

Kulturen virtueller Prozessmoderation: Beobachtungen aus der Begleitung eines internationalen Forschungsprojekts

Berhault, Mathilde

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Berhault, M. (2020). Kulturen virtueller Prozessmoderation: Beobachtungen aus der Begleitung eines internationalen Forschungsprojekts. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 19(33), 125-135. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-71912-0>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Kulturen virtueller Prozessmoderation. Beobachtungen aus der Begleitung eines internationalen Forschungsprojekts.

Cultures of virtual process moderation. Observations from the accompaniment of an international research project.

Mathilde Berhault

M.A. Internationales Mehrsprachiges Projektmanagement, wissenschaftliche Mitarbeiterin und im Bereich der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena. Die Autorin arbeitet in verschiedenen Drittmittelprojekten u.a. mit Fokus auf E-Learning und interkultureller virtueller Zusammenarbeit.

Abstract (Deutsch)

Der Beitrag bezieht sich auf den Verlauf und die Ergebnisse eines Teilprojekts zur virtuellen interkulturellen Moderation im „Thematischen Netzwerk Patagonien“. Es handelt sich hierbei um ein interdisziplinäres sozial- und geisteswissenschaftliches Forschungsprojekt zum transnationalen Wandel in der Region Patagonien mit dem Fokus auf soziale Ungleichheit, interkulturellen Austausch und ästhetische Ausdrucksformen. Beteiligt waren insgesamt neun Hochschulen aus Argentinien, Chile und Deutschland. Wesentliche Teile der Projektarbeit wurden virtuell umgesetzt. Die Zusammenarbeit wurde moderiert und aus interkultureller Perspektive beratend begleitet. Eine der wesentlichen Zielsetzungen bestand in der Entwicklung einer virtuellen Zusammenarbeitskultur. Der Beitrag beschreibt diesen Prozess, arbeitet Hindernisse virtueller interkultureller Kollaboration heraus und leitet daraus Handlungsempfehlungen für eine Praxis virtueller Moderation in interkulturellen Kontexten ab.

Schlagwörter: virtuelle Prozessmoderation, Kulturen virtueller Zusammenarbeit, Moderationskultur, Mehrsprachigkeit, Interkulturalität

Abstract (English)

The article refers to the implementation and results of a sub-project on virtual intercultural facilitation within the “Thematic Network Patagonia”. This is an interdisciplinary social science and humanities research project on transnational change in the Patagonia region with a focus on social inequality, intercultural exchange and aesthetic forms of expression. A total of nine universities from Argentina, Chile and Germany were involved. Essential parts of the project work were implemented virtually. The teamwork was moderated and mentored from an intercultural perspective. One of the main objectives was to develop a virtual culture of cooperation. The article describes this process, works out obstacles to virtual intercultural collaboration and derives recommendations for a practice of virtual facilitation in intercultural contexts.

Key words: virtual process facilitation, virtual collaboration cultures, facilitation culture, multilingualism, interculturality

Virtuelle Zusammenarbeit ist seit 2020 insbesondere durch den pandemiebedingt erzeugten Handlungsdruck für viele Berufsgruppen zum Normalfall geworden. Nicht nur die technische Entwicklung, sondern auch die nutzerseitige Akzeptanz von Webkonferenzsystemen haben durch den Covid-19-Kontext weltweit einen erheblichen Aufschwung erfahren.

Dies gilt in besonderem Ausmaß für den Hochschulbereich: Weltweit galt es in kurzer Zeit sowohl einen großen Teil der Lehre als auch Forschungs-kooperationen auf Online-Formate umzustellen. Was sich wenige Monate zuvor eher als Experimentierfeld kleiner interessierter Kreise dargestellt hatte, erwies sich ab dem Frühjahr 2020 als allgemeine Herausforderung für Lehre und Forschung.

Zumindest als Indikator aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang von „Google Trends“ bereitgestellte Statistiken digitaler Wörter- und Themensuchen: „Zoom“ (nach dem gleichnamigen Webkonferenzsystem) und „virtual“ erfahren mit Beginn der Pandemie in Europa einen deutlichen Nachfrageschub. Interessanterweise flacht die Entwicklung ab Ende Juni insgesamt ab, und auch kleinere Auftriebsphasen vor dem Hintergrund des Anstiegs der Infektionszahlen in Europa in der zweiten Augushälfte und verschiedentlich durchgeführter Maßnahmenverschärfungen im November verändern den Trend nachlassender Thematisierungen nicht grundlegend (Abb.1).

Die naheliegende Frage, warum sich Begriffssuchen und Thematisierungen in der beschriebenen Weise vollziehen, verweist auf klassische Verläufe in der Entwicklung kultureller Usancen und kultureller „Normalität“.

Die Beobachtungen, die diesem Beitrag zugrunde liegen, dokumentieren einen solchen Entwicklungsverlauf, der zu Teilen ebenfalls mit Corona-Kontexten in Zusammenhang steht.

Es geht um Überlegungen zu Bedingungen der Etablierung einer „Kultur“ virtueller Prozessmoderation am Beispiel des internationalen Forschungsnetzwerks „Patagonien“, das zwischen 2015 und 2020 im Rahmen der vom DAAD geförderten „Thematischen Netzwerke“ durchgeführt worden ist.

1. Virtuelle Prozessmoderation als Herausforderung

Am „Thematischen Netzwerk Patagonien“ beteiligt waren Vertreter der Fachrichtungen Romanistik, Soziologie, Sozialgeographie, Geschichte und Interkulturelle Wirtschaftskommunikation verschiedener Hochschulen aus drei Ländern: Aus Deutschland die Universität Jena als Projektkoordinator, aus Argentinien Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Universidad Nacional de Rio Negro sowie aus Chile: Universidad de Chile, Universidad Austral de Chile, Universidad de Concepción, Universidad Católica de Temuco.

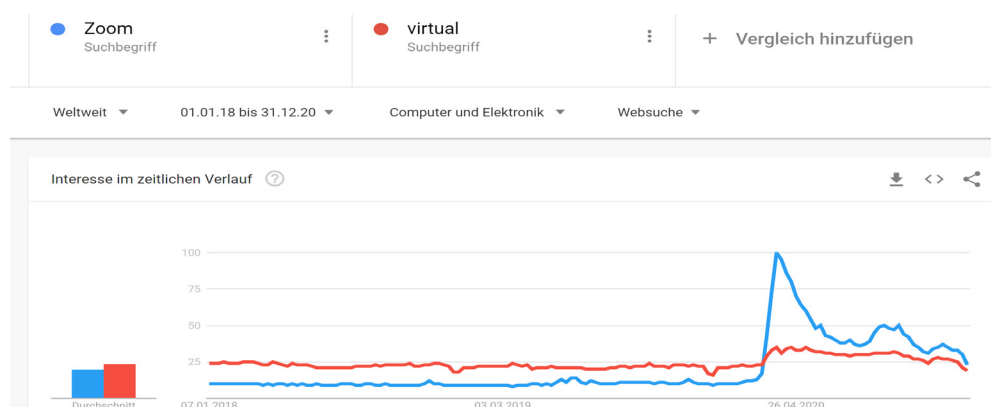


Abb. 1: Frequenz der Wörtersuchen nach „Zoom“ und „virtual“ bei Google Trends für den Zeitraum 1.1.2018 bis 31.12.2020
[\[https://trends.google.de/trends/explore?cat=5&date=2018-01-01%202020-12-31&q=Zoom,virtual\]](https://trends.google.de/trends/explore?cat=5&date=2018-01-01%202020-12-31&q=Zoom,virtual)

Untersuchungsgegenstand waren Aspekte des transnationalen Wandels in der Region Patagonien mit dem Fokus auf soziale Ungleichheit, interkulturellen Austausch und ästhetische Ausdrucksformen. Differenziert nach Teilprojekten ging es u.a. um folgende Themenstellungen:¹

- Sozial-ökologische Widersprüche kapitalistischer Landnahme am Beispiel der Holz- und Wasserwirtschaft in Südchile.
- Relation zwischen Konstruktion, Diskursivität und/oder Performativität individueller/kollektiver Identität, postkolonialer, multiethnischer Hybridität und strategischem Essentialismus.
- Zusammenhang der Modi ästhetischer und politischer Repräsentation postkolonialer/transkulturer Subjekte/Gesellschaften und ihrer Welt(ver)ordnung.
- Entwicklung eines – jenseits geodeterministischer Zuschreibungen verorteten – strategischen Regionalismus oder Region Building als sozialer Praxis der Ausformung regionaler Welt-Bindung in globalen Kontexten.
- Möglichkeiten und Grenzen interkultureller Kommunikation in multiethnischen, transnationalen Räumen.

Die zuletzt genannte Thematik war in doppelter Hinsicht Gegenstand eines Teilprojekts, das vom Bereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena koordiniert wurde. Zum einen ging es um Analysen interkultureller Kommunikationsprozesse im Akteursfeld Patagonien, zum anderen – und davon soll hier berichtet werden – um die Moderation des Patagonien-bezogenen Forschungsprozesses selbst. Ziel war es, die virtuelle Forschungszusammenarbeit zwischen den Hochschulpartnern unterschiedlicher Länder und Fachdisziplinen technisch und interkulturell unterstützend zu begleiten.

Konkrete Aufgaben bestanden u.a. in der Sichtbarmachung, Kommunikation und Archivierung der Zielsetzungen, Prozessereignisse und Forschungser-

gebnisse des Netzwerks², in der Bereitstellung und Pflege einer digitalen Arbeitsplattform als Infrastruktur für die virtuelle Zusammenarbeit der Partner sowie in der virtuellen bzw. hybriden Moderation von Forschungstreffen und Workshops in virtuellem und (teilweisem) Präsenzformat.

Dementsprechend war das Teilprojekt zur virtuellen Prozessmoderation mit der Zielsetzung verknüpft, bestmögliche Interaktionsbedingungen zwischen den beteiligten Akteuren zu gewährleisten. Das virtuelle Akteursfeld selbst war charakterisiert u.a. durch unterschiedliche Fremdsprachkenntnisse, Fachsozialisierungen, Status- und Altersgruppenzugehörigkeiten der Beteiligten. Hinzu kamen unterschiedliche Technikaffinitäten, aber auch Zeitverschiebungen bei virtuellen Treffen, die einen Zugang zu Normalitätserfahrungen und Routinehandeln zunächst allenfalls in Ansätzen erlaubten. Anders formuliert: das Akteursfeld war kein ‚kulturelles‘ im Sinne der von Schütz/ Luckmann definierten Bedingungen dafür, dass man Sachverhalte als kulturell vertraute erfährt: nämlich durch Erfahrungen von Relevanz, Normalität, Plausibilität sowie durch alltagspraktische Möglichkeiten des Routinehandelns (Schütz/ Luckmann 1972:30ff.).

Im Vergleich zu weitgehend unverbunden und nebeneinander agierenden *multikulturellen* Akteurszenarien zeichnen sich *interkulturelle* Akteursfelder dadurch aus, dass in ihnen Diversitätserfahrungen zu einem konstruktiven Miteinander verknüpft sind (Bolten 2020). Dies setzt allerdings voraus, dass trotz überwiegender Unbestimmtheit und Unvertrautheit innerhalb eines Akteursfeldes zumindest erste fragile Kulturalitätsprozesse initiiert sind, die dazu motivieren, an einem projektierten gemeinsamen Diskurs gemeinsam zu arbeiten. Damit ist gleichzeitig die Aufgabenstellung einer virtuellen Prozessmoderation skizziert: Es geht darum, ein konstruktives Miteinander der Beteiligten dadurch

zu generieren, dass einerseits Verständnis und Empathie u.a. für individuelle Relevanz-, Plausibilitäts- und Normalitätserfahrungen gefördert, andererseits aber auch gemeinsame Regeln für die Zusammenarbeit formuliert werden. Diese gemeinsamen Regeln sind gleichzeitig potentielle Bausteine eines zumindest ansatzweise „kulturellen“ Akteursfeldes.

Entscheidend dafür, dass ein interkulturelles Miteinander entstehen kann, ist die Relevanz-erfahrung: Wird ein Sachverhalt innerhalb eines interkulturellen Settings von einem Teil der Beteiligten als relevant erachtet, von einem anderen jedoch nicht, sind häufig Missverständnisse – beispielsweise aufgrund mangelnder Wertschätzung – die Folge (vgl. Balasubramanian 2021).

Erst, wenn ich einen Sachverhalt bemerke und motiviert bin, mich damit zu befassen, ist überhaupt ein „Zugang“ zu einem entsprechenden Akteursfeldmerkmal möglich – ein Aspekt, den u.a. Gilly Salmon in ihrem 5-Stufen-Modell für Erfolgsfaktoren in der Online-Lehre als Eingangsstufe pointiert beschrieben hat (vgl. Salmon 2002:11).

Erscheint etwas als relevant, und ich setze mich damit auseinander, besagt dies freilich noch nichts über die Intensität und Dauer dieser Auseinandersetzung. Sie kann sich nach anfänglichem Interesse als nicht lohnenswert erweisen, so dass es wenig plausibel wäre, sie weiter zu verfolgen. Sofern eine solche Plausibilität vorhanden ist, liegt eine kontinuierliche Beschäftigung mit dem als relevant eingeschätzten Sachverhalt nahe. Kontinuität wiederum begünstigt Regelhaftigkeit und unterstützt die Konstruktion gemeinsamer Normalitätserwartungen in einem dementsprechend „kulturellen“ Akteursfeld.

Um auf das Beispiel von Google Trends zurückzukommen: der sprunghafte Anstieg der Thematisierungen der Wortmarken „Zoom“ und „virtual“ bezeugt die Relevanz der Verweisungszusammenhänge.

Die nachfolgend abflachenden Kurvenverläufe sind interpretationsoffen in Bezug darauf, ob die Wörter tatsächlich zur sprachlichen Normalität in den untersuchten kulturellen Akteursfeldern geworden sind, oder ob sie – ähnlich wie ‚Hype‘-Phänomene – nach kurzer Zeit keine Thematisierungswürdigkeit mehr besitzen. Im ersten Fall flacht der Kurvenverlauf ab, weil die Bezeichnungen ihren innovativen Charakter verloren haben und „Teil der Kultur“ geworden sind. Das Innovationspotential von Hypes hingegen lässt sich mittel- und langfristig nicht plausibel kommunizieren, so dass sie allenfalls im Status einer Kulturvergessenheit weiterbestehen.

Übertragen auf die Herausforderungen einer virtuellen Prozessmoderation lässt sich festhalten, dass gerade in Kontexten hoher Akteurs-Unvertrautheit und Unbestimmtheit als zuerst Motivation für den Zugang zu gemeinsamem virtuellem Handeln geschaffen werden muss: Erst wenn die Relevanz virtueller Projektszenarien plausibel ist, kann es gelingen, mit einer „Normalität“ entsprechenden Agierens auch eine gemeinsames kulturelles Akteursfeld entstehen zu lassen. Virtuelle Prozessmoderation erhält in diesem Sinn struktur- und damit kulturbildende Funktion.

2. Beobachtungen aus dem Verlauf der virtuellen Prozessmoderation

Um die Aktivitäten der Prozessmoderation im Patagonien-Projekt evaluieren und Erkenntnisse für den Aufbau einer virtuellen Projekt- und einer Moderationskultur sammeln zu können, beinhaltete das Teilprojekt des Bereichs Interkulturelle Wirtschaftskommunikation eine entsprechende Begleitforschung. Die Projektbeteiligten wurden in diesem Zusammenhang zu Präsenzworkshops in Jena (2015), Neuquén (2016), Temuco (2017), Santiago (2017) sowie zu einer Online-Befragung (2020) eingeladen, über die Zielsetzungen des Teilprojekts informiert und nach ihren Erfahrungen mit der virtuellen Zusam-

menarbeit befragt.

An der Auftaktveranstaltung des Gesamtprojekts in Jena nahmen 2015 alle 30 Mitglieder teil. Davon waren bei der ersten Online-Veranstaltung des Projekts lediglich noch 15 Mitglieder anwesend – ein Tatbestand, der insgesamt auch in den Online-Workshops der nachfolgenden Jahre zu beobachten war.

Inhaltlich ging es bei dem ersten Workshop in Teilprojektlinie zur virtuellen Prozessmoderation insbesondere darum, die Online Plattform und das Webkonferenzsystem zusammen kennen zu lernen und auszuprobieren sowie die Zielsetzungen der virtuellen Zusammenarbeit zu erläutern.

Die Teilprojektlinie „Begleitforschung“ wurde ebenfalls mit einer Skizze der Zielsetzungen eingeleitet. Darüber hinaus gab es eine offene Diskussion zur Sammlung und Reflexion individueller Bedürfnisse, Wünsche und Befürchtungen in Hinblick auf die Online-Zusammenarbeit. Dabei wurde deutlich, dass von den Beteiligten seinerzeit niemand über umfänglichere und über den privaten Bereich hinausgehende Erfahrungen mit Videokonferenzen verfügte, Online-Lehre nicht praktiziert wurde und die notwendigen technischen Infrastrukturen nur bedingt vorhanden waren. Vorbehalte und Befürchtungen bestanden daher insbesondere in Hinblick auf die Frage, ob man den technischen Herausforderungen einer möglichen virtuellen Zusammenarbeit ausreichend gewachsen sein würde. Skepsis bestand auch in Hinblick auf den Mehrwert einer virtuellen Synchronisation der Arbeit in den anderen Teilprojekten: Mailverkehr und Telefonate wurden hier überwiegend als ausreichend für die mediale Projektzusammenarbeit eingeschätzt.

Für die virtuelle Prozessmoderation implizierte dies einen Einstand unter erschwerten Bedingungen, da deren Relevanz für die Forschungszusammenarbeit allenfalls in formaler Hinsicht bestand³. Eine solche Relevanz unter inhaltlichen Gesichtspunkten zu

verdeutlichen, plausibel darzulegen, inwieweit die virtuelle Zusammenarbeit sich für das Erreichen der Teilprojekte wie der Gesamtziele förderlich erweist, war folgerichtig die erste Aufgabe des Teilprojekts „Virtuelle Moderation“.

Deren Gelingen war Bedingung dafür, dass – im Sinne Salmons – überhaupt die Stufe eines „Zugangs“ zur Online-Zusammenarbeit gefunden (Salmon 2002, S.14f.) und die zentrale Zielstellung des Moderations-Teilprojekts umgesetzt werden konnte: nämlich eine „Normalität“ virtueller Zusammenarbeit zwischen den Partnern zu fördern, zur Herstellung einer eigenständigen virtuellen Moderations- und Projekt'kultur' beizutragen, Projekt-treffen aus interkultureller Perspektive zu begleiten und auf diese Weise interkulturelle Teamarbeit sowohl zu unterstützen als auch zu dokumentieren.

Insbesondere in der Anfangszeit der Projektbegleitung bestätigten sich Befunde der interkulturellen Online-Lehrforschung, denen zufolge Hindernisse in der internationalen virtuellen Zusammenarbeit weniger in sprachlichen oder (fach-)kulturellen Missverständnissen als im Mangel technischer Gegebenheiten bzw. in fehlenden Nutzungserfahrungen ihren Ursprung haben (Bolten/ Berhault 2018).

Dementsprechend wurden die angebotenen Plattformen und Webkonferenzsysteme anfänglich kaum genutzt. Als Ursachen genannt wurden technische Zugangsprobleme, Scheu den Support in Anspruch zu nehmen, Unvertrautheit mit den angebotenen Medien oder der Hinweis darauf, dass etablierte Medien wie Dropbox, Email, Skype und Facebook zumindest einigen der Projektmitglieder „vertraut“ seien und ausreichen würden, sofern man sich nicht in den einzelnen Ländern und Teilprojekten in Präsenzform treffen könnte.

Maßnahmen zur Verbesserung der Relevanzeinschätzung der Möglichkeiten virtueller Zusammenarbeit und der Motivation den Glocal Campus als Plattform und das Webkonferenz-

system „Adobe Connect“ aktiv zu nutzen, bestanden zunächst in dem Angebot einer kontinuierlichen technischen Supportbereitschaft und in der Initiierung des Aufbaus einer „Biblioteca digital Patagonia“, die von den Mitgliedern mit den vorhandenen digitalen Literaturbeständen aufgebaut werden sollte. Ebenfalls vereinbart wurden Forendiskussionen und Chattereffen sowie – ab 2016 – die Durchführung projektbezogener Ringvorlesungen mit anschließender synchroner Diskussion.

Im ersten Jahr wurden – wie zu erwarten war – jedoch Prioritäten in den fachbezogenen Projektschwerpunkten und in der Grundlegung der Forschungsarbeit gesehen, und es gelang aus den beschriebenen Gründen nicht, Möglichkeiten einer virtuellen Zusammenarbeit synergetisch hiermit zu verknüpfen: Die Teilnahme am Projekt zu virtueller Moderation erfolgte eher „on top“.

Bei dem folgenden Treffen in Neuquén (2016) wurde dieser Sachverhalt thematisiert, und es wurden – neben einer weiteren Einführung in den Umgang mit der virtuellen Arbeitsumgebung – gemeinsam mit den Teilnehmenden Strategien erarbeitet, um die virtuelle Zusammenarbeit zu fördern. Interessanterweise zielten alle vorgeschlagenen Strategien darauf ab, Strukturiertheit, Verbindlichkeit und gemeinsame Regeln zu entwickeln.

Als Merkmale der damit verbundenen „Kultur in nascendi“ wurden genannt:

- Zeitliche und inhaltliche Festlegung periodischer Treffen im Virtual Classroom
- Kommunikation der verbindlichen Nutzung des Glocal Campus und von Adobe Connect als gemeinsame Netzwerkmedien
- Einführung verpflichtender virtueller Treffen
- Ernennung von Plattformverantwortlichen an allen beteiligten Hochschulen
- Erarbeitung eines Handbuchs zur Nutzung von Plattform und Virtual Classroom in spanischer Sprache.

Initiativen zur Umsetzung der formulierten (und dementsprechend als relevant erachteten) Maßnahmen bestanden am Ende des Workshops u.a. in Terminvereinbarungen für gemeinsame Treffen sowie in der Festlegung von Verantwortlichkeiten, wobei hier Zögerlichkeiten feststellbar waren. Aussagen wie „aber wirklich nur, wenn niemand anders sich an der Hochschule findet“ oder „ich muss noch einmal darüber nachdenken“ legten nahe, dass es noch nicht gelungen war, intrinsische Motivation für virtuelles Zusammenarbeiten zu wecken.

Der Aufbau einer „Kultur“ der Zusammenarbeit wird unter anderem durch die Herstellung von Kontinuität gefördert. Mit dem Ziel Vertrautheit und Normalität zu schaffen, wurden für den Zeitraum von 2016 bis 2019 fünf virtuelle Treffen zu Patagonien-Themen der einzelnen Teilprojekte angeboten. Die Treffen wurden gestreamt und den Projektmitgliedern auf der Digitalen Bibliothek Thüringen zur Verfügung gestellt. Um technische Hürden weitgehend zu reduzieren und die Durchführenden der virtuellen Treffen zu entlasten, wurden entsprechende Aufgaben vom Jenaer Teilprojekt übernommen. Eingeladen waren jeweils alle 49 am Gesamtprojekt Beteiligten, denen es selbst wiederum offenstand, die Einladungen in ihren eigenen fachbezogenen Netzwerken weiterzuleiten. Die Teilnehmendenquote lag zwischen zehn und zwanzig Prozent zuzüglich einiger Personen (3-5), die das in Jena angebotene hybride Format zu Präsenzteilnahmen nutzen.

Trotz des technischen Supportangebots und einer von allen Beteiligten gutgeheißenen Terminregelung⁴ erwies es sich zunächst als schwierig, zur eigenständigen Durchführung virtueller Forschungstreffen zu motivieren. Als Hindernis genannt wurde in erster Linie Zeitmangel – auch verbunden mit dem eher impliziten Hinweis darauf, dass die Präsenztreffen in Hinblick auf einen anregenden Austausch zu den

Forschungsthemen als effektiver erachtet werden.

Während des Workshops in Temuco (2017) konnten vom Teilprojekt „Virtuelle Moderation“ erste Ergebnisse der Arbeitsvereinbarungen von Neuquén präsentiert werden, wie z.B. das spanischsprachige Handbuch zur Nutzung von Glocal Campus und Adobe Connect, Ergebnisse der beiden ersten virtuellen Treffen, einige Personen, die Aufgaben als Plattformverantwortliche übernommen haben, sowie der weitere Ausbau der „Biblioteca digital Patagonia“.

Da sich die Nutzungsfrequenz von Plattform und Website seit dem Treffen in Neuquén nicht wesentlich verbessert hatte, wurde der Workshop auch dazu genutzt, im Rahmen der Teilprojektlinie „Begleitforschung“ eine Bedarfsanalyse „Intercultural Campus & Process Moderation“ in Form einer Fragebogenerhebung durchzuführen.

Die Auswertung des Fragebogens (N = 12) dokumentierte einerseits eine insgesamt sehr positive Einschätzung der Plattformkonzeption und ihrer Nutzbarkeit und ließ darüber hinaus den Wunsch nach einer künftig verstärkten eigenständigen Nutzung digitaler Angebote wie Virtual Classroom, Forum und digitale Bibliothek erkennen. Technische Aspekte wurden nicht als problematisch markiert, was auch dadurch begründet sein kann, dass sich am Workshop und der Befragung ohnehin eher technikaffine Projektmitglieder beteiligten.

Die einzigen insgesamt skeptischen Aussagen der Befragung betrafen die Mehrsprachigkeitspraxis im Projekt. Mehrheitlich bejaht wurde die Aussagen „Ich habe den Eindruck, dass sprachliche Probleme die Projektzusammenarbeit insgesamt erschweren“ und „dass ich mich selbst aufgrund sprachlicher Probleme innerhalb des Projektes manchmal wissenschaftlich nicht so verwirklichen kann, wie ich es gerne tun würde“.

Obwohl interessanterweise von allen Befragten die Aussage verneint wurde, dass interkulturelle Probleme die Projektzusammenarbeit erschweren, stellt kommunikatives Handeln bekanntlich einen entscheidenden Faktor bei der Entwicklung von (Inter-)Kulturalität dar (vgl. Linke 2016), so dass die Tragweite der Aussagen nicht unterschätzt werden darf.

Folgerichtig wurde eine Entwicklung von Strategien zur Bewältigung der sprachlichen und interkulturellen Herausforderungen in der Projektarbeit vereinbart. Insgesamt stellten sich die Sprachkenntnisse in den einzelnen Teilprojekten und Forschungsgruppen als heterogen dar: Vereinbart war die Nutzung des Englischen als lingua franca, wobei die Englischkenntnisse auf spanischsprachiger Seite teilweise keine flüssige Fachkonversation ermöglichten und Deutschkenntnisse nur bei wenigen der chilenischen Netzwerkmitglieder in geringem Maß vorhanden waren. Umgekehrt galt für die Hochschulangehörigen in Deutschland, dass alle über mindestens gute Englischkenntnisse und etwa ein Drittel über sehr gute Spanischkenntnisse verfügte, dass allerdings der überwiegende Teil kein Spanisch verstehen oder sprechen konnte.

Um das in solchen Situationen häufig zu beobachtende kommunikative Vermeidungsverhalten zu umgehen, wurden sowohl für die virtuelle als auch für die Präsenzzusammenarbeit explizit Mehrsprachigkeitsregelungen eingeführt: In sprachlich heterogenen Gruppen wird gemeinsam festgestellt, ob der Grundsatz „jeder spricht seine Sprache“ eingelöst werden kann, ohne die Verstehensprozesse der einzelnen Mitglieder einzuschränken. Sind passive Sprachkenntnisse nicht in dem hierfür erforderlichen Maß vorhanden, und findet sich auch für Englisch als Lingua Franca keine gemeinsame Verstehensgrundlage, ist es möglich, dass mehrsprachige Projektmitglieder Mittlerfunktionen gegenüber denjenigen wahrnehmen,

die ansonsten aus dem Kommunikationsprozess ausgeschlossen wären. Für übersetzungsbedingte Unterbrechungen der Gesamtkommunikation haben sich die Teilnehmenden versichert, Raum zu geben und Verständnis zu zeigen. Aufgabe der virtuellen Moderation war es, die Einhaltung einer solchen Praxis sicherzustellen.

Auch wenn die Corona-Pandemie eine Fortführung der virtuellen Zusammenarbeit in der vorgesehenen Form nicht ermöglicht hat und insofern der Status kultureller „Normalität“ diesbezüglich nicht erreicht werden konnte, zeigte die Abschlussbefragung (November 2020, 11 TN) eine wesentlich größere Aufgeschlossenheit gegenüber technologischen Aspekten des Projekts: Die Frage, inwieweit sich im Vergleich zum Projektbeginn der Umgang mit digitalen Medien verändert hat, wurde auf einer Skala von 0 (gar nicht verändert) bis 5 (sehr stark verbessert) in allen Hinsichten mit „deutlich verbessert“ angegeben. Dies gilt am stärksten für die Motivation digitale Medien zu nutzen (4.2), gefolgt von Medienerfahrung (4.0) und Kenntnissen über die Funktionsweisen von Plattformen und Videokonferenzsystemen (3.9).

Die Selbsteinschätzung der technologischen Entwicklung erinnert an den eingangs gezeigten Kurvenverlauf der Begriffsthematisierung von „virtual“ und „Zoom“ bei Google Trends. Von daher liegt die Vermutung nahe, dass ein Start der virtuellen Projektzusammenarbeit zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung vollkommen andere Voraussetzungen für die Praxis der virtuellen Zusammenarbeit geboten hätte: Es wäre nicht mehr um das Transparentmachen von Relevanzkriterien gegangen, sondern darum, den Motivationsschub in Hinblick auf die Arbeit mit und in virtuellen Szenarien zu nutzen, um den jetzt möglichen und relativ vorbehaltlosen Umgang mit digitalen Medien in eine (inter-) kulturelle Normalität zu transferieren.

3. Empfehlungen für die Praxis virtueller interkultureller Prozessmoderation

Initiiert durch die Corona-Epidemie 2020/21 haben sich die für virtuelles Zusammenarbeiten verwendeten technologischen Szenarien nahezu disruptiv entwickelt. Dies gilt für das Leistungsspektrum von Plattformen wie von Videokonferenzsystemen genauso wie in Hinblick auf ihre Verbreitung und ihre Nutzerfreundlichkeit. Für viele Menschen weltweit sind entsprechende Tools „kein Thema“ mehr. Sie bilden häufig einen selbstverständlichen Bestandteil der Berufs- und Alltagskultur, und ihre Handhabung ist dadurch geprägt, was eingangs mit Verweis auf Schütz/ Luckmann (1979) als Routinehandeln bezeichnet worden ist.

Vor allem in diesem Punkt unterscheiden sich Handlungsempfehlungen zur Praxis virtueller interkultureller Prozessmoderation heute deutlich von denen, die aus dem Verlauf des Patagonien-Projekts heraus formuliert worden wären. Aber auch, wenn der Zugang zu virtueller Zusammenarbeit kaum mehr zu thematisiert werden braucht, weil deren Relevanz offenkundig ist und sich ein entsprechendes „Mindset“ (Sudmann 2020:22) weltweit durchzusetzen beginnt, sollten technologische Aspekte auch künftig beachtet werden, wenn es darum geht virtuelle interkulturelle „Moderationskulturen“ zu entwickeln.

Unter der Prämisse, dass Kultur als eigendynamisches Zusammenspiel reziproker Selbst-, Sozial-, Imaginations- und Umweltbeziehungen interagierender (nicht-)menschlicher Akteure verstanden werden kann (vgl. Bolten 2018:37ff, Latour 2008:138ff, Rosa 2016:246ff), resultieren für eine Systematik von Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Kulturen virtueller Zusammenarbeit vier Beziehungsfelder, die für entsprechende Moderationsprozesse relevant sind:

a. Beziehungen zur (technischen/ wirtschaftlichen/ natürlichen) Umwelt

- Durchführung technischer Szenarienanalysen vor Beginn der virtuellen Zusammenarbeit unter folgenden Fragestellungen: Welche Medien/ Tools werden in den beteiligten Akteursfeldern „normalerweise“ genutzt? Sind sie untereinander technisch kompatibel? Bestehen ggf. rechtliche oder politische Probleme bei der internationalen Nutzung gemeinsamer Medien? (z.B. sind WhatsApp oder Facebook in China verboten). Worin bestehen Besonderheiten der technischen Infrastrukturen der beteiligten Akteursfelder? (Aufstellen von Handlungsregeln, wenn absehbar ist, dass die Internetverbindung z.B. aufgrund schwacher Netze oder wiederkehrender Stromausfälle instabil ist). Agieren die Beteiligten in unterschiedlichen Zeitzonen? Welche gemeinsamen Zeitslots lassen sich in diesem Fall konkret identifizieren und möglichst längerfristig für Meetings festlegen?
- Festlegung von Verantwortlichen für die technischen Szenarien in den beteiligten Akteursfeldern und zwischen diesen: Gewährleistung von möglichst reibungslos funktionierenden Kommunikationskanälen auch außerhalb von den in der virtuellen Zusammenarbeit genutzten Medien („Notrufmöglichkeit“).
- Bereitstellung von Supportmaterial in den Ausgangssprachen der Beteiligten (Manuals, Erklärvideos etc. zu den gemeinsam verwendeten Medien und Tools).

b. Selbstbeziehungen der Akteure

- Biographischer Einstieg mit der Vorstellung von Lebens- und Arbeitsschwerpunkten der Beteiligten; in welchen Sprachen fühlen sie sich am wohlsten? Haben sie Erfahrungen mit Mehrsprachigkeitspraxis? Was brauchen sie, um sich in virtuellen Umgebungen handlungssicher zu fühlen?
- Thematisierung der Erwartungen, Wünsche, Befürchtungen und „mulmigen“ Gefühle der Beteiligten in Bezug auf die virtuelle Zusammenarbeit.
- Transparentmachen von Expertisen

der Beteiligten: Welche besonderen Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen bringen sie mit – sowohl in fachlicher Hinsicht als auch außerhalb des thematischen Kontextes der virtuellen Zusammenarbeit (Aufdecken gemeinsamer Interessen, um Anreize für Interaktionen außerhalb des gegebenen Szenarios zu schaffen).

- Plädoyer für Vertrauen, Offenheit und wertschätzendes Kommunikationsverhalten sowie für die Bereitschaft einer möglichst vorbehaltlosen Bereitschaft zur Wissensteilung.

c. Soziale Beziehungen

- Festlegung von inhaltlichen und organisatorischen Zuständigkeiten der einzelnen Beteiligten.
- Einrichtung eines gemeinsamen sozialen Netzwerks (z.B. Slack), innerhalb dessen außerhalb der regulären Prozessszenarien spontaner Austausch stattfinden kann (z.B. Versenden von Bildern aus den jeweils aktuellen Aufenthaltsorten der Beteiligten, Urlaubsgrüße etc.).
- Festlegung eines festen Termins für fakultative Treffen (z.B. steht die Projekt- und/ oder Moderationsleitung zu einer bestimmten Uhrzeit in der Woche für einen Austausch im Chat bereit).
- Gemeinsame Erarbeitung von Handlungsregeln für die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu Beginn des Prozesses. Leitende Fragestellungen eines entsprechenden Auftaktworkshops können z.B. sein: Wie interagieren wir sprachlich? Wie kann ein gemeinsamer Kenntnisstand während des Prozesses gesichert werden? In welcher Weise können wir Unbehagen, Unsicherheit und Kritik am Prozessverlauf thematisieren? Wie kann Feedback realisiert werden? Was ist für die einzelnen Akteure ein „No Go“ in virtueller Zusammenarbeit?
- Thematisierung von Prozessverläufen – auch unter interkulturellen Aspekten (sofern alle Beteiligten zustimmen, können seitens der Moderation in Mini-Workshops Debriefings aufgezeichneter Screencasts der virtuellen Treffen angeleitet werden. Dies öffnet

Raum für Reflexionen zu spezifischen Prozessmerkmalen wie Mehrsprachigkeitspraxis, Kommunikationsverhalten der einzelnen Akteure etc.).

d. Imaginative Beziehungen; „Spirit“

- Gemeinsame Erarbeitung von Leitlinien für die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu Beginn des Prozesses: Was ist unser gemeinsames Ziel? Wie wollen wir es möglichst optimal erreichen?
- Vereinbarung von prozessspezifischen „Brands“ wie Leitsatz, Design, Signets, Logos etc.
- Formulierung von Anreizen, die das gemeinsame virtuelle Arbeiten befördern.
- Identifizierung von Multiplikatoren und Promotoren, die Ergebnisse der Zusammenarbeit publizieren und verbreiten.
- Thematisierung individueller und kollektiver Motivationsfaktoren.

Die vier Bereiche sind untereinander vernetzt und sollten in einer entsprechend ganzheitlichen Perspektive seitens der moderierenden Personen kontinuierlich im Blick gehalten werden. Eine solche Prozessreflexion ist komplex, bietet aber gute Möglichkeiten einer systematischen Initiierung virtueller Zusammenarbeits- und Moderationskultur.

4. Literatur

Balasubramanian, V. (2021): *Gap Factors in Intercultural Business Communication: A Study of German-Indian Semivirtual Technology Teams*. Diss. Universität Jena.

Bolten, J. (2018): *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. 3. Auflage. Göttingen: utb.

Bolten, J. (2020): Interkulturalität neu denken: Strukturprozessuale Perspektiven. In: Giessen/ Rink (Hg.): *Migration, Diversität und kulturelle Identitäten*. Berlin, S. 85-104.

Bolten, J. / Berhault, M. (2018): VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit. in: Helmolt, K.v. / Ittstein, D.J. (Hg.): *Digitalisierung und (Inter-) Kulturalität*.

Stuttgart: ibidem, S. 105-131.

Latour, B. (2008): *Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Linke, A. (2016): Einführung: Kommunikation und Kulturalität. In: Jäger, L. v. / Holly, W. / Krapp, P. / Weber, S. / Heekeren, S. (Hg.): *Sprache - Kultur - Kommunikation*. Berlin: De Gruyter, S. 351-368.

Rosa, H. (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehungen*. Berlin: Suhrkamp.

Salmon, G. (2002): *E-tivities: The key to active online learning*. London: Kogan Page Limited.

Schütz, A. / Luckmann, T. (1979): *Strukturen der Lebenswelt*. Band 1, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Sudmann, L. (2020): Heading for Collaboration. In: *managerSeminare*, H.269, S. 20-23.

Thematisches Netzwerk Patagonien (2019): *Das Netzwerk*. URL: <http://www.patagonia.uni-jena.de/das-netzwerk/> [letzter Zugriff am 30.11.2020]

Wittmann, L. (2020): *Lessons Learned: Mit 12 Fragen zu mehr Online-Glück in der Hochschullehre*. Hochschulforum Digitalisierung. URL: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/comment/reply/3200> [letzter Zugriff am 12.11.2020]

5. Endnoten

1 Vgl. ausführlicher die Website des Projekts <http://www.patagonia.uni-jena.de/>

2 Ergebnisse der virtuellen Treffen sind auf der für das Projekt genutzten Plattform <https://glocal-campus.org> dokumentiert.

3 Der Projektgeber hatte auf die besondere Relevanz der angestrebten virtuellen Szenarien bei der Projektauswahl in seiner Bewilligung hingewiesen. Der mit dem Patagonien-Projekt vollzogene Schritt in eine Praxis virtueller Forschungszusammenarbeit war auch mitentscheidend dafür, dass ab dem Zeitpunkt der Projektverlän-

gerung (2018) grundsätzlich nur noch Anträge von Thematischen Netzwerken bewilligt wurden, die eine virtuelle Zusammenarbeit der Partner als Teil der Projektarbeit aufgenommen hatten.

4 Die Treffen fanden um 16:00h argentinischer/ chilenischer und um 20:00h deutscher Zeit statt.