermitteln
- Coaching bei konkreten Problemen
- auf die Möglichkeit von Mediation und die Rolle bzw. Bedeutung von Dolmetschern hinzuweisen

## 6) EU-Integration

- Was ist Europa? Was könnte Europa werden?
- Zukunftsvisionen, Hoffnungen und Ängste
- Was bedeutet Integration?
- Welche Rolle spielen die unterschiedlichen Partner in diesem Prozess? Welche Beziehungen?

## Struktur

- zu Anfang einen Roten Faden geben und visualisieren (Was wird diese Woche passieren?), während des Trainings immer wieder auf den Plan zurückgreifen (In welchem Zusammenhang steht die Übung / der Baustein zum Gesamtplan?)

## Übungen

- grundsätzlich Ziel und Nutzen von Übungen erklären (die Übung ist wichtig, weil...), Ausnahme: Wenn es dramaturgisch interessant ist, die Spannung aufrecht zu erhalten.
- bei Selbsterfahrungsspielen grundsätzlich mit Verträgen arbeiten
- Auswertungsphase pflegen, Emotionen zulassen und thematisieren
- visualisieren (Arbeitsblätter verteilen, Moderationstechniken bei der Auswertung verwenden)

## Erwartungen

- Erwartungen abfragen und mit dem ursprünglichen Wochenplan abgleichen sowie Erwartungen einbeziehen, falls sie zu den Inhalten passen (Was ich anhand Ihrer Karten sehe, ist dass das Interesse...)

## Inputs

- mehr Lehrvorträge einfügen: Interkulturelle Kompetenz, Sprache, Vorurteile und Stereotypen, Wahrnehmung und Weltbilder/EU-Bilder, Projektarbeit (Phasen der Gruppenbildung, Rahmenbedingungen, Arbeit und Pflege des Kontakts, Einstellung zum Partner), Aufenthalt, Meetings im Ausland/im eigenen Land mit ausländischen Projektpartnern, Regeln zur Kooperation und Netzwerkarbeit

- vor dem Lehrvortrag Abfragetechniken verwenden
- von dem bereits vorhandenen Wissen der Teilnehmer ausgehen und darauf aufbauen - dies gilt bei Vorträgen und Themeneinführungen (z.B. Was sagt die Praxis? Was sind Eure Erfahrungen? Was sagen Euch die Übungen? Welchen Nutzen haben diese Erkenntnisse für die Praxis?)

### **Interkulturelles Wissen nutzen**

- die Teilnehmer als Experten für die eigene Kultur und Institution nutzen (z.B. Übungen, in denen sie ihr Land vorstellen können, vielleicht vor der ISA abfragen)
- interkulturell gültige Materialien und Methoden anwenden und Lerngewohnheiten berücksichtigen und respektieren, aber auch gezielt auf ungewohnte Lehr- und Lernmethoden zurückgreifen, um einen Verfremdungseffekt zu erreichen (dies sollte explizit thematisiert werden)

### **visualisieren**

- im Allgemeinen mehr visualisieren:
  - Bausteine,
  - Termine,
  - Vereinbarungen und Regeln,
  - Übungen schriftlich verteilen,
  - Moderationstechniken verwenden, um den Dialog und Aktivitätsgrad anzuregen und Ergebnisse zu visualisieren

### **Gruppe und Gruppenprozesse**

- mehr auf die Gruppe und Gruppenprozesse eingehen:
  - Gruppenaufbau
  - Anfangsphase
  - Abschiedsphase einplanen
  - Gefühle und Probleme thematisieren (Meta-Ebene finden, um Emotionen zu verarbeiten, die in der Kooperation in Gruppen aufkommen)

- Veränderungen im Lernrhythmus zulassen und dementsprechend reagieren (Entspannungsübungen, Pausen, Lern"push")
- Interkulturelle Kontakte durch Gruppendurchmischung unterstützen bzw. bewusst kulturell homogene Gruppen bilden ("critical incidents")

### **Reflexion**

- Lernprozess transparent und bewusst machen:
  - Übungen auswerten (Kreis schließen: Übung ankündigen, Ziel und Nutzen vor und nach der Übungen, von den Gefühlen der Teilnehmer ausgehen: Was haben sie gemerkt/erkannt?)
  - Triaden morgens und abends einführen (Lernprozess: Was nehme ich mit? Was war mir wichtig? neue Methoden, neue Erkenntnisse)
  - "Feedbackregeln" besprechen
  - regelmäßige Lichtblitze und Feedbackrunden

### **Ganzheitliches und offenes Lernen**

- Methodenmix, u. a. Aktivitäten draußen fördern
- die unterschiedlichen Wahrnehmungskanäle ansprechen

### **Projektarbeit**

- Projektarbeit zeitlich fördern und durch Beratung und Methoden/Regeln unterstützen

### **Handout**

- einheitliches Design
- Informationen zur ISA, Trainern, Referenten, Geldgebern
- Programm
- Definitionen, Modelle, Theorien und Inputs
- Arbeitsblätter und Übungen
- Folien bzw. Papiere der Referenten
- Literaturempfehlungen

---

## Literaturverzeichnis

Abdallah-Preteille, Martine: L'éducation interculturelle. Paris: PUF, 1999.

Albert, Marie-Theres: Interkulturelles Lernen zwischen Globalisierung, Nationalismen und Orientierungslosigkeit. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 355-363.

Arnswald, Ulrich et al. (Hrsg.): Sind die Deutschen ausländerfeindlich? 49 Stellungnahmen zu einem aktuellen Thema. Zürich; München: Pendo Verlag, 2000.

Bähr, Ulrich et al.: Sag beim Abschied... Spiele, Materialien und Methoden für Schlußphasen in der Gruppenarbeit. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung, 1998.

Berninghausen, Jutta: Interkulturelles Handlungstraining - Konzepte und Methoden mit Beispielen aus Indonesien. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 474-486.

Böhm, Dietmar et al.: Handbuch interkulturelles Lernen. Theorie und Praxis für die Arbeit in Kindertageseinrichtungen. Freiburg; Basel; Wien: Herder, 1999.

Boesch, Ernst: Handlungstheorie und Kulturpsychologie. In: Psychologische Beiträge, Band 30, 1988, S. 233-247.

Bühler, Hans: Spuren - zur paradigmatischen Anschlußfähigkeit globalen Lernens. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 303-314.

Friedenthal-Haase, Martha (Hrsg.): Erwachsenenbildung interkulturell. Frankfurt/Main: Pädagogische Arbeitsstelle des DVV, 1992.

Fritz, Jürgen: Selbsterfahrungsspeile. Für Jugendliche und Erwachsene. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag, 1997.

Führung, Gisela/Mané, Albert Martin: Meetings with irritations? In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 420- 429.

Gerhardt, Heinz-Peter: Zur interkulturellen Kompetenz bei Diplomaten, Soldaten und anderen Bundesbeamten. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 462-473.

Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München; Mering: Rainer Kampp Verlag, 2002<sup>4</sup>.

Habig, Barbara/Kübler, Annette: Impulse für die pädagogische Praxis des Globalen Lernens. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 342-354.

Haumersen, Petra, Liebe, Frank: Multikulti. Konflikte konstruktiv. Trainingshandbuch Mediation in der interkulturellen Arbeit. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr, 1999.

Hausmann, Hartmut: EU-Parlament hält nach der Erweiterung an der Mehrsprachigkeit fest. Dolmetschen - demokratisch, aber teuer. In: *Das Parlament*, Berlin: 21. September 2001, 51. Jg./Nr. 39, S. 7.

Johann, Ellen et al.: Interkulturelle Pädagogik, Methodenhandbuch für sozialpädagogische Berufe. Berlin: Cornelsen, 1998.

Layes, Gabriel: Grundformen des Fremderlebens. Eine Analyse von Handlungsorientierungen in der interkulturellen Interaktion. Münster; New York; München; Berlin: Waxmann, 2000.

Lin, Susanne: Vorurteile überwinden - eine friedenspädagogische Aufgabe. Grundlegung und Darstellung einer Unterrichtseinheit. Weinheim; Basel: Beltz Verlag, 1999.

Müller, Kurt R.: Kurs- und Seminargestaltung. Ein Handbuch für Mitarbeiter/-innen im Bereich von Training und Kursleitung. Weinheim; Basel: Beltz, 1992<sup>4</sup>.

Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000.

Rathenow, Hanns-Fred: Globales Lernen - global education: ein systemischer Ansatz in der politischen Bildung. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 328-341.

Reiners, Annette: Praktische Erlebnispädagogik. Neue Sammlung motivierender Interaktionsspiele. Augsburg: ZIEL, 2000<sup>5</sup>.

Ruge, Undine: Demokratisch, praktisch, gut? Das "Europa der Regionen" und die Osterweiterung. In: Blätter für deutsche und internationale Politik. Bonn: Blätter Verlagsgesellschaft mbH, 6/2001, S. 719-727.

Scheunflug, Annette: Die *globale Perspektive* einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 315-327.

Segbers, Klaus/ Imbusch, Kerstin (Hrsg.): The globalization of Eastern Europe. Teaching International Relations Without Borders. Münster; Hamburg; London: LIT, 2000.

Singh, Madhu: Erwachsenenbildung und Arbeit im globalen Kontext. In: Overwien, Bernd (Hrsg.): Lernen und Handeln im globalen Kontext: Beiträge zur Theorie und Praxis internationaler Erziehungswissenschaft. Zur Erinnerung an Wolfgang Karcher. Frankfurt/Main: IKO, 2000, S. 221-238.

Stadler, Peter: Globales und interkulturelles Lernen in Verbindung mit Auslandsaufenthalten. Ein Bildungskonzept. Saarbrücken: Verl. für Entwicklungspolitik Breitenbach, 1994.

Thiesen, Peter: Mit allen Sinnen spielen, Wahrnehmungsförderung in Kindergarten, Grundschule und Familie - über 200 Spielideen. Weinheim; Basel: Beltz Verlag, 1996.

Thomas, Alexander: Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings in der Managementausbildung. In: Psychologische Beiträge, Band 30, 1988, S. 147-165.

## DIE INTERNATIONALE SOMMERAKADEMIE 2002

<b>Subject:</b>	<b>"International co-operation and network management in the context of the EU-enlargement"</b>
<b>Participants:</b>	27 participants max. from all Baltic Sea states
<b>Working language:</b>	English
<b>Structure of the seminar:</b>	training modules, expert lectures and network building
<b>Date:</b>	July 14 to July 21, 2002
<b>Location:</b>	Sankelmark/Schleswig-Holstein, Germany
<b>Fees:</b>	1.300 € per person (including expenses for the training, materials, accommodation and excursion). Participants from Poland, Russia, and the Baltic States may apply for a scholarship.
<b>Trainers:</b>	Sabine Ketels, Dr. Christiane Rix
<b>Contact:</b>	Aude Thoumine SCHIFF, Kaiserstr. 2F, D-24143 Kiel 0431-880 63 31 (Fax: 031-880 63 33) <a href="mailto:thoumine@schiff.uni-kiel.de">thoumine@schiff.uni-kiel.de</a>

**NEW BOOK****NEW BOOK*****Vadim Poleshchuk*****Advice not welcomed****Recommendations of the OSCE High Commissioner  
to Estonia and Latvia and the response**

Kieler Schriften zur Friedenswissenschaft - Bd. 9  
(Kiel Peace Research Series - Vol. 9)

published by LIT Verlag, Münster, 2001

115 pp. - € 12,90 (\$ 18,95)

**ISBN 3-8258-5700-x**

The first OSCE High Commissioner on National Minorities, Max van der Stoep, is widely recognised as one of the architects of peace and stability in the Baltic region. However, his involvement into the interethnic reconciliation in Estonia and Latvia was formally limited to the recommendations made to the respective governments.

The book contains an overview of the High Commissioner's urgent advice, an analysis of the appropriate changes in domestic legislation from 1993 to 2000, and finally the practical effects of the recommendations. The book contributes to more realistic and balanced studies of the role and potential of influential international organisations.

*The author is a legal advisor-analyst at the Legal Information Centre for Human Rights in Tallinn, Estonia.*

**Orders may be addressed directly to the publishers**

(except for North America):

**LIT Verlag Auslieferung**

Grevener Str. 179, D-48159 Münster, Germany

ph. +49-(0)251-235 091 - fax +49-(0)251-231 972 - e-mail: [lit@lit-verlag.de](mailto:lit@lit-verlag.de)

or most convenient via internet-order at

**<http://www.lit-verlag.de>**

Distributor for *North America*:

**Transaction Publishers**

Rutgers - The State University of New Jersey

35 Berrue Circle, Piscataway, NJ 08854

ph. +1 (732) 445-2280 – fax +1 (732) 445-3138

for orders (U.S. only): toll free (888) 999-6778

**<http://www.transactionpub.com>**

