

Studierende als Experten für interkulturelle Handlungsfelder identifizieren, motivieren und fördern.

Jürgen Bolten

Mit der Bologna-Reform sind an Hochschulen europaweit vor allem auf Masterebene zahlreiche interdisziplinär ausgerichtete Studiengänge entstanden. Häufig orientieren sie sich an internationalen Zielgruppen und/ oder sind länderübergreifend als Doppel- bzw. Mehrfachmaster konzipiert, so dass Diversität gleich in mehrfacher Hinsicht ein zentrales Studiengangsmerkmal darstellt.

Eine derartige Vielfalt an fachlichen, wissenschaftsmethodischen und teilweise auch berufsbezogenen Erfahrungen bietet die besten Bedingungen für innovative Vernetzungen und synergetische Entwicklungen von Wissenspotentialen - vorausgesetzt allerdings, ‚diversity‘ wird nicht auf *strukturelle* Vielfalt im Sinne eines politisch korrekten Nebeneinander reduziert, sondern *prozessual* gedacht: als Zusammenspiel, als Miteinander unterschiedlicher Erfahrungen, Denkweisen und Handlungsformen; ähnlich wie die Prozessbegriffe ‚Transkulturalität‘ und ‚Interkulturalität‘ in diesem Sinne einen Mehrwert gegenüber dem Strukturbegriff ‚Multikulturalität‘ beinhalten (vgl. Treichel/ Mayer 2011, Bolten 2011).

Wie jedoch lässt sich eine solche kohäsive¹ Vernetzung von Vielfalt initiieren und moderieren? Wie lassen sich entsprechende Anregungen aus Forschungsarbeiten zum Interkulturellen Teambuilding und zum interkulturellen Wissens- und Kommunikationsmanagement auf Konzeptionen der Studiengangspraxis übertragen?

Am Beispiel erster Erfahrungen aus dem Masterstudiengang „Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement“ der Universität Jena soll in diesem Zusammenhang das „Expertisen-Konzept“ näher vorgestellt werden. Bei diesem Konzept geht es, verkürzt gesagt, darum, innerhalb eines Studienjahrgangs Diversity-Prozesse und – Vernetzungen dadurch zu initiieren, dass die Studierenden als Experten ihrer eigenen Bildungssozialisation (z.B. in Bezug auf ihr BA-Studium) verstanden werden: Sie sind nicht nur „Nehmende“, sondern in gleicher Weise auch „Gebende“. Die Idee, ein solches Projekt zu initiieren, ist zum einen inhaltlich begründet gewesen, weil interkulturelles Wissens- und Kommunikationsmanagement einen wesentlichen Gegenstandsbereich des Studiums darstellt und die Glaubwürdigkeit theoretischer Modelle sich bekanntlich am besten durch ihre praktische Umsetzung unter Beweis stellen lässt. Andererseits waren es aber auch ganz pragmatische Überlegungen angesichts der diversen Zusammensetzung der Jahrgangsgruppen, die nahelegen, mit einem solchen Konzept zu experimentieren. Hierzu zählte z.B. bei einem der ersten Jahrgänge die Beobachtung, dass von den 30 Studierenden 20 Fremdsprachen eingebracht werden konnten – ein Umstand, der geradezu dazu herausforderte, ein Seminar zum internationalen Vergleich kommunikativer Stile in

¹ „Kohäsion“ ist in diesem Zusammenhang durchaus analog zu entsprechenden Vorgängen in der Physik zu verstehen, wo der Begriff vor allem bei der Erklärung von Oberflächenspannung (z.B. von Wassermolekülen) verwendet wird: Oberflächenspannung entsteht durch die kohäsive Bindung einzelner Wassermoleküle, wobei das „Gemeinsame“ (Wasserspiegel) das Einzelne (Molekül) weder auflöst noch integriert. Folglich ist der Zusammenhalt der Moleküle befristet (z.B. bis zum Eintreten einer Störung wie einem Stein, der ins Wasser geworfen wird): Sie gehen auseinander, um anschließend als Moleküle einen neuen Zusammenhalt zu „suchen“ (vgl. Rathje 2006).

Geschäftsberichten anzubieten, das unter anderen Bedingungen zumindest in dieser Form nicht hätte stattfinden können.

1. Rahmenbedingungen des Expertisen-Konzepts

Für eine Umsetzung des Expertisen-Konzepts besonders geeignet sind Kontexte, in denen Akteure mit Spezialisierungen in unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissensbereichen *gemeinsame* Zielsetzungen in einem *gemeinsamen* Handlungsfeld realisieren müssen, auch wenn dessen Regeln und Grenzen anfangs nicht fest fixiert und im Detail vorgegeben sind. Sie gilt es – moderiert durch Lehrende - ‚auszuhandeln‘. Gleiches betrifft das Abstecken der Wege, auf denen gemeinsame Zielsetzungen erreicht werden: die Beteiligten sind gefordert, ihre jeweiligen fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen, die zur Zielerreichung dienen können, zu reflektieren, sich und anderen gegenüber transparent zu machen und sie in einen gemeinsamen „Kompetenzpool“ einzubringen. Vorausgesetzt wird von den Einzelnen die Bereitschaft zur Kompetenzvernetzung, auch wenn diese experimentell, ergebnisoffen und auf den ersten Blick vielleicht nicht plausibel oder ‚normal‘ zu sein scheint.

Aus fachlicher Sicht sind die besten Voraussetzungen für eine solche Expertisenvernetzung erfahrungsgemäß besonders dann gegeben, wenn Studierende einerseits in ihrem ersten Studium in einem „Kernfach“ bereits eine deutliche Spezialisierungstiefe erreicht haben, andererseits aber auch – beispielsweise im Rahmen von Auslandssemestern – mit disziplinären Perspektivwechseln vertraut sind oder interdisziplinären Schnittstellen kennen gelernt haben.

Der Jenaer Masterstudiengang „Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement“ setzt spezialisierte wissenschaftliche Erfahrungen in einem beliebigen Kernfach sowie Grundkenntnisse in interkulturellen Forschungsbereichen aus Ergänzungs- oder Schwerpunktstudien voraus. Das Handlungsfeld bzw. der Gegenstandsbereich des Studiums bezieht sich primär auf die interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung und in diesem Zusammenhang vor allem auf die Fragestellung, wie beide Bereiche – Personal- und Organisationsentwicklung - konzeptuell so nachhaltig miteinander vernetzt werden können, dass eine interkulturell kompetente Organisation entsteht, die interkulturelles Lernen als permanente Handlungs*grundlage* und nicht bloß als Handlungsergänzung (in ökonomisch prosperierenden Phasen) versteht.

Die Differenzierung des Gegenstandsbereichs erfolgt in Hinblick auf konkrete regionale Kontexte („Zielregionen“) und auf der Basis der Kenntnis methodischer ‚tools‘. Der Studienverlauf ist dementsprechend durch die Bearbeitung einer Reihe von Sub-Fragestellungen charakterisiert, deren Konkretisierung auf der Basis des Expertenwissens der TeilnehmerInnen erfolgt. Orientierungsfragen lauten z.B.: Welche Ansätze der Kulturanthropologie lassen sich für interkulturelles Consulting verwenden? Welche – kulturspezifischen - Methoden existieren für die Durchführung interkultureller Trainings und Coachings? Wie lassen sie sich in bestimmten Kontexten (z.B. bei unterschiedlichen Zielgruppen) didaktisch umsetzen? Welche methodischen Möglichkeiten bieten sich für interkulturelles Teambuilding und Unternehmenskulturentwicklung an, welche für interkulturelles Wissens- und Kommunikationsmanagement?

Die Aneignung der Methodenwerkzeuge erfolgt in der ersten Phase der Masterausbildung, die Anwendung (z.B. im Rahmen der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zur

interkulturellen Organisationskommunikation und zur interkulturellen Personal-/ Organisationsentwicklung) im letzten Studienabschnitt.

Angesichts der erheblichen methodischen und inhaltlichen Bandbreite des Gegenstandsbereichs ist es wichtig – und das gilt für interdisziplinäre Studienangebote grundsätzlich – eine entsprechende Expertenvielfalt zu gewährleisten und transparent zu machen, um möglichst unterschiedliche Zugänge und Blickwinkel hinsichtlich des Gegenstandsbereichs zu eröffnen. In Bezug auf die Zusammensetzung der Lehrenden sind hierfür disziplinäre Vielfalt und Bereitschaft zu interdisziplinärer Zusammenarbeit unerlässlich. Die spezifischen Expertisen, die durch die Lehrenden eingebracht werden, müssen genauso reflektiert und kontinuierlich aufeinander abgestimmt werden, weil sie ausschlaggebend sind für die Konturierung eines in beschriebenen Sinne „aushandelbaren“ Studienangebots: Sie geben letztlich vor, wo Schnittstellen zu studentischen Expertisen gesetzt werden und welche Expertisen man sich aus Sicht der Lehrenden von Studienbewerbern wünscht, um den Gegenstandsbereich in fundierter Weise vielfacettig gestalten zu können. Auf der Grundlage der Skizze eines solchen – durchaus idealen – Handlungsfeldes kann die Identifizierung von Studierenden erfolgen, die aufgrund ihrer Expertisen als Akteure für das erwähnte „Miteinander“ in einem solchen Handlungsfeld geeignet erscheinen.



Abb.1: Beispiel für die Skizze eines möglichen expertisenorientierten Handlungsfeldes im Studiengang „Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung“.

2. Experten-Identifizierung

Im Jenaer Studiengang erfolgt der Identifizierungsprozess zweistufig: Die erste Stufe beinhaltet die Auswahl geeigneter Studienbewerber (2.1), die zweite – bereits in der Studieneingangsphase - besteht darin, einen Reflexionsprozess anzustoßen, innerhalb dessen sich die Studierenden ihrer potentiellen Expertisen, die sie in den Studiengang einbringen können, selbst bewusst werden und dies - für alle transparent – kommunizieren (2.2): Der Identifizierung „von außen“ folgt eine solche „von innen“.

2.1 Bewerberauswahl unter Experten-Gesichtspunkten

Förderlich für die Realisierung des Experten-Konzepts in interdisziplinären Studiengängen ist ein differenziertes Bewerberfeld vor allem in Hinblick auf die Fächerstruktur des Erststudiums und – bei internationalen Bewerberinnen - die Zusammensetzung der Studierenden nach Erstsprache und Herkunftsregion. Vor diesem Hintergrund wirkt ein bewusst zielgruppenspezifisch konzipiertes Studiengangsmarketing einerseits justierend und schafft andererseits die Grundlagen dafür, dass die Auswahl aus einem umfangreichen Bewerberfeld erfolgen kann.

Ist dies der Fall², bietet sich ein Auswahlverfahren an, das sich nicht primär an numerischen Quoten wie einem Numerus Clausus orientiert, sondern das die erwähnten (a) fachlichen, (b) methodischen, (c) sozialen und (d) persönlichen Kompetenzen der BewerberInnen *in Bezug auf den Gegenstandsbereich* zu erfassen sucht. Eine gute Beurteilungsbasis für die erste Auswahlstufe bieten differenziertere Darstellungen des jeweiligen Werdegangs, Qualifikationsnachweise sowie ein Motivationsschreiben, aus dem hervorgeht, welche Erwartungen und Zielsetzungen BewerberInnen mit dem geplanten Studium verknüpfen. Das Motivationsschreiben erhält im Auswahlverfahren besonderen Stellenwert, weil es am besten geeignet ist, einen in Hinblick auf die genannten Kompetenzbereiche ganzheitlichen Eindruck zu vermitteln und zu erkennen, ob die Erwartungen der BewerberInnen einlösbar sind oder ob sie eine zu geringe Kompatibilität mit den Zielsetzungen des Studiengangs aufweisen. Als Orientierung für die Beurteilung bieten sich kompetenzbezogene Leitfragen an – z.B.:

- (a) Welche fachlichen Impulse vermag ein/e BewerberIn einzubringen? Welche fachbezogenen Schnittstellen bestehen zwischen dem bisherigen Ausbildungsgang und dem Handlungsfeld des angestrebten Studiums? Konnten in diesem Handlungsfeld bereits Forschungs- und Praxiserfahrungen gesammelt werden?
- (b) Wirkt die Begründung der Studienwahl im Gesamtkontext der jeweiligen Bildungssozialisation und in Hinblick auf die Berufsplanung plausibel? Sind die bisherigen Ausbildungswege der BewerberInnen in sich schlüssig?
- (c) In welcher Weise haben sich BewerberInnen bislang sozial engagiert? Über welche Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit heterogenen Gruppen verfügen sie? Welchen Nutzen verbinden sie kollaborativem Arbeiten innerhalb des Studiums?
- (d) Welche persönlichen Ziele und Erwartungen verknüpfen BewerberInnen mit dem angestrebten Studium? Welche Vorhaben/ Projekte haben sie bereits eigenInitiativ durchgeführt? Wie offen/ professionell ist der Kommunikationsstil ihrer Bewerbung? Welche

² Am Beispiel des Jenaer Masterstudiengangs: Er ist auf 30 Plätze pro Studienjahr begrenzt, wobei zwischen 10% und 15% der BewerberInnen angenommen werden.

außerfachlichen Erfahrungen/ Kenntnisse/ Impulse können sie in den Studienkontext einbringen? Über welche internationalen Erfahrungen verfügen sie?

Zur besseren Strukturierung der Auswahl sollten die Anforderungen an das Motivationsschreiben so explizit formuliert werden, dass für BewerberInnen eindeutige Orientierungsvorgabe besteht. Ansonsten kann es – aufgrund der ‚Kulturspezifik‘ der Textsorte „Motivationsschreiben“ - zu Missverständnissen kommen, die sich auf die Beurteilung unter Umständen nachteilig auswirken. Resultiert aus dem Auswahlprozess (der im Sinne einer Blickwinkelvielfalt von mehreren „Staff“-Mitgliedern durchgeführt werden sollte), dass die Zahl der geeigneten KandidatInnen die Anzahl der Studienplätze übersteigt, sollte unter Diversitätsgesichtspunkten abgewogen werden, von welchen BewerberInnen besondere Impulse für das Handlungsfeld des Studiums zu erwarten sind. So ist es beispielsweise bei vergleichbarem Qualifikationsniveau meistens sinnvoller, Studierendengruppen aus unterschiedlichen Hochschulen zusammenzusetzen als eine Gruppe aus dem BA-Jahrgang einer Hochschule zu „übernehmen“. Für eine solche zweite Auswahlstufe oder auch bei stark divergierenden Bewertungen bieten sich persönliche Bewerbungsges



Abb.2: Ausschnitt aus dem „Expertenposter“ eines Studienjahrgangs

2.2 Expertisen-Reflexion der TeilnehmerInnen

Kurz vor Studienbeginn erhalten die ausgewählten TeilnehmerInnen per Mail Informationen über das Expertisen-Konzept und werden gebeten, für das erste Kennenlernetreffen stichwortartig Expertisen zu benennen, die sie zum Nutzen einer vielfacettigen und interdisziplinären Realisierung der Studienziele in den Studiengang einbringen können. Zum Treffen weiterhin mitgebracht werden sollte ein Gegenstand, der diese Expertise(n) symbolisiert. Dies können Symbole des Herkunftslandes sein aber auch z.B. ein Buchcover als Hinweis auf die Fachspezialisierung innerhalb des Erststudiums, ein Wörterbuch, um Erst- oder spezialisierte Zweitsprachenkenntnisse zu dokumentieren oder eine Videokamera um auf spezifische Medienkompetenzen aufmerksam zu machen.

Gerade weil Studierende sich selbst in Lernprozessen in der Regel als „Nehmende“ und nicht als „Gebende“ zu sehen gewohnt sind, ist ihnen in den meisten Fällen auch nicht bewusst, dass sie ggf. über Kompetenzen verfügen, die sich für das gemeinsame Handlungsfeld des künftigen Studiums als durchaus bereichernd erweisen könnten. In diesem Sinne Bilanz zu ziehen ist eine wichtige Voraussetzung, um eine „Expertisen-Perspektive“ zu erlangen.

Während des ersten Treffens beginnt das Kennenlernen der TeilnehmerInnen mit einem zweistündigen World Café, in dessen Rahmen einerseits Erwartungen an das Studium

formuliert, andererseits aber auch – als Teil der Expertisen-Reflexion – gruppenweise recherchiert wird, welche spezifischen Kompetenzen die Einzelnen einbringen können, um zur Umsetzung der Erwartungen beizutragen. Die Dokumentation der Ergebnisse wird auf Postern festgehalten und durch Fotos ergänzt, auf denen die Studierenden mit ihren Symbolgegenständen zu sehen sind. Die „Fotoshootings“ hierzu finden in kleinen Gruppen statt und führen – verknüpft mit einer Stadterkundung - an markante Punkte des neuen Studienortes. Geleitet werden sie von „Stadtexperten“, also beispielsweise von KommilitonInnen, die die Stadt bereits aus ihrem Erststudium kennen und dementsprechend vor allem in der Studieneingangsphase als Ansprechpartner für „Insidertipps“ zur Verfügung stehen.

Die fertig gestellten „Experten-Poster“ sind während der gesamten Studienzzeit im Institutsflur einsehbar und werden von den Studierenden bis zu ihrem Examen sukzessive ergänzt und spezifiziert.

3. Experten-Motivation

Auch wenn das Experten-Konzept seitens der Studierenden sehr engagiert in Angriff genommen wird und die Poster vor allem in den ersten Wochen des Studiums eine zentrale Anlauf- und Informationsstelle bilden, ist es wichtig, dass auch in der Folgezeit seitens der Lehrenden immer wieder Impulse zur Fortführung und Intensivierung des Konzepts vermittelt werden. Dies geschieht zum einen dadurch, dass die Lehrenden das Konzept selbst leben, Studierende als Experten ernst nehmen und damit auch bereit sind, die Rolle der „Wissenden“ einzutauschen gegen die des Wissen Moderierenden, Neugierigen, Vernetzenden und selbst Lernenden.

Zum anderen ist es wichtig, Studierenden kontinuierlich Anreize zu geben, Spezifizierungen und Veränderungen ihrer Expertenrollen zu reflektieren und ihr Wissen zu explizieren. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass sie auf den „Experten-Postern“ Hinweise auf neue oder vertiefte Kompetenzen notieren, die sie während ihres Masterstudiums beispielsweise im Rahmen von Auslandsstudien, Projektarbeiten oder Praktika erworben haben. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass in Seminaren - bezogen auf entsprechend differenziertere Gegenstandsbereiche – erneut Abfragen zu Kenntnissen und Fertigkeiten erfolgen, von denen die Studierenden glauben, sie in das jeweilige Handlungsfeld einbringen zu können. Bei einer Lehrveranstaltung zur Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings wären dies z.B. Erfahrungen mit Lehr-/Lernmethoden, die Studierende in unterschiedlichen Regionen der Welt gesammelt haben, Zielsprachenkenntnisse, über die sie verfügen oder Erfahrungen im Seminarmarketing:

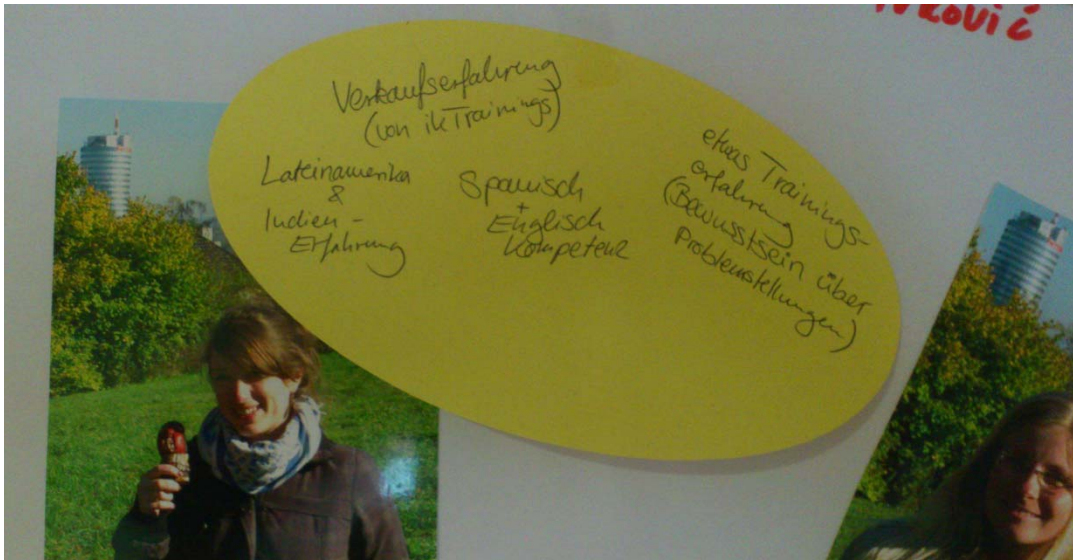


Abb.3: Ausschnitt aus dem „Expertenposter“ eines Studienjahrgangs, das in Bezug auf den Gegenstandsbereich „Interkulturelle Trainings konzipieren und durchführen“ ergänzt wurde.

Was im Einzelnen dazu motiviert eine Expertenrolle einzunehmen und Wissen zu teilen, ist unter anderem in Studien zur Sozialen Netzwerkforschung (Stegbauer 2009) und zum (interkulturellen) Wissens- und Kommunikationsmanagement (Piech 2009, Bäuerle 2010, Edmondson 2012) thematisiert worden. Als wesentlich erachtet werden hierbei vor allem

- *Reputation* im Sinne der Erwartung, als Experte für einen bestimmten Wissensbereich anerkannt und geschätzt zu sein (Hasler Rumois 2007: 197ff),
- *Cohesion* (Kadushin 2002) als Möglichkeit der sozialen Positionierung und Vernetzung,
- *Embeddedness* im Sinne einer Verbesserung der sozialen Einbettung (vgl. Stegbauer 2009, 28ff) sowie
- Erwartungen in Bezug auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung („Zugewinn an Wissen durch Wissensteilung“).

Für die Realisierung von Experten-Szenarien In jedem Fall unerlässlich ist das Vertrauen der Beteiligten darauf, dass ihre Offenheit im Umgang mit Wissen und ihre Bereitschaft, Wissen zu vorbehaltlos zu geben, von niemandem missbraucht werden.

4. Experten-Förderung durch Wikis, Prezis und Kompetenzen-Vernetzung in Projekten

Als Einübung in die Praxis der Wissensexplikation, der Expertenkonturierung und der Kollaboration gut geeignet sind - insbesondere in Studienkontexten - Wikis (Genbert/ Ruhne 2012): Das Handlungsfeld bzw. der Gegenstandsbereich eines Studiengangs bildet hierbei den Focus der virtuellen Lexikonarbeit, die sich in der Regel auch problemlos als Teilleistung eines Seminar in den regulären Studienkontext einbinden lässt. Die Auswahl der Schlagwörter sollte – von einem „Kerngerüst“ abgesehen - den Studierenden überlassen bleiben. Die Schlagwort-Bearbeitung selbst erfolgt im Sinne einer Praxis des verantwortungsvollen wissenschaftlichen Publizierens und sollte ausdrücklich dazu dienen, detailliertes Expertenwissen zusammenzuführen. So kann beispielsweise als Regel

eingeführt werden, dass Basiseinträge explizite Schnittstellenergänzungen erhalten, in denen unterschiedliche disziplinäre und wissenschaftsgeschichtliche und -geographische Perspektiven aufgezeigt werden. Da sich der Gegenstandsbereich eines Faches eher sukzessive und über längere Zeiträume hinweg ändert, können Wikis jahrgangsübergreifend bearbeitet und in diesem Sinn fortgeschrieben werden. Werden die Autoren im Fall der Veränderung „ihres“ Artikels benachrichtigt, motiviert dies dazu, die Wiki-Expertenrolle kontinuierlich und ggf. auch noch in der Alumniphase fortzuführen. Als nicht zu unterschätzender Nebeneffekt entsteht auf diese Weise für alle Beteiligten im Laufe der Jahre ein umfangreicher und vielfacettiger Wissenspool.

Zum Teil vergleichbare Möglichkeiten wie die Arbeit mit Wikis bietet „Prezi“ (www.prezi.com). Hierbei handelt es sich um eine von Bildungsinstituten kostenfrei nutzbare, Cloud-basierte Präsentationssoftware, die ähnlich funktioniert wie ein Whiteboard - mit dem Unterschied, dass die Arbeitsfläche in alle Richtungen beliebig erweiterbar ist und mit Grafiken, Textfeldern, pdf- sowie Power-Point-Dokumenten, Bildern und YouTube-Filmen bestückt werden kann. Mittels Zoom-Funktionen können Teile der Arbeitsfläche vergrößert und verkleinert werden, ohne dass der Gesamtkontext bzw. die Vielfalt des Handlungsfeldes aus dem Blick geraten. Was sich ohnehin als Vorteil erweist, wenn es darum geht disziplinäre Vielfalt und Schnittstellen für interdisziplinäres Arbeiten in wörtlicher Bedeutung „im Blick“ zu behalten, erhält bei „Prezi“ einen zusätzlichen Mehrwert dadurch, dass die Arbeitsfläche und die Präsentationen via Internet von unterschiedlichen Benutzern *gemeinsam* bearbeitet werden können. Dementsprechend lässt sich beispielsweise die übergreifende Fragestellung einer Seminarveranstaltung unter Berücksichtigung der spezifischen Interessen und Expertisen der Teilnehmenden auf differenziertere Fragecluster herunterbrechen. Zur Bearbeitung der Cluster hilfreiche Materialien wie Links zur Forschungsliteratur, Educasts, selbst erstellte Videos, Fotos, wissenschaftliche Präsentationen, Forschungsskizzen, Projektarbeiten, Rezensionen etc. können in die entsprechenden Areale der Prezi-Arbeitsfläche hochgeladen und den KommilitonInnen – wiederum jahrgangsübergreifend zur Fortschreibung – zur Verfügung gestellt bzw. als Basis für die ‚kohäsive‘ Entwicklung neuer interdisziplinärer Gegenstandsbereiche verwendet werden.



Abb. 4: Beispiel für eine gemeinsam erstellte „Prezi“ (Ausschnitt aus der Lehrveranstaltung „Kulturanthropologie und interkulturelles Consulting“, WS 2011/12, Uni Jena)

Noch ein Stück weit herausfordernder und verantwortungsvoller ist eine solche „Expertisen-Kohäsion“ im Rahmen von Praxisprojekten, die im Jenaer Studiengang obligatorisch in der letzten Studienphase durchgeführt werden: In Zusammenarbeit mit Unternehmen bzw. öffentlichen Trägern geht es um die eigenständige Bearbeitung von Aufträgen, die in den Gegenstandsbereich des Studiums fallen und die aufgrund ihrer Komplexität in der Regel multidisziplinäre Zugänge erfordern.³

Bei entsprechenden Anfragen an das Institut werden die potentiellen Auftraggeber mit den Besonderheiten des Expertisen-Konzepts vertraut gemacht. Für Auftraggeber bestehen die Vorteile des Konzepts in einer Expertisenvielfalt, die von den meisten professionellen Dienstleistern in diesem Umfang nicht geboten werden kann. Die bewusste Erprobung des Konzepts setzt allerdings auch eine Bereitschaft zur Ergebnisoffenheit voraus, die seitens der Auftraggeber nicht immer gewollt ist, weil z.B. bestimmte Unternehmensvorgaben eingehalten werden müssen.

So ist die Realisierung von Aufträgen wie beispielsweise „Erstellung von Apps für die Vorbereitung auf den Freiwilligendienst in Argentinien“ oder „Konzeptualisierung und Moderation eines Prozesses der Leitlinienerstellung in einem mittelständischen Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie“ auf sehr vielfältige Weise denkbar. Sind die Lösungsvorgaben oder –erwartungen der Auftraggeber nicht mit dem Expertisenpotential oder den Interessen der Studierenden kompatibel, würde man dazu raten, einen Dienstleister „am Markt“ in Anspruch zu nehmen. Besteht hingegen die Möglichkeit, gemeinsam mit den Auftraggebern Zielorientierungen und Lösungswege „auszuhandeln“, die für alle Beteiligten interessant sind, steht einer Auftragsrealisierung in der Regel nichts im Wege. Die Rolle der Lehrenden besteht in dieser Studienphase vor allem darin, im Sinne einer „Diversity-Moderation“ (Bolten 2011) den Kommunikationsprozess zwischen Auftraggebern und Studierenden zu begleiten, bei der Formulierung des endgültigen Projektauftrags zu beraten. Bewährt hat sich auch hier der Einsatz von „Prezi“ als eine für alle Beteiligten transparente und aktive Form des Wissensmanagements.

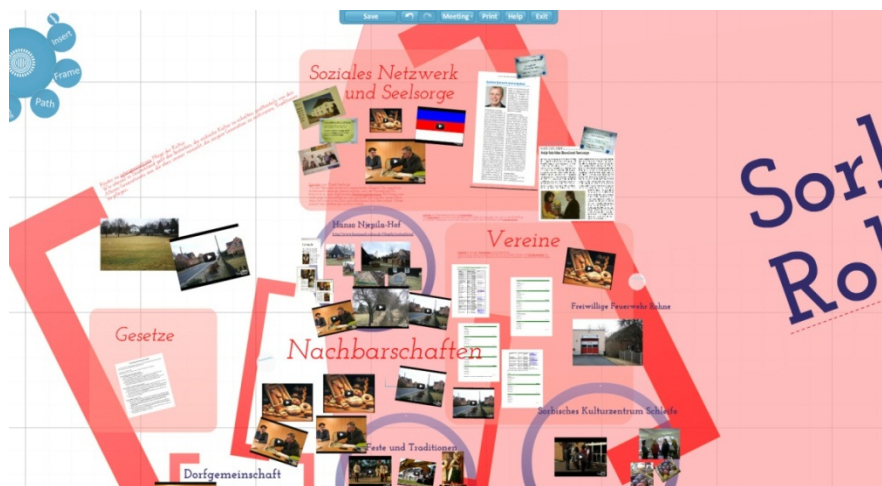


Abb. 5: Nutzung von „Prezi“ in einem Projekt zur Vorbereitung der bergbaubedingten Umsiedlung einer sorbischen Dorfgesellschaft in Brandenburg (gezoomter Ausschnitt, Uni Jena WS 2011/12).

³ Eine solche multidisziplinäre Herangehensweise an Projekte ist für die meisten Auftraggeber ein entscheidender Aspekt für die Initiativen, Projekte an Studierende zu vergeben. Dass für die Leistung kein Honorar anfällt, dürfte eine untergeordnete Rolle spielen. Den Studienanforderungen entsprechend erbringen die Studierenden jeweils einen Workload von 225 Stunden. Je nach Auftragsumfang sind 3-5 Studierende in ein Projekt involviert.

Aus den bisherigen Erfahrungen heraus ist bemerkenswert, dass sich gerade größere Unternehmen gegenüber der Auftragsbearbeitung im Rahmen des Expertisen-Konzepts sehr offen verhalten und die Arbeitsergebnisse bislang durchgängig auf positive Resonanz gestoßen sind.

Als studienbegleitende Ergänzung und zur vorbereitenden Einübung in expertenbasierte und kohäsionsorientierte Projektzusammenarbeit gut geeignet sind u.a. Mehrebenen-Planspiele wie „InterCulture 2.0“, in denen heterogene Teams komplexe Handlungsfelder mit unterschiedlichsten Kompetenzerfordernissen erfolgreich bearbeiten, indem sie die Expertisen der Teammitglieder „ins Spiel bringen“ und auf diese Weise zu Lösungen gelangen, die sie einzeln nicht erreichen würden (Bolten 2012a). Der Erfolg wiederum motiviert dazu, das Experten-Konzept selbstständig zu praktizieren und ihm auf diese Weise eine gewisse Eigendynamik zu verleihen.

Eine Umsetzung des Expertisen-Konzepts außerhalb des Hochschulbereichs wie z.B. im Wissens- und Kommunikationsmanagement von Entsendeorganisationen oder international arbeitenden Unternehmen ist mit entsprechenden Modifikationen durchaus denkbar. Eine unverzichtbare Voraussetzung besteht allerdings in darin, dass Wissenskommunikation technologisch wie sozial barrierefrei verläuft und die Nutzenperspektive nicht auf den individuellen Akteur beschränkt bleibt, sondern focussiert ist auf das Wechselspiel zwischen den Einzelnen und ihrem *gemeinsamen* Handlungsfeld.

Literatur:

Bäuerle, Irina (2010): Integriertes Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement als neue Perspektive für die (interkulturelle) Organisationsentwicklung. N: Barmeyer, C./ Bolten, J. (Hg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Sternenfels, 115-128.

Bolten, Jürgen (2011): Diversity Management als interkulturelle Prozessmoderation. In: Interculture Journal 13,1-14 (abrufbar unter <http://www.interculture-journal.com>).

Bolten, Jürgen (2011a): Unschärfe und Mehrwertigkeit: "Interkulturelle Kompetenz" vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: U.Hoessler/ W.Dreyer (Hg.): Perspektiven interkultureller Kompetenz. Göttingen, 55-70.

Bolten, Jürgen (2012): Interkulturelles Wissens- und Kommunikationsmanagement. Erscheint in: Glücksfälle- Störfälle. Katalog zur Ausstellung im Kommunikationsmuseum Berlin. Berlin

Bolten, Jürgen (2012a): Interkulturelle Zusammenarbeit auf dem „Intercultural Campus“ via Virtual Classroom und „Prezi“. Erscheint In: Berkenbusch, G./ von Helmolt, K./ Jia, W.: Interkulturelle Lernsettings: Konzepte – Formate – Verfahren. Stuttgart

Edmondson, Amy C. (2012): Teaming. How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy. San Francisco.

Gamper, M./ Reschke, L./ Schönhuth, M. (Hg.) (2012): Knoten und Kanten 2.0. Soziale Netzwerkanalyse und Kulturanthropologie. Bielefeld

Gebert, Bent/ Ruhnke, Heidi (2012): Einsatzmöglichkeiten von Wikis in der Lehre. In: Universität Freiburg, Impulswerkstatt Lehrqualität (<http://blog.lehrentwicklung.uni-freiburg.de/tag/wikis-in-der-lehre/>; Abruf: 29.6.2012)

Gröschke, Daniela (2012): Interkulturelle Kompetenz von Organisationen – Implikationen für ein kompetenzbasiertes Diversity-Management. Diversitas, 3

Hasler Rumois, Ulrike (2007): Studienbuch Wissensmanagement. Zürich.

Kadushin, Charles (2002): The motivational foundation of social networks. Socialnetworks 24, 77-91

Piéch, Sylke (2009): Das Wissenspotential entsandter Fach- und Führungskräfte. Zur systematischen Prozessoptimierung von Auslandsentsendungen. Sternenfels.

Rathje, Stefanie (2006): „Zusammenhalt in der Zwischenzeit. Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung“. Interculture-Journal 1, S. 103-122 (abrufbar unter <http://www.interculture-journal.com>).

Stegbauer, Christian (2009): Wikipedia. Das Rätsel der Kooperation. Wiesbaden

Treichel, Dietmar/ Mayer, Claude-Hélène (Hg.)(2011): Lehrbuch Kultur. Lehr- und Lernmaterialien zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Münster u.a.