

Organisationstheorie und interkulturelle Lehren aus der Veranstaltung des *Deutschlandseminar des DAAD in Matsuyama 2012*

Rudolf Reinelt

Das Programm

えー？！ドイツにまだ関心ないの？

この値しは全部でも結構；ドイツの魅力を語る！

Deutschlandseminar in Matsuyama

Freitag, 15. Juni 2012

ドイツが好きになるためのセミナー！

日時: 2012年6月15日(金)

場所: 松山大学・愛媛大学

ドイツの大学・文化・ドイツ留学・学術交流・研究など

12:30-15:15	第一部: ドイツに行こう	松山大学本館6階大会議室 Matsuyama Universität Hauptgebäude 6F Großer Konferenzsaal 平 790-8578 愛媛県松山市文京町4-2
12:30-12:40	受付	
12:40-12:50	学長あいさつ	松山大学学長 森本三義
12:50-13:35	Dr. Holger Finken	ホルガー・フィンケン (ドイツ学術交流会 (DAAD) 東京事務所長) "Deutschland und seine Hochschulen" "ドイツとその大学" *日本語通訳付き
13:35-14:05	Konsul Bernhard Becker	ベルンハルト・ベッカー領事 (大阪・神戸ドイツ連邦共和国総領事館領事) "Deutschland in der Europäischen Union" "EUにおけるドイツ" *日本語通訳付き
14:05-14:25	Prof. Kabo, Susumu	久保達教授 (松山大学国際センター長) 松山大学における国際交流。 Internationaler Austausch an der Matsuyama Universität
14:25-14:40	Fr. Shinoki, Ayari	篠木彩里 (松山大学人文学部英語英米文学科3年生) ミュンヘンでのドイツ語研修 Ein Deutschkurs in München
14:40-14:55	Fr. Takeichi, Kana	武市佳奈 (松山大学人文学部社会学会3年生) ベルリンでのドイツ語研修 Ein Deutschkurs in Berlin
14:55-15:15	Prof. Tateno, Hideo	館野日出男 (松山大学ドイツ語教授) 学生たちのドイツ体験 Erfahrungen der Studenten in Deutschland
15:15-15:30	移動時間	愛媛大学で過ごす
15:30-18:30	第二部: ドイツ留学の紹介	愛媛大学 情報メディアセンター大ホール Ehime Universität Rechenzentrum Großer Saal 平 790-8577松山文京町3 城北キャンパス
15:30-15:40	挨拶とプログラム紹介	細川洋治 (国際連携推進機構)
15:40-15:55	Fr. Kuroda, Tomomi	黒田智美 (愛媛大学法学部2年生) フライブルグ大学での夏期語学研修 Erfahrungen vom Sommerkurs an der Universität Freiburg
15:55-16:10	Hr. Suzuki, Manabu	須崎淳(愛媛大学法学部4年生) 私のドイツ留学 Mein Studium in Deutschland
16:10-16:20	ドイツ人ゲストとの交流	Mit den deutschen Gästen sprechen
16:20-17:00	Prof. Teraya, Ryoji	寺谷 亮司 (愛媛大学法学部人文学科) ドイツビール及(ノンアルコール)ビールの正しい飲み方 Deutsches oder alkoholfreies Bier richtig trinken (仮題)
17:00-17:15	休憩	Pause
17:15-17:45	Prof. Ando, Hidekuni	安藤秀國 (愛媛大学法学部人文学科) ドイツ研修旅行 Studienreise nach Deutschland
17:45-18:00	Prof. Takayasu, Keisuke	高安啓介(愛媛大学法学部人文学科) 私のハイデルベルク滞在記: 研究・生活・観光 Meine Studienzeit in Heidelberg: Studium, Alltag, Reisen
18:00-18:15	Herr Senba, Yuzo	山波雄三(松山市総合政策部国際文化振興課主任) 松山市とフライブルグ市の姉妹都市交流 Austausch zwischen den Partnerstädten Matsuyama und Freiburg
18:15-18:25	(Ass. Prof. Reinelt, Rudolf)	愛媛大学教育・学生支援機構) 松山におけるドイツ語学習一貫: ドイツ語から卒業まで Ein Deutschprogramm für Matsuyama: Vom Anfang bis zum Universitätsabschluss
18:25-18:30	閉会の言葉	Schlussworte: Dr. Holger Finken
19:00-21:00	第三部	愛媛大学生協2Fリーゼス 松山文京町3城北キャンパス DAADによる懇親会 参加無料(70人まで)アルコール飲料(自費)・ドイツ風焼きソーセージ(自費)ドイツ・ビール(自費)

主催及び問い合わせ: 連絡先: ルードルフ・ライント研究員 TEL: FAX: 089-9271-9359
e-mail: reinelt.rudolf@dehstemsu.ac.jp



1. Einleitung ^{i), ii)}

Werbung lohnt sich – und ein Typ von Werbung sind Events unterschiedlicher Typen, ob zur firmeninternen Festigung (Heidecker o.J.a)) oder zur Anwerbung von Interesse. Geht es dabei um Waren, so sind Events vertrauter Usus. Geht es dabei um Staaten und Sprachen, so sind Events zwar normaler Bestandteil des Veranstaltungskalenders von Firmen wie auch offiziellen Missionen wie z.B. Botschaften und Konsulaten, meistens finden sie aber in deren unmittelbarer Umgebung oder als Teil von Riesenveranstaltungen (über 10 000 Besucher), wie z.B. Städtefeiern statt. Die direkte „Wirkung“ solcher oft teurer Veranstaltungen ist allerdings nicht unumstritten (Knüsel 2011), andererseits ist die Breitenwirkung zumindest am weltweiten Erfolg deutscher Firmen (mit) ablesbar.

Weniger oft kommen offizielle Missionen zu mittleren Veranstaltungen (1000 bis 10 000 Besucher), allerdings regelmäßig z.B. zu dem inzwischen seit etwa zehn Jahren stattfindenden Embassy panel „Foreign language teaching in the 21st century“ bei der Jahrestagung der Japanischen Gesellschaft für Spracherziehung (JALT) (Reinelt 2012a).

Noch seltener ist deren Teilnahme an oder sogar Ausrichtung von Events im kleineren Rahmen von z.B. Universitäten außerhalb des engeren Umkreises (Tagesreise) von ausländischen Firmen oder offiziellen Missionen. Andererseits entstehen bei diesem Typ von Event organisatorische und andere Besonderheiten, wie sie bei mittleren und Großveranstaltungen nur beschränkt vorkommen.

Dies lässt sich schon aus einer kleinen Übersicht über die Interessen der Beteiligten im Fall des weiter unten besprochenen DAAD Deutschlandtages beispielhaft ablesen:

Tabelle 1 Beispiel für unterschiedliche Interessen

De steht hier für Deutsch, Deutschland, die Deutschen, usw.

wer	will/wollen was
Botschaft/Konsulat (Goethe Institut) DAAD	– De vorstellen, Interesse an De, Studium in De wecken.
Universitäten in Japan	– bekannt werden – vielleicht etwas für die Studenten tun (oder was so aussieht)
Studenten	– Anregungen – Unterhaltung – Stipendien – Informationen über De – ruhig schlafen
Deutschlehrer/DU –	– Motivation für die Studenten für Deutsch – sinnvollen/ interessanten Unterrichtersatz
Verwaltung	– berühmt werden > Mitarbeit ja – arbeiten/ Mitarbeit für den Event > nein
Aufnahme insgesamt	– an zwei Universitäten ganz unterschiedlich – verschiedene Ergebnisse
andere an De interessierte	– Kontakt mit De – Erinnerungen auffrischen – neue Informationen

Im nachfolgenden Beitrag soll die Durchführung des DAAD-Deutschlandtages am 15.6. 2012 an den Universitäten Ehime und Matsuyama in Matsuyama (Reinelt 2012b,c, Lektorenrundbrief 2013), andere) als Anlass genommen werden, einige z.T. japanspezielle oder auch typische organisationstheoretische Besonderheiten zu diskutieren (und teilweise alternative Lösungsvorschläge aufzuzeigen). Dabei geht es weniger darum, eine neue Organisationstheorie oder Ansätze dazu zu entwickeln,

als vielmehr wirksame Vorgehensweisen mit der Annahme unterschiedlicher Systemansätze, Gesichts- und Ausgangspunkte zu erklären. Dabei ist (schon aufgrund der unterschiedlichen Verbundenheit der beteiligten Stakeholder) manchmal ein chaostheoretischer (4 Thesen bei Fortin 2012), manchmal ein komplexitätstheoretischer Ansatz nötig, und manchmal kann auch der traditionellen strategischen Planung und stringenten Durchführung gefolgt werden (Heidecker o.J.b), spri 2011 und die darin erwähnten Schlüsselwörter).

Für die Organisation von klein- bis mittelgroßen Werbeveranstaltungen wie dem *Deutschlandseminar des DAAD in Matsuyama 2012* werden im folgenden in Teil zwei mit dem strategischen Ansatz, der Chaostheorie und der Komplexitätstheorie zuerst drei organisationstheoretische Ansätze vorgestellt, dann in Teil drei kontrastiv einige Einzelbeispiele vorgestellt und in Teil vier Beispiele für die Organisation grösserer Abschnitte erwähnt, bevor Teil fünf ein Fazit zieht mit Hinweisen für weitere derartige Veranstaltungen.

Im folgenden sind die im Beispiel erwähnten beiden Universitäten Ehime und Matsuyama aus personenrechtlichen und Schutzgründen anonymisiert oder so vermischt, dass aus der Namensnennung keine gültigen Rückschlüsse gezogen werden können.

2. Ansätze

Während bei der konkreten praktischen Organisation und Durchführung eines Events, wohl als englischer Ausdruck für eine Veranstaltung mit einem besonderen Charakter gebraucht, als Ganzes nur selten einer festen Linie gefolgt werden kann, lassen sich bei kleineren bis mittelgroßen, selbstorganisierten Veranstaltungen doch einzelne Vorgehensweisen ausmachen, die bestimmten theoretischen Ansätzen folgen. Dies ist schon ein erster Unterschied zu Mittel- und Großveranstaltungen, bei denen die Event Manager teils sehr detailliert ausgeführten Vorgaben folgen müssen, d.h. die Theorie

schon vorher vorhanden ist und der jeweilige Event dann einer Auslotung bestehender oder sich noch bietender Möglichkeiten gleichkommt.

Bei dem in diesem Beitrag als Beispiel gewählten Veranstaltungstyp bieten sich in Einzelteilen zumindest die folgenden Vorgehensweisen an:

- traditionelles Vorgehen des strategischen Planens (SP),
- Vorgehen nach Ansätzen der Chaostheorie (CT) (de Bot et al. 2007), und – verwandt damit –
- Vorgehen nach Ansätzen der Komplexitätstheorie (KT).

Diese Ansätze werden in diesem Teil kurz in Relation zueinander und in der Praxis vorgestellt.

2. 1 Strategisches Planen (SP)

Versucht man nach dem traditionellen Ansatz in der japanischen Hierarchie eine Veranstaltung mit offiziellen Stellen zu organisieren, so bekommt man es wie überall mit der Organisationsstruktur dieser Stellen zu tun. In Japan ist diese nicht nur hierarchisch, und zwar immer beides oben > unten und unten > oben, sondern auch in die Breite auf der gleichen Ebene (wenn auch in anderen Bereichen) zu beachten und auch benutzbar. Dann würde ein traditionelles Vorgehen zur Organisation eines Events wie des Deutschlandtages stark vereinfacht mindestens die folgenden Ansätze und Schritte enthalten (ohne dass die Reihe der Erwähnung ihre Wichtigkeit andeuten soll):

- Ideensammlung und Erstellung eines Vorschlags;
- Ausarbeitung und Erstellung eines Plans, u.U. sogar nach einem vorgegebenen Muster;
- Besprechung mit unmittelbaren und anderen Kollegen, um eine möglichst breite Basis zu bekommen;
- Besprechung mit anderen auf der gleichen Ebene;
- Einreichen des Plans auf der untersten Ebene und, bei Annahme, dann Durchgang

durch die üblichen Stellen bis nach ganz oben;

- bei erfolgreichem Aufsteigen des Plans Absegnung von oben und dann Weiterreichen nach unten mit Durchführungsvorbereitungen und –bestimmungen.
- Durchführung der Veranstaltung
- Nachbereitung, Berichterstattung, Danksagungen, Belohnungserhalt, usw.

Bei diesem Vorgehen gibt es nicht nur auf allen Stufen Schranken mit den ihnen eigenen Öffnungsbedingungen und Gatekeepern, die nicht selten persönliche Bekanntheit voraussetzen, sondern auch Schwierigkeiten aus dem generellen Ablauf. So sind Veranstaltungen, selbst wenn sie keine finanziellen Belastungen involvieren, immer mit Arbeit verbunden, die natürlich nicht willkommen ist, was leicht zur Ablehnung von Vorschlägen führt, ausser es kann überzeugend gezeigt werden, dass ein bedeutender Imagegewinn damit verbunden ist.

Nur zu oft sind gute Vorschläge verschiedener Art aufgrund dieser Umständlichkeiten im Sande verlaufen oder erst gar nicht gemacht worden, wodurch allerdings – auch das muss der Fairness halber gesagt werden – sicher auch viel Leerlauf und etliche Fehlversuche vermieden wurden.

Weil bei diesem strategischen Vorgehen unter Beachtung aller notwendiger Stufen des Amtsweges die Möglichkeit des Scheiterns zu hoch erscheint, ist vielleicht ein anderes Vorgehen sinnvoll. Zwei Überlegungen spielen dabei eine Rolle:

- Hierarchien sind allgemein, nicht nur in Japan, schwach gegenüber Anfängen von oben. Wenn auf einer höheren Ebene ein minimaler Einstieg gelingt, ist ein Anfang gemacht und weitere Schritte sind wenigstens angebar, wenn nicht sogar schon planbar. Dies gilt umso mehr, wenn in zwei oder mehr Hierarchien von oben angefangen wird.

- Wenn ein positives Ergebnis einigermaßen absehbar ist, wie die Werbung durch eine Veranstaltung mit der Unterstützung einer starken Institution wie der des DAAD im angeführten Beispiel, kann man in Hierarchien zuerst starten und sich nachher entschuldigen, wenn es jemandem nicht gepasst hat. Streng genommen geht so etwas

sogar auch bei negativem Ausgang, wenn man sich in einer unteren Position befindet. In Japan muss sich auch in einem solchen Fall idealerweise (heute entsprechend weniger) der höhere um die sozial tiefere Person kümmern

Wenn der Ablauf nicht mehr strategisch planbar ist, aber andere Anfangspunkte und Vorgehen möglich sind, bieten sich zum Beispiele die folgenden, einander verwandten Ansätze an.

2. 2. Chaostheorie

Komplexe Systeme, die Universitäten allemal sind, zeigen einige Charakterzüge, die erst in der letzten Zeit untersuchbar geworden sind. Diese Züge gelten auch für einige Teile davon und Aktionen in ihnen. Nach der Chaostheorie sind dies die folgenden:

- „sensitivity to initial conditions,
- the occurrence of attractor states,
- non-linearity, and
- recursiveness” (Harshbarger 2007).
- Eingängige Phänomene sind der *butterfly effect*, die *Nichtlinearität* und *nur teilweise Vorhersagbarkeit*.
- Weitere Kennzeichen sind erreichte Leistungen, die *nur teilweise und nur zeitweise feststellbar* sind, viele Variablen mit *Wiederholungen*, *schwere Kontrollierbarkeit*, und der *Einfluss von kontextuellen Bedingungen* von aussen. Ebenso sind Einsichten *generell unergründbar; indirekt*, und *nur teilweise und zeitweise* gültig (Fortin 2012).
- Chaostheorie ist aber noch deterministisch (!): „The point is that chaos remains deterministic. With perfect knowledge of the initial conditions and of the context of an action, the course of this action can be predicted in chaos theory.“ (Levy 2000).
- “Chaotic behaviour pushes a system in equilibrium into chaotic order, which means, in other words, out of what we traditionally define as 'order'” (Mason 2012).

Viele dieser Charakteristika kommen Lesern ganz intuitiv als nur zu bekannt vor, und wir werden sehen, dass sie in Universitäten keine Seltenheit sind.

2. 3. Komplexitätstheorie

Aus der Chaostheorie hat sich die Komplexitätstheorie entwickelt (Levy 2000, Dekker 2012). Die Unterschiede zur Chaostheorie zeigt Levy (2000): “As argued by Ilya Prigogine, complexity is non-deterministic, and gives no way whatsoever to precisely predict the future”.

Die klassische Definition ihrer Anwendung auf Organisationen findet sich bei Mitleton-Kelly 2003:

“Complexity theory has been used in the fields of strategic management and organizational studies. Application areas include understanding how organizations or firms adapt to their environments and how they cope with conditions of uncertainty. The theory treats organizations and firms as collections of strategies and structures. The structure is complex; in that they are dynamic networks of interactions, and their relationships are not aggregations of the individual static entities. They are adaptive; in that the individual and collective behavior mutate and self-organize corresponding to the change-initiating micro-event or collection of events.” (in Levy 2000).

Gerade wenn Organisationsteile wie Präsidenten und Teilinstitutionen wie Internationale Verbindungsbüros involviert sind, gilt die Unvorhersehbarkeit als beste Annahme, auch wenn natürlich eine Hoffnung eines unkomplizierten Ablaufs bestehen bleiben muss.

Bei der Organisation des hier betrachteten Events musste man auf beide Ansätze zurückgreifen. Das heisst aber nicht, dass strategisches Planen entfiel, ganz im Gegenteil. Wie schon bei Levy (2000) angedeutet, wurden, nachdem der Ablauf einiger Teile nach deren Start oder Betreuung durch Teile der Organisation sich selbst überlassen werden konnte, andere Teile strategisch angegangen, um vorbereitet zu sein, falls sich die weniger leicht planbaren Teile als erfolgreich herausstellen sollten.

2. 4. Erstes Fazit

Ein erstes Fazit könnte so aussehen:

Am Rande, besonders am Anfang nach Komplexitätstheorie vorgehen, in der Mitte strategisches Planen, aber nicht die guten Seiten der Komplexität von anderen erwarten, bzw. voraussehen (nicht enttäuscht sein) und mit dem folgenden Effekt rechnen: positiv bei Erfüllung, kein Problem bei nicht-Erfüllung, da nichts besseres erwartbar war.

Wie im hier diskutierten Event im einzelnen vorgegangen wurde, soll an einigen Beispielen gezeigt werden, die allerdings, schon aufgrund der Gesamtkomplexität, kein vollständiges Bild ergeben.

3. Beispiele aus dem Vorgehen als Theoriecheck

Steht die Organisation eines Events an, der zum einen möglichst groß sein sollte, d.h. so viele Studenten und andere möglicherweise Interessierte wie möglich erfassen sollte, andererseits aber nicht ganz frei sein sollte, d.h. nicht jeder mit Hunger auf eine freie deutsche Wurst kann kommen, muss zwangsweise nach verschiedenen Vorgehensweisen organisiert werden. Umgekehrt kann er, falls der Event erfolgreich war, zur Überprüfung von Theorien oder wenigstens deren Teilen benutzt werden. Besonders im vorliegenden Fall waren recht unterschiedliche Ansätze gefordert, die auch, trotz oberflächlich ganz ähnlicher Konstellationen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen geführt haben (so. z.B. die Präsidentenbesuche).

Die wichtigsten, oben vorgestellten Systemtheorien in ihrer Anwendung auf Organisationen und in unserem Fall auf die Durchführung von Veranstaltungen sind das strategische Denken, die Chaostheorie und die Komplexitätstheorie. Die Gegenüberstellung von Hilbert-Davis 2000 spricht die wichtigsten Punkte an, und nach deren Betrachtung zeigen wir diesbezügliche Beispiele bei der Organisation der hier betrachteten Veranstaltung auf.

– **Gleichgewicht**

General Systems GS: *Ein erwünschter Zustand*

Complex theory CS: *Es gibt kein Gleichgewicht*

In Hierarchien mit vorgegebenen Gewichten geht es eher um Ruhezustände, d.h. wenn jedes Element in seiner Stelle verbleibt, ist das Gleichgewicht gegeben (GS) oder, wenn man sich von da positiv oder negativ (!) wegbewegt, eben nicht (CS).

Das Vorbringen eines Vorschlags wie z.B. deS eines Deutschlandseminartags, der schon offensichtlich mit Arbeit verbunden zu sein scheint, ist von unten herauf so ein Ungleichheitsstarter, der vielleicht nicht erwünscht ist (und eben auch in anderen Versuchen nicht geklappt hat). Andererseits kann bei einem Start an einer anderen, höheren Stelle, die sowieso aktiv sein muss und sich z.B. Werbung dadurch verspricht, oder einfach nicht früh genug ablehnt, so ein Vorschlag willkommen sein und dann auch durchkommen, und so ist es dann in diesem Fall geschehen.

Dieser Teil des Events funktioniert also als ein komplexes System mit mehreren Startmöglichkeiten.

– **Entropie:**

GS *Ausflüsse führen zum Vergehen*

CS *Umgebungsphänomene werden mitberücksichtigt und können zu neuem Leben führen*

Für die Planung der Lehrer-, Studenten- usw. -beiträge gilt die Entropie: Sobald man das Konzept ausweitet von einer reinen Informationsveranstaltung für Studenten und offen macht sowohl hinsichtlich der Beiträge und Beiträger und deren Themen wie auch hinsichtlich der Teilnehmer, hat man keine Garantie mehr, was dann kommt und welche Meinungen die Teilnehmer mitbringen (und so ist es dann auch gekommen, mit einer starken Meinung zu einem internationalen Zentrum). Andererseits war es gerade diese Vielfalt, (eben auch mit Studentenbeiträgen) - die gar nicht einmal ganz ausgenutzt wurde -, die wesentlich dazu beitrug, dass die Veranstaltung interessant

wurde. Auch hier handelt es sich um ein komplexes System, das mit verschiedenen Vorgesprächen anfang, aber am Ende zu einem vergleichsweise einfachen Programm führte (s. Anfang des Beitrags).

– Heisenberg's Unsicherheitsphänomen *durch Beobachten*.

Hier ohne Beispiel.

– Der Hawthorne Effekt: *Veränderung schon dadurch, dass sich jemand dafür interessiert*.

Dies gilt für den Partyteil am Abend: Schon allein dadurch, dass er im Programm steht, erweckt er das Interesse einiger Medienrezipienten. Prompt kamen Teilnahmeanfragen, die alle positiv beantwortet werden konnten.

– **Grenzen**

Bei GS: *Grenzen definieren Einheiten des Systems, haben eine feste Struktur und verschiedene Grade an Durchlässigkeit*.

CS *Grenzen ändern sich dauernd und sind durchlässig im Austausch mit außen*.

Begrenzte (kontrollierte Instabilität) ist ein wünschenswerter Zustand zwischen Strengeheit und Chaos und führt zu Wachstum und Kreativität. Genau dies war das Ergebnis der Entropie im obigen Teil. Auch vom DAAD aus waren die Grenzen so weit gefasst, das es keine Notwendigkeit für Absagen in irgendeiner Form gab. Hinsichtlich der Beiträge sind sicherlich noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft.

– **Hierarchien:**

GS: *Hierarchien bestehen auf Macht, Alter, Größe und formaler Position*

CS: *definiert: was sollen Personen in bestimmten Positionen tun*

– **Individuen:**

GS: *Individuen bewegen sich nur nach Motivierung oder Zwang*

CS: *Individuen bewegen sich selbst ohne Eltern oder Bosse*

Beteiligte Mitarbeiter (internationale Zentren an beiden Universitäten) vollzogen ihre Mitarbeit nicht nach Position (höher als der Autor) sondern aus Eigeninitiative entlang einem Aktionsplan und brachten ein, was sie dort als notwendig empfanden. Die Inhalte und Aktionen waren nur bedingt vorher befehlbar oder sinnvoll zu befehlen. Auch in diesem Teil handelte es sich um ein komplexes System, für das der Aktionsplan Freiheiten zuließ.

Hilburt-Davis 2000 schlägt außerdem noch folgendes vor:

- *Zeit und Geduld ohne zu frühe Festlegung*
- *Teilhabende Führung: Klare, einfache und verständliche zentrale Führung führt zu Effektivität in dezentralen Teilen.*

Eine wichtige Eigenschaft war darüberhinaus das Pacing, d.h. dass weitergemacht wurde, auch wenn einige Teile nicht nachkamen, d.h. zwar genug Geduld aufgebracht wurde, andererseits aber das Tempo nicht reduziert wurde. Die Klarheit der Anweisungen musste gegenüber der Verwaltung offengelegt werden mit der Einrichtung einer Pro-forma-Kommission, in der aber der Autor die Kontaktperson blieb, und so klare Anweisungen geben konnte und musste, auch wenn dabei hierarchische Dienststufen verletzt wurden (so z.B. Bitten an Universitätsprofessoren als Leiter von internationalen Zentren gerichtet werden mussten).

Noch nicht bei Hilburt-Davis 2000 erwähnt (da damals noch nicht so akut), aber wichtiger als viele der obigen Punkte ist das folgende: Das Sammeln von Beiträgen erfordert am Anfang persönliche Gespräche, d.h. eine direkte Strategie. E-mails am Anfang haben chaotischen Charakter, da sie unter vielen anderen Informationen ankommen und dementsprechend schwächer sind, weil sie z.B. weniger Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Spätere Informationen usw. können natürlich per e-mail geschickt werden. Ähnliches gilt für die Werbung für den Seminartag bei Lehrerkollegen. Auch diese muss zuerst in persönlichen Gesprächen erfolgen (und dann z. B. mit Material in e-mails), sonst sind e-mails am Anfang wirklich einfach nur

chaotisch.

Schließlich kann man sagen, dass ganz im Sinne beider Theorien

Complexity: *komplexe Systeme zu einfachem Verhalten*, und

Chaos theory: *einfache Systeme zu kompliziertem Verhalten*

geführt haben und die Umsetzung erfolgreich war: Über 300 Studenten und andere Interessierte kamen schließlich zu den drei öffentlichen Veranstaltungsteilen.

4. Durchgänge von Strängen

Idealerweise kann man für jeden Einzelteil und jeden längeren Teilvorgang festlegen, nach welcher Theorie er abläuft und zugleich nachsehen, ob es nicht bessere Möglichkeiten gibt. Im folgenden können wir nur einige zusammenhängende Teile herausnehmen und zeigen, wie die abliefen bzw. welcher Theorie sie folgten.

4. 1. Präsidentenbesuch

Der Start folgte an verschiedenen Stellen und damit einem komplexen System. Die Durchführung selbst erfolgte nach generellen Strategien nach einem festen Muster mit kleinen lokalen Variationen (Inhalt des Gesprächs, Geschenke, usw.). Danach folgten die Ergebnisse nach dem jeweiligen Besuch als Start aber der Chaostheorie: Zum einen war die Aufnahme recht unterschiedlich sowohl innerhalb der Universitäten (z.B. mehr Studenteninteresse vs. Abnahme der Deutschkurse, und ein neuer Deutschkurs wurde angenommen). Auch zwischen den Universitäten war die Aufnahme unterschiedlich, bei einer gab es sogar Lob für den Mitorganisator.

4. 2. Einladungen zur Party folgen einem chaotischen System

Von einem festen Start, der Einladung mit einem Schreiben und dem offiziellen Programm weiteten sich die Reaktionen aus: Von Zusagen, Nachfragen und Absagen, bis zum Nichterscheinen trotz Zusagen gab es ganz verschiedene Ergebnisse.

4. 3. Die Durchführung an einem Tag

Ganz im Gegensatz zu den vielen Einzelteilen erfolgte die Durchführung am Veranstaltungstag selbst dem General- Systems-Ansatz mit strikter Zeiteinhaltung:

Programm am Tag

I. Präsidentenbesuch 1

II. Präsidentenbesuch 2

III. Uni I Matsuyama Universität

IV. Uni II Ehime Universität

V. Party

4. 4. Medieninformation

Anders als vielleicht auf den ersten Blick sind die Informationen an die Medien und die erwartbaren Aktivitäten von da an ein komplexes System, nicht ein chaotisches. Dem ersten entsprechend gibt es verschiedene Zugangspunkte (Kontaktpunkte) wie Bekanntschaften, usw. aber am Ende steht, wenn es gut geht, eine Berichterstattung, die allerdings wiederum verschiedene, aber vom jeweiligen Medium determinierte, Formen annehmen kann, vom Zeitungsbericht (Ehime Shinbun 2012), zum Interview (Interview 13.6 FM Ehime), oder auch zum Bericht auf einer Universitätshomepage.

5. Endbetrachtung für weitere Durchführungen

Die Durchführung von Veranstaltungen ist eine komplexe Angelegenheit und die *Einzelteile* können verschiedenen Vorgehensweisen und organisatorischen Systemen folgen. Natürlich überlagern sie sich alle, besonders in ihrer zeitlichen Ausdehnung. Andererseits ist es wichtig, ihre Eigenschaften zu berücksichtigen, um Fehler zu vermeiden, die besonders bei mittleren Unternehmen zu größeren Problemen führen können als bei großen Veranstaltungen in größeren Unternehmen oder kleineren Events in kleineren Firmen.

Als Ergebnis ist hier auch noch festzuhalten, dass neben der allgemeinen Vorbereitung es besonders bei Unterschieden in der Größenrelation auch wichtig sein kann, sich anzusehen, was für Systeme die einzelne Teile sind, um für Überraschungen vorbereitet zu sein. Dies verhindert auch, dass nicht unmittelbar sichtbare Möglichkeiten unbesehen übergangen werden und ungenutzt liegen bleiben.

Literatur.

- de Bot, K. / Lowie, W. / Verspoor, M. (2007) A Dynamic Systems Theory approach to second language learning. *Bilingualism: Language and Cognition* 10(1), 2007, 7–21/2007 Cambridge University Press doi:10.1017/S1366728906002732.
- Dekker, M.D. (2012) *Complex systems* http://en.wikipedia.org/wiki/Complex_systems
- Ehime Shinbun (2012) *Wakamono yo, doitu he habatake*. 16. 6., p. 7.
- Fortin, E. (2012) Language, Nursing, Chaos, and Learner Autonomy Literacy. In: Reinelt, R. (ed.) (2012) *Other Language Educators 2012 at JaltCALL and PanSIG*. Compiled for OLE by Rudolf Reinelt Research Laboratory, Ehime University, Matsuyama, Japan, p. 49 – 52.
- Harshbarger, B. (o.J.) Chaos, Complexity and Language Learning. *Language Research Bulletin* 22, <http://ja.scribd.com/doc/3017595/Chaos-Complexity-and-Language-Learning>
- Heidecker, T. (o.J. a). Ein Firmen Event in der Planung – Was kann man machen? <http://www.blog.de/tb/a/r/feste-festivals/firmen-event-planung/6108884/>
- Heidecker, T. (o.J. b) So wird der Kundenevent ein voller Erfolg. <http://www.blog.de/tb/a/r/feste-festivals/kundenevent-voller-erfolg/6096481/>
- Hilbert-Davis, J. (2000). Learning from Complexity Theory: Is Strategic Planning Obsolete? http://www.familybusinessconsulting.com/resources/strategic_planning.pdf
- Knüsel, P. (2011) Was soll das? *Kulturaustausch* 1/2011, p. 70–72.
- Levy, D. (2000) Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy. http://www.faculty.umb.edu/david_levy/complex00.pdf
- Mason, W. H. (2012) Chaos Theory <http://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Chaos-Theory.html>
- Reinelt, R. (2012a) FL teaching in the 21st century. <http://jalt.org/2012/abstract.php?p=380>
- Reinelt, R. (2012b) The DAAD Germany Seminar in Matsuyama 2012. RR for the DAAD. Foreign Languages in the 21st century Forum, Hamamatsu, JALT 13. 10. 2012
- Reinelt, R. (2012c) Deutschlandseminartag in Matsuyama 報告. In: *松山日独教会会報2012–10* – 24.

Reinelt, R. (2013, im Erscheinen) Bericht vom Deutschlandseminar des DAAD in Matsuyama 2012. *Lektorenrundbrief* 39, p. 3–5.

spri (2011) Eventorganisation. <http://www.spri.ch/eventorganisation.html>

要約まとめ

この論文は2012年6月15日に愛媛大学・松山大学で行われた*Deutschlandseminar des DAAD in Matsuyama 2012* (2012年度の松山におけるドイツ学術交流会のドイツセミナー) の開催に関係する活動を組織論 organization theory で説明する試みである。そのためにまず

- 戦略的な計画 (strategic planning)
- カオス理論 (chaos theory)
- 計算量理論 (complexity theory)

を簡潔に紹介する。

次に上記のイベントにおける各活動が、どの理論によって最も効果的に実行できたかを論じ、終わりに、これから行われるであろうこのようなイベントの開催のために、ヒントを提示する。

i) *Dem DAAD sei an vorderster Stelle für die bedingungslose Unterstützung gedankt. Den beiden Universitäten sei für die Zurverfügungstellung der Räumlichkeiten gedankt, den internationalen Zentren, vertreten durch Prof. Ruth Vergin und Prof. Hideo Tateno für ihre Hilfe bei der Organisation und an Stellen, an denen der Autor nicht mehr alleine weitergekommen wäre, den Vortragern für ihre unkomplizierte Übernahme der Beiträge, den Lehrerkollegen, die ihre Studenten in so großer Anzahl vorbeischickten und schließlich den Studenten und allen anderen Interessierten, die den Event erst zu dem gemacht haben, was er dann war: Ein großer Erfolg.*

ii) *Dokumentation*

Zu dem hier als Beispiel herangezogenen Deutschlandseminar des DAAD in Matsuyama 2012 liegen folgende Dokumentationen bzw. Besprechungen und Verwertungen vor bzw. sind in Erarbeitung:

- Deutschlandseminar des DAAD in Matsuyama 2012: In Erarbeitung. Eine Vorversion ist von Autor erhältlich.*
 - DAAD: Leitfaden zur Durchführung von Deutschlandseminartagen. Vorgestellt beim Lektorentreffen Oktober 2012.*
 - Reinelt, R. (2012b) The DAAD Germany Seminar in Matsuyama 2012. RR for the DAAD. Foreign Languages in the 21st century Forum, Hamamatsu, JALT 13.10.2012. Die Durchführung dieser Veranstaltung als Beispiel für regionale Veranstaltungen mit offiziellen Missionen.*
 - Reinelt, R. (2012c) Deutschlandseminartag in Matsuyama 報告. In: 松山日独教会会報2012-07-19. Ein Bericht für die örtliche Deutsch-Japanische Gesellschaft.*
 - Reinelt, R. (2013, im Erscheinen) Bericht vom Deutschlandseminar des DAAD in Matsuyama 2012. Lektorenrundbrief. Eine Kurzbeschreibung der Organisation mit Programm und Hinweisen für weitere Durchführungen.*
- Alle weiteren Materialien sind beim DAAD Tokyo oder beim Autor erhältlich.*