

Kulturelle Vielfalt als Chance

Was können wir von Fach- und Führungskräften anderer Länder lernen?

VON JASMIN MAHADEVAN UND BRIGITTE BURKART

Interkulturelle und länderübergreifende Zusammenarbeit gehört zum Arbeitsalltag der Absolventinnen und Absolventen der Hochschule Pforzheim. Um die Studierenden auf eine internationale und interkulturelle Arbeitswelt vorzubereiten, führt die Fakultät Wirtschaft und Recht schon seit 15 Jahren den Kurs **Cross-Cultural Competencies** (Interkulturelle Kompetenzen) als verpflichtenden Bestandteil der Bachelorausbildung in englischer Sprache durch. Dieser wurde nun grundlegend neu ausgerichtet.

Für die meisten Bachelor-Studiengänge der Fakultät Wirtschaft und Recht sind Cross-Cultural Competencies ein Baustein des studiengangübergreifenden SIK-Programms zur Förderung Sozialer, methodischer und Interkultureller Kompetenzen (SIK). Lediglich die Studiengänge International Business, International Marketing und Digital Enterprise Management bieten studiengangsspezifische Veranstaltungen an. Etwa 400 Studierende im Wintersemester und 200 Studierende im Sommersemester absolvieren den CCC Kurs im Rahmen des SIK-Programms in Kursen mit jeweils 25 Teilnehmenden.

Beauftragt mit der Neuausrichtung und Entwicklung der Inhalte der interkulturellen Kompetenzentwicklung im Rahmen des SIK-Programms wurde Professorin Dr. Jasmin Mahadevan. Sie lehrt seit 2009 Internationales und Interkulturelles Management und entwickelte die interkulturellen Lehrveranstaltungen im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen. Diese Erfahrungen und bereits entwickelten Lehr-Lern-Konzepte, insbesondere aus dem Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen der Fachrichtung International Management, bildeten die Grundlage für die Neuausrichtung. Nach ersten Abstimmungen zwischen Professorin Mahadevan, SIK-Programmleiterin Brigitte Burkart und der Leiterin des Sprachenzentrums, Christina de Lange, konnten mit Dina von Garlen und Susanne Glas zwei erfahrene und motivierte Lehrkräfte gewonnen wer-

den, die von Professorin Mahadevan und deren Akademischer Mitarbeiterin Iuliana Ilie im Sommer 2021 geschult wurden. Im Wintersemester 2021/22 wurde das Konzept erstmalig implementiert und erprobt, im Anschluss evaluiert und verbessert, danach erneut ausgerollt und evaluiert. Mit Beginn des Wintersemesters 2022/23 war die Neuausrichtung von CCC abgeschlossen.

Warum war die Neuausrichtung notwendig?

Seit Einführung des Kurses „Interkulturelle Kompetenzen“ im Rahmen des SIK-Programms haben sich die Bedingungen einer interkulturellen Arbeitswelt stark verändert: Statt Reisen in andere Länder überwiegt inzwischen die virtuelle Zusammenarbeit. Aufgrund von Migration und globaler Mobilität sind Gesellschaften zunehmend multikulturell und kulturell divers, und Länderkulturen sind in komplexen Unternehmens-

netzwerken nicht mehr die einzigen relevanten Unterschiede, die zu berücksichtigen sind. So spielen z.B. Unternehmens- und Berufskulturen sowie die virtuelle Kultur eine bedeutendere Rolle. Wann, wo und wofür interkulturelle Kompetenz benötigt wird und wie genau interkulturell kompetentes Handeln in diesen Situationen wirksam wird, hat sich also in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt.

Kulturelle Unterschiede werden nicht mehr als ‚Hürde‘ gesehen, die es für Einzelne zu überwinden gilt, sondern als potenzielle Ressource, die es in multikulturellen Teams zu heben gilt, beispielsweise durch die Herstellung von Komplementaritäten und Synergien. Die Schlüsselfrage des heutigen interkulturellen Managements (siehe Mahadevan, 2023) ist also: was können wir voneinander lernen, wie ergänzen wir einander, und welche ungenutzten Potenziale (Synergien) ergeben sich im kulturellen ‚Dazwischen‘?

Zeitschiene der Konzeptentwicklung und Umsetzung. Quelle: eigene Visualisierung

WS 2020/21	Bestandsaufnahme: IST-Zustand
SS 2021	Konzeptentwicklung (Professorin Mahadevan) und Konzeptabstimmung mit Lehrenden, SIK-Leitung und Dekanat
Juli - September 2021	Schulung der Lehrenden und SIK-Verantwortlichen
WS 2021/22	Umsetzung und Erprobung des Konzepts in der Lehre
Februar 2022	Lessons Learned
SS 2022	Umsetzung des überarbeiteten Konzepts in der Lehre + Evaluation
Beginn WS 2022/23	Flächendeckende Umsetzung des evaluierten Konzepts

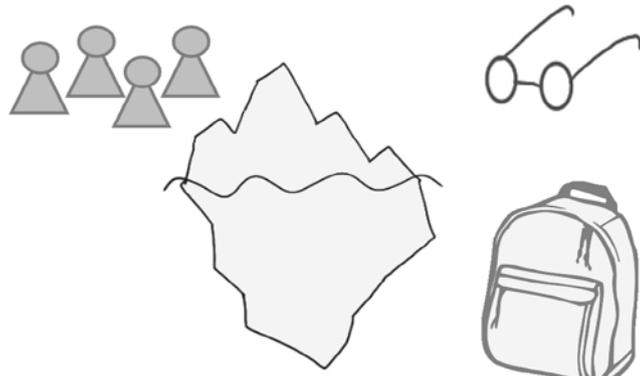
Außerdem gab es einen konkreten Anlass für eine Aktualisierung der Lehre im Bereich „Interkulturelle Kompetenzen“: Denn im Rahmen ihrer kürzlich erfolgten Akkreditierung durch die European Foundation for Management Development (EFMD), wie AACSB ein internationales Gütesiegel, musste die Fakultät für Wirtschaft und Recht nachweisen, dass sie die grundlegende Internationalisierungsfähigkeit der Studierenden in den akkreditierten Bachelorstudiengängen sichert. Ziel der Neuausrichtung war also neben inhaltlichen Aspekten auch die Sicherung vergleichbarer und messbarer Lernergebnisse, die Festlegung und Erreichung verbindlicher Qualitätsstandards. Ein verbindliches neues Lernziel der CCC-Kurse lautet: „Studierende demonstrieren ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede“. Interkulturelle Kompetenz in messbare, über Teilnehmende und Lehrende hinweg standardisierbare und beobachtbare Lernergebnisse und Bewertungen zu fassen, war also der zweite Teil der Aufgabe – für maximal 16 Kurse bzw. 400 Studierende pro Semester durchaus eine Herausforderung. Außerdem sollten studentischer Workload (2 ECTS) und Semesterwochenstundenzahl (1 SWS) nicht ausgeweitet werden.

Die fachliche Bestandsaufnahme ergab zudem die Notwendigkeit, Materialien und Lehr-Lern-Ansätze zu entwickeln, die eine Standardisierung über Lehrpersonen hinweg ermöglichen. Außerdem mussten die Lehrenden in den neuen Materialien und Ansätzen geschult werden. Desweiteren stellte sich die inhaltliche und didaktische Frage, wie das Thema ‚interkulturelle Kompetenz‘ auch für Studiengänge mit nicht explizit internationalem Fokus relevant genug gemacht werden könnte, insbesondere in Kursen mit nur wenigen Austausch-Studierenden.

Was ist interkulturelle Kompetenz?

Interkulturelle Kompetenz wird definiert als die Fähigkeit, eine (interkulturelle) Situation effektiv und angemessen zu beeinflussen (Spitzberg, 2000). Effektiv meint, einen Einfluss auf die Situation zu haben, angemessen meint, andere und die Anforderungen der Situation sowie deren Rahmenbedingungen nicht aus den Augen zu verlieren. Dominanz ist in diesem Sinne ‚effektiv‘, aber nicht ‚angemessen‘ und daher keine interkulturell kompetente Handlungsstrategie.

„Wie wir die Dinge hier normalerweise so machen“



Kultur als Eisberg, Brille und Rucksack. Quelle: eigene Visualisierung

Wie diese Definition auch zeigt, ist interkulturelle Kompetenz keine Einzelaufgabe: nur im Zusammenspiel aller Beteiligten, also quasi ‚zwischen ihnen‘ ist interkulturell kompetentes Handeln möglich. Interkulturelle Kompetenz manifestiert sich außerdem in der Situation: je nachdem, welche Zielsetzungen und Rahmenbedingungen hier vorherrschen, gilt es, andere Strategien zu finden. Deswegen wurde interkulturelle Kompetenz von der Bertelsmann-Stiftung auch als „Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts“ definiert (Deardorff, 2006): Interkulturelle Kompetenz ist immer anwendungsorientiert, also: fach- oder berufsbezogen, und bereichert und ergänzt alle anderen Kompetenzen, wobei Kompetenz selbst eine Kombination aus Wissen (Theorie) und Fertigkeiten (Praxis) ist. Die Herausforderung des CCC-Kurses war es daher auch, diese Kompetenz für unterschiedliche Studiengänge – also unterschiedliche Anwendungsfelder – zu vermitteln. Benötigt wurde also ein einheitliches Konzept, das gleichzeitig Diversifizierung zulässt.

Was ist Kultur?

Aus praxisbezogener Sicht beschreibt Kultur die gemeinsame Vorstellung und Praxis, „wie wir die Dinge hier normalerweise so machen“ (Hofstede, 1980). Kultur ist erlernt und sozial, das heißt, sie manifestiert sich zwischen und im Umgang mit Menschen. Ihre Funktion ist es, Menschen Kategorien und Muster zu liefern, mithilfe derer sie diese neue Situationen bewerten (interpretieren) können. In diesem Sinne sind Menschen Produkte und Produzenten von Kultur: Wir bewerten neue Situationen auf Basis unserer Vorerfahrungen, entwickeln in der Situation aber auch neue

Strategien und Handlungsansätze. So ist Kultur immer beides: existent und im Wandel. Kultur ist außerdem sowohl objektiv („reale“ Unterschiede) als auch subjektiv („wahrgenommene“ Unterschiede), und weil Wahrnehmungen Handlungen beeinflussen, sind letztendlich auch die subjektiven Unterschiede ‚real‘.

Drei Modelle helfen, diese Eigenschaften von Kultur zu verstehen: Kultur als Eisberg (manche Elemente, wie Verhalten und Sprache, sind ‚über der Oberfläche‘, manche Elemente, wie Interpretation und Motive sind ‚unter der Oberfläche‘), Kultur als Brille (wie ich die Welt sehe ist, wie ich sie kulturell zu sehen gelernt habe) und Kultur als Rucksack (Personen bringen kulturelle Vorerfahrungen mit und packen diese in einer neuen Situation aus, packen aber auch neue Inhalte aus neuen Situationen ein). Je mehr mir meine kulturelle Brille bewusst ist, je mehr ich zwischen verschiedenen Brillen wechseln kann, je mehr ich weiß, was sich unter der Oberfläche meines eigenen – und fremder – kultureller Eisberge befindet, je mehr ich die Inhalte meines kulturellen Rucksackes kenne und je differenzierter ich kulturelle Inhalte aus- und einpacke, desto höher ist die eigene interkulturelle Kompetenz. Sie zu erwerben ist ein lebenslanger Prozess.

Wann ist eine Situation überhaupt interkulturell?

Kultur beruht auf handlungswirksamen Normen (Vorstellungen davon ‚wie es normal ist‘), und diese erlernten ‚Normalitäten‘ können sich zwischen Gruppen von Menschen und zwischen Situationen unterscheiden. Kultur impliziert also notwendigerweise Diversität: wie *wir* es *hier* ‚normalerweise so machen‘ ist nicht, wie *ihr* es *dort* ‚normalerweise so macht‘.

Der Schlüssel zu interkultureller Kompetenz in einer komplexen Welt ist es, das ‚hier und dort‘ und das ‚wir und ihr‘ zu bestimmen: Kulturelle Grenzen sind nicht länger vorgegeben – sie werden erfahren.

Immer dann, wenn zwei verschiedene Vorstellungen oder Wege, ‚die Dinge normalerweise zu tun‘ aufeinandertreffen, ist eine Situation interkulturell. Das heißt: Kultur in einer komplexen und globalisierten Welt kann nicht anhand objektiver Grenzen – z.B. Ländergrenzen – bestimmt werden, sondern muss ‚von innen heraus‘ erschlossen werden. Wahrgenommene und reale Unterschiede spielen dabei zusammen, und die handelnden Akteure werden einerseits von Kultur beeinflusst und gestalten Kultur andererseits aktiv. Je interkulturell kompetenter sie dies tun – das heißt: je angemessener und effektiver sie auf die Situation einwirken – desto bessere Lösungen werden gefunden: auf individueller und kollektiver Ebene, aber auch auf der Ebene von Systemen, wie etwa Unternehmen oder Gesellschaft. Kultur manifestiert sich daher auf verschiedenen Ebenen: von Mikro (Individuum) über Meso (Team, Unternehmen, Region) bis hin zum Makro (Länder, Weltregionen) und zu globalen Einflüssen (virtuelle Kulturen, globale Berufskulturen usw.).

Das Ziel der CCC Kurse ist es, in einem nur 1-Semesterwochen-stündigen Kurs die Grundlagen für ein späteres interkulturell kompetentes Handeln der Studierenden zu legen und dabei die oben genannten Anforderungen und Bedingungen zu berücksichtigen.

Der Lehr-Lern-Ansatz:

Die Aktivierung der Studierenden Basierend auf den beschriebenen Anforderungen wurde der CCC-Kurs nach den Prinzipien des problemorientierten Lernens (POL, englisch: problem-based learning PBL) neu gestaltet. Bei diesem Lehr-Lern-Ansatz liegt der Fokus auf der Aktivierung der Lernenden, nach dem PBL-Motto: *it is what students do, that they learn* [Studierende lernen, was sie tun, Braband, 2010]. POL basiert darauf, eine Prüfungsform so zu gestalten, dass Lernende sich das damit verbundene ‚Problem‘ zu eigen machen und

interessensgeleitet und aktiv an dessen Lösung mitarbeiten. In diversen studentischen Gruppen erfordert dies eine einheitliche Aufgabe oder Fragestellung, die individuell adaptiert wird und somit eine Vielzahl eigenständiger Lösungswege erlaubt, die aber mittels der gleichen Kriterien gemessen werden können. Oder, vereinfacht ausgedrückt: viele Wege, die zum selben Ziel führen.

Im Rahmen der CCC Kurse wird folgendes Problem vorgegeben: „Was können wir von Fach- und Führungskräften anderer Länder lernen?“ Bewertungsmaßstab ist: „Studierende demonstrieren ein Bewusstsein für interkulturelle Unterschiede“. Als Methoden-Beispiel wurde die so genannte GLOBE-Studie (GLOBE, 2023a) gewählt. Es handelt sich hierbei um die größte, immer noch andauernde, quantitative Studie zum Vergleich so genannter Kulturdimensionen oder kultureller Werteorientierungen (Überblick in Mahadevan, 2023). Kulturdimensionen sind ausgewählte, universelle immaterielle kulturelle Orientierungen, mittels derer Gesellschaftskulturen verglichen werden können. Universell heißt, dass diese Orientierungen in allen Kulturen vorherrschen müssen, um einen Vergleich zu erlauben (so ist z.B. Yin und Yang ein kulturspezifisches chinesisches Prinzip, daher ist ein Vergleich der ‚Yin und Yang-Orientierung‘ von Deutschland und Frankreich nicht möglich). Ziel eines solchen Kulturvergleichs ist das Aufzeigen von kultureller Differenz auf Makro-Ebene. Hieraus ergeben sich erste Hypothesen im Sinne von ‚intelligenten (also theoriegeleiteten) Stereotypen‘ (Osland und Bird, 2000): Was *könnte* zwischen zwei Länderkulturen unterschiedlich sein? Durch die Auseinandersetzung mit diesen Hypothesen im Hinblick auf die eigene Realität werden diese dann schlussendlich überwunden und durch immer differenziertere Wahrnehmungen, Handlungen und Bewertungen ersetzt: der interkulturelle Lernprozess.

Beispielsweise ist ‚Machtdistanz‘ (*power distance*) eine universelle Kulturdimension in sozialen Gruppen: Organisation bedeutet Arbeitsteilung. Arbeitsteilung bedeutet eine Ungleichverteilung von Macht (Wissen, Zugang zu Ressourcen, Hierarchien usw.). Was sich zwischen Gruppen von Menschen unterscheidet – der ‚interkulturelle Unterschied‘ – ist, welcher Machtunterschied (also welche Distanz zwischen ‚mächtig‘ und ‚nicht-mächtig‘) als ‚normal‘ angesehen wird und somit nicht infrage

gestellt wird (‚so machen wir die Dinge hier eben normalerweise‘). Hierzu liefert die GLOBE-Studie quantifizierte Daten für 62 Gesellschaftskulturen (2023b). Die Studie bildet nicht die gesamte Bandbreite kultureller Normen ab, sondern liefert lediglich einen statistischen Mittelwert, z.B. für Deutschland (GLOBE 2023c) und Frankreich (GLOBE 2023d) auf der Ebene der Praxis (Handlungsskala) und der Ebene der Werte (Werteskala). Diese theoriegeleiteten Stereotype zu Makro-Kulturen müssen dann für die eigenen Mikro-Kulturen (also: wie ich als Person / wir wir als Gruppe *die Dinge in dieser Situation normalerweise so machen*) reflektiert werden. So entsteht interkulturelles Lernen.

Die Aktivierung der Studierenden

Als Prüfungsform wurde eine Gruppenpräsentation von fünf Studierenden festgelegt. Die gesamte Gruppe beschäftigt sich mit den Kulturdimensionen für Deutschland (GLOBE, 2023c), jede einzelne Person wählt ein weiteres Land der GLOBE-Studie. Dies geschieht in der Regel interessensgeleitet, z.B. eigene oder familiäre Herkunftsländer, Länder, zu denen Bezug besteht oder in denen ein Auslandsaufenthalt geplant ist oder zu denen es bereits ‚verblüffende‘ Vorerfahrungen gibt. Die Studierenden können also im Rahmen des Kursziels eigenen interkulturellen Lerninteressen nachgehen: sie sind somit ‚aktiviert‘. Drei Bearbeitungsebenen werden den Studierenden hierfür vorgegeben.

➤ **Ebene 1: Makro zu Makro:** Welche Unterschiede gibt es zwischen den GLOBE Ländern in unserer Gruppe? Also: Was können deutsche Fach- und Führungskräfte von Fach- und Führungskräften anderer Länder lernen?

➤ **Ebene 2: Makro und Mikro:** Wieviel Makro ist im Mikro? (also: wie sehr passen die Werte der GLOBE-Studie zu mir / zu uns)? Was kann ich als Gruppe / was können wir als Gruppe von Fach- und Führungskräften anderer Länder lernen?

➤ **Ebene 3: Mikro zu Mikro:** Was können wir als Gruppe voneinander lernen (welche kulturelle Diversität haben wir im Team, und wie machen wir diese für unsere Zusammenarbeit und unser Arbeitsergebnis nutzbar)?

Diese Fragen sollen in der Präsentation beantwortet werden. Zusätzlich muss die Präsentation wissenschaftliche Standards erfüllen und theorie-

Dimension	Definition	GER (West) Praxis	GER (West) Wert
Leistungsorientierung (Performance Orientation)	<i>The degree to which a collective encourages and rewards (and should encourage and reward) members for performance improvement and excellence.</i>	+	0
Durchsetzungsvermögen (Assertiveness)	<i>The degree to which individuals are (and should be) assertive, confrontational, and aggressive in their relationship with others.</i>	++	--
Zukunftsorientierung (Future Orientation)	<i>The extent to which individuals engage (and should engage) in future-oriented behaviours such as planning, investing in the future, and delaying gratification.</i>	++	--
Menschlichkeitsorientierung (Humane Orientation)	<i>The degree to which a collective encourages and rewards (and should encourage and reward).</i>	0	---
Institutioneller Kollektivismus (Institutional Collectivism)	<i>The degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward (and should encourage and reward) collective distribution of resources and collective action.</i>	--	+
In-Gruppen Kollektivismus (In-group Collectivism)	<i>The degree to which individuals express (and should express) pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families.</i>	---	--
Geschlechtergleichheit (Gender Egalitarianism)	<i>The degree to which a collective minimizes (and should minimize) gender inequality.</i>	--	++
Machtdistanz (Power Distance)	<i>The extent to which a collective accepts and endorses (and should accept and endorse) authority, power differences, and status privileges.</i>	0	+
Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)	<i>The extent to which a collective relies (and should rely) on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events. The greater the desire to avoid uncertainty, the more people seek orderliness, consistency, structure, formal procedures, and laws to cover daily situations.</i>	+++	---

+++ = extrem über GLOBE Durchschnitt
 ++ = deutlich über GLOBE Durchschnitt
 + = über GLOBE Durchschnitt
 0 = entspricht in etwa GLOBE Durchschnitt
 - = unter GLOBE-Durchschnitt
 -- = deutlich unter GLOBE-Durchschnitt
 --- = extrem unter GLOBE-Durchschnitt

Die Kulturdimensionen der GLOBE Studie.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GLOBE (2023b)

basiert sein, also Bezug nehmen auf die im Kurs vermittelten Konzepte und Modelle der interkulturellen Kompetenz.

Aktivierung von Einzelpersonen und Gruppen

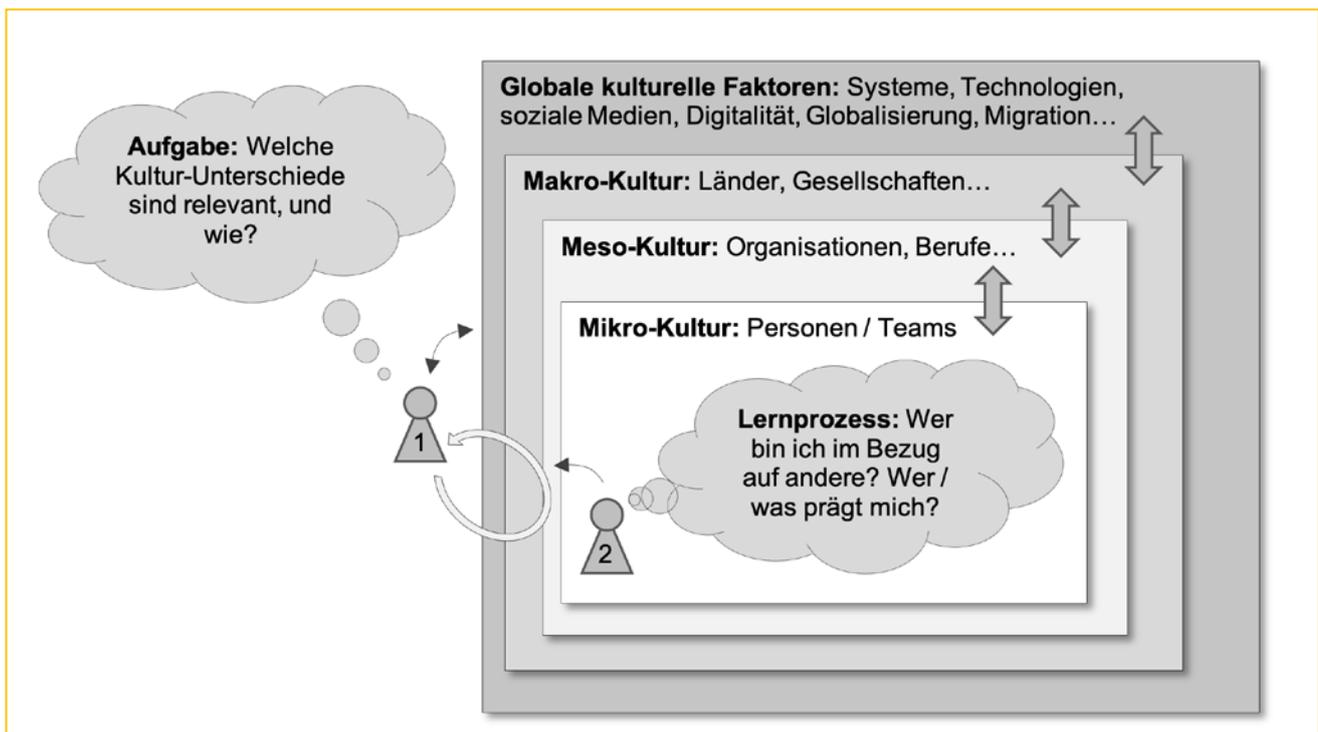
Die Mittelwerte der GLOBE Studie müssen in den Gruppen für sich und im Vergleich der Daten zueinander, aber auch in Bezug auf die jeweiligen Personen interpretiert werden. Hieraus ergibt sich die Frage: Wie viel ‚Makro‘ ist im ‚Mikro‘? (also: wie sehr verhalte ich mich denn hinsichtlich dieser Kulturdimension überhaupt ‚typisch deutsch‘? Ist diese Kulturdimension überhaupt relevant für die Mikro-Kulturen, in denen ich mich bewege (z.B. Studium)? Wie sehe und bewerte ich diese Kulturdimension?) Zur Bearbeitung des allgemeinen Pro-

blems sind also immer ein Rückbezug auf die eigene kulturelle Identität und die Diskussion in der Gruppe nötig. Beispielsweise ist laut GLOBE (2023b, 2023c) der Wert von Geschlechtergleichheit (Gleichstellung von Mann und Frau), einer weiteren Kulturdimension, in Deutschland moderat hoch (wird also als einigermaßen wichtig erachtet‘), jedoch in der Praxis relativ gering ausgeprägt. Studierende müssen also hier den Vergleich zu anderen Ländern ziehen. In Schweden sind beispielsweise der Wert von Geschlechtergleichheit sehr hoch und die Praxis ‚mittel‘ ausgeprägt (GLOBE, 2023e). Was bedeutet das im Vergleich zu Deutschland? Sind Ideale der Geschlechtergleichheit generell im Arbeitsleben nur schwer zu erreichen? (auch in Schweden ist die Praxis nur ‚mittel‘,

der Wert jedoch ‚sehr hoch‘). Befindet sich Deutschland im Wandel (wird der hohe Wert zu einer höheren Praxisausprägung führen)? Warum erreichen andere Kulturdimensionen, wie etwa ‚Leistungsorientierung‘, generell höhere Werte in der GLOBE Studie? Wie ist es zu beurteilen, dass die Datenbasis der Studie (17.000 Personen im mittleren Management) selbst schon einen ‚gender-bias‘ hat, da zwei Drittel der befragten Männer waren und dass Männer, über alle Länder hinweg, generell die Geschlechtergleichheit in ihren jeweiligen Organisationen höher eingeschätzt haben als Frauen?

Auf diese und andere Fragen gibt es keine eindeutige Antwort: vielmehr sind sie in der Gruppe zu diskutieren, wobei gleichzeitig ein respektvoller Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und die Kommunikation über Unterschiede hinweg eingeübt wird. Dritter Teil der Aufgabe ist also der Bezug Mikro zu Mikro: Wir, in unseren kulturellen Identitäten, zueinander.

Die Nutzung von Diversität und Vielfalt im Team: ‚An sich selbst und einander lernen‘
 Indem sich die Studierenden – alleine und in der Gruppe – mit den oben genannten Fragen auseinandersetzen, machen sie sich das ‚Kursproblem‘ (‚Was können wir von Fach- und Führungskräften anderer Länder lernen?‘) zu eigen: Sie übertragen die Fragestellung auf ihre jeweiligen Studiengänge und beruflichen Zielsetzungen und reflektieren die eigenen Erfahrungen und Werte. Da jede Person sich ja im Vergleich zu Deutschland ein zweites Land gewählt hat, bringt jedes Teammitglied eine einzigartige Expertise ein und kann so relevante Impulse liefern. Als dritter Prüfungsbaustein ergibt sich also die Frage: Wie sind wir als Teammitglieder unterschiedlich? Welche Chancen ergeben sich daraus? Wie machen wir diese in der Präsentation nutzbar? Die Prüfungsleistung ‚Gruppenpräsentation‘ ist somit nur ein Mittel zum Zweck, um für alle Teilnehmenden individualisierte interkulturelle Lernprozesse sowie Austauschprozesse auf Gruppenebene anzustoßen. ‚Die Studierenden sind überrascht, die Komplexität ihrer eigenen Mikrokultur zu entdecken‘, beschreibt Lehrkraft Dina von Garlen diesen Aktivierungsprozess. Wie die folgende Visualisierung zeigt, wirken externe Aufgabe (Position 1) und innerer Lernprozess (Position 2) korrelativ aufeinander ein. Diversität ist hierbei stets ein Vorteil.



Kultur auf allen Ebenen und in allen Facetten. Quelle: eigene Visualisierung in Anlehnung an Mahadevan (2023)

„Obwohl und gerade weil sie in ihren Gruppen kulturell divers sind, können die Studierenden besonders gut ihre GLOBE-Ergebnisse erarbeiten und ihre Aufgabe erfolgreich erfüllen“, so Dina von Garlen.

Auch für die Lehrenden bleibt dieser Prozess spannend und bereichernd. Susanne Glas beschreibt die daraus resultierende kulturelle Dynamik im Kurs so:

„An unserem neuen CCC-Konzept gefällt mir besonders gut, wie offen die Studierenden ihre persönlichen Einstellungen und Erlebnisse – also ihren persönlichen „Rucksack“ mit uns teilen. Es ist spannend zu beobachten, wie sich während der wenigen Sessions unseres Kurses eine ganz eigene Kultur innerhalb der Gruppen entwickelt. So gleicht keine Abschlusspräsentation der anderen, und immer wieder überraschen Studierende mit einer besonders kreativen Umsetzung der Präsentationsaufgabe.“

Studentisches Feedback

In der Evaluation, aber auch in ihren Endpräsentationen, beschreiben Studierende ihre Lernerfahrung durchweg positiv. Sie merken an, dass sie viel Neues von einander erfahren hätten, auch wenn sie einander vorher schon kannten. Sie empfinden das Zusammentreffen und den Austausch zwischen lokalen und internationalen, aber auch zwischen Studierenden mit und ohne Einwanderungsgeschichte als sehr bereichernd.

Die Studierenden beschreiben auch, dass es für sie interessant war, „outside-the-box“ zu denken und zu handeln und dabei ihre Komfortzone zu verlassen, um mehr über die eigene kulturelle Prägung und über andere Kulturen zu erfahren.

Hierbei ist es auch relevant, dass die Lehrenden diese Offenheit und den Prozess der Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Identität vorleben. Beispielsweise sagen viele Studierende, dass die Beispiele und die ausgeprägten internationalen Erfahrungen der Lehrenden sehr zum besseren Verständnis der Kursinhalte beigetragen haben.

Der Kurs wird generell als Chance empfunden, die eigenen Englischkenntnisse zu verbessern und in englischer Sprache zu präsentieren. Durch die interaktiv angelegten Kurse sowie die gestellte Aufgabe ist es gelungen, jede einzelne Person aktiv in den Lernprozess zu involvieren.

In den Worten einer teilnehmenden Person: „Der wichtigste Lerneffekt besteht darin, innerhalb des Kurses verschiedene Kulturen kennenzulernen und die eigene Kultur besser zu verstehen. Innerhalb der Arbeitsgruppen hatte jeder Studierende einen eigenen kulturellen Hintergrund, so dass die Gruppenarbeit dadurch sehr bereichert wurde. Dadurch konnten sich die Studierenden die interkulturellen Themen in der Gruppenarbeit selbst erarbeiten und waren nicht gezwungen nur zuzuhören.“

Auch in den Gruppenpräsentationen wird das Lernen mit- und durch kulturelle Vielfalt stets betont, wie das folgende Beispiel exemplarisch verdeutlicht.

Welchen Rat würden die Studierenden den nachfolgenden Kurs-Teilnehmern geben?

»Seid offen für andere Kulturen und lasst Euch auf den Austausch mit den anderen Gruppenteilnehmern ein.«

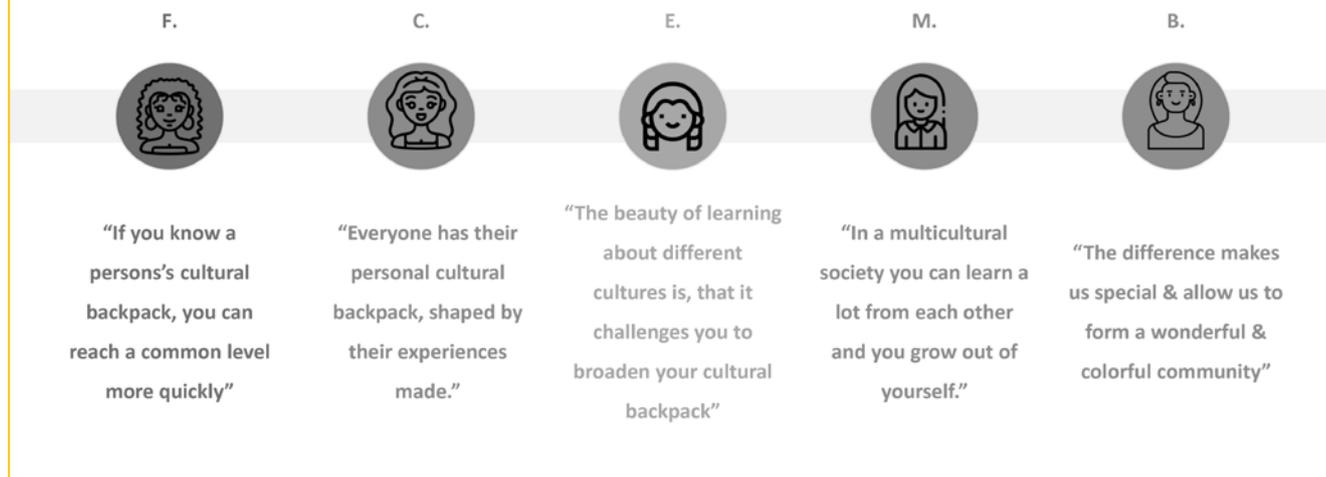
»Nehmt auf alle Fälle aktiv teil, bringt Euch ein und habt Spaß. Ihr könnt dabei Euer Englisch verbessern.«

»Startet frühzeitig mit der Vorbereitung Eurer Präsentationen und wartet nicht bis zum letzten Tag.«

»Sucht Euch eine Gruppe mit Leuten, die Ihr nicht kennt. Dann nehmt Ihr am meisten aus dieser Veranstaltung mit.«

»Verlasst Eure Komfortzone und lasst Euch auf die anderen Studierenden ein.«

Personal learning from the group



Beispiel aus einer studentischen Präsentation im Sommersemester 2022. Quelle:  deutsche Gruppe, Sommersemester 2022

Was wurde mit der Neuausrichtung der CCC-Kurse erreicht?

Mit dem seit 2022 flächendeckend umgesetzten Konzept erfüllen die Cross-Cultural Competencies der Fakultät Wirtschaft und Recht nun alle Anforderungen einer zeitgemäßen interkulturellen Managementausbildung. Die Leistungen der Studierenden haben sich durchweg verbessert, und alle Endpräsentationen erreichen das Lernziel. Die Inhalte wurden außerdem den Cross-Cultural Management-Kursen des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesens angeglichen, in denen diese Inhalte bereits seit 2009 entwickelt, gelehrt und erprobt wurden. So finden sich nun einheitliche Standards in allen AACSB-akkreditierten Bereichen der Hochschule.

Die Abwendung vom zuvor herrschenden, inzwischen veralteten Prinzip der „Länderkulturen“ ermöglicht es; interkulturelle Bezüge auch ohne internationale Austausch-Studierende herzustellen. Austausch-Studierende wiederum werden nun gleichberechtigter miteinbezogen, da kulturelle Vielfalt in der Gruppe nun alle vorhandenen Faktoren berücksichtigt, wie etwa Länderkulturen, Gesellschaftskulturen, Unternehmenskulturen, Alters-, Generations- und Geschlechterkulturen, studentische Kultur oder regionale Kulturen. Da

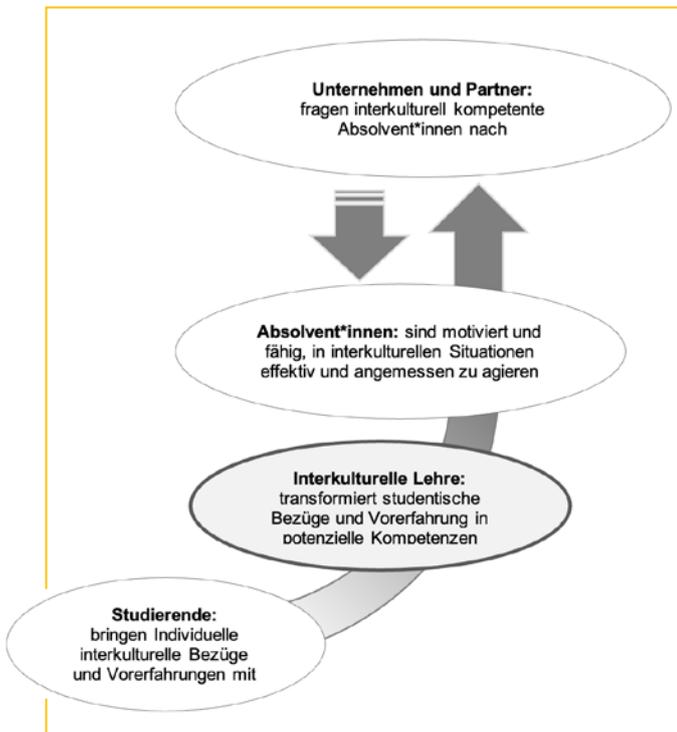
Studierende die Möglichkeit haben, sich im Rahmen des Kurses in ein Land ihrer Wahl einzuarbeiten, können sie im Rahmen des Kurses bestehende interkulturelle Bezüge und Vorerfahrungen, z.B. ihre eigene oder familiäre Einwanderungsgeschichte, besser verstehen, reflektieren und in berufliche Kompetenzen umwandeln. Statt eines einzigen kulturellen Bezugs (Land oder Nationalität) können sich die Teilnehmenden nun mit mehreren Kulturen oder auch ‚zwischen‘ Kulturen als bi- und multikulturell identifizieren. Sie verstehen so besser, wie und warum sie die Dinge ‚normalerweise‘ ‚so‘ machen und mit welchen Personengruppen sie diese Orientierung in welcher Situation gemeinsam haben, und können so ein vielfältigeres Handlungsrepertoire entwickeln.

Die Fähigkeit zur ‚Integration‘ verschiedener kultureller Stile wird allgemein als die höchste Stufe der interkulturellen Kompetenzentwicklung angesehen, und der Austausch in der studentischen Gruppe über Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie das Herstellen von Verknüpfungen über Unterschiede hinweg sind die wesentlichen Zwischenschritte auf dem Weg dorthin. Werden diese in einem geschützten Lernumfeld bereits erprobt, ist es wahrscheinlicher, dass Fach- und Führungskräfte auch in der realen Situation interkulturell weiterlernen und so eine höhere

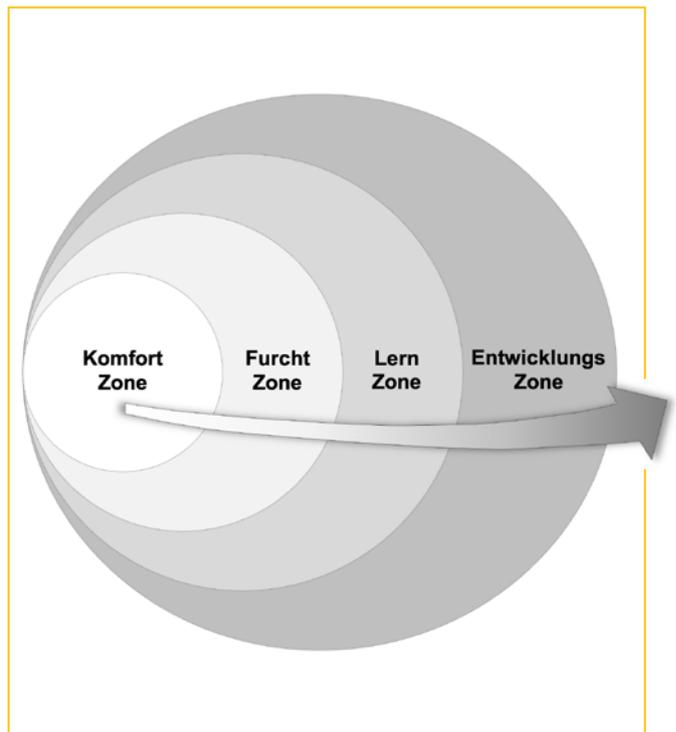
Stufe des interkulturellen Lernens erreichen.  Pannett, 1986).

Der wissenschaftliche Gehalt der Veranstaltung wurde mit dem neuen Konzept deutlich erhöht und die interkulturelle Kompetenzentwicklung akademisiert. Gleichzeitig stieg mit der POL-Orientierung auch der Anwendungsbezug und die Relevanz. Die Veranstaltung entspricht nun dem Selbstverständnis einer HAW mit hohem Qualitätsanspruch, insbesondere im Bereich der Internationalisierung.

Als Nebenprodukt der Neuentwicklung entstand zudem die „Cross-Cultural Competencies Masterclass“, ein E-Learning Kurs, in dem sich die von Professorin Mahadevan konzipierten verbindlichen Inhalte des CCC-Kurses sowie weitere Folien und Lehrmaterialien finden. Lehrende aller Fakultäten der Hochschule können sich in diesen Kurs einschreiben, sich fachlich beraten lassen und die Folien und Materialien in ihrer Lehre verwenden. Die Schlüsselkompetenz „interkulturelle Kompetenz“ ist somit besser mit Fachveranstaltungen verzahnt und hebt gleichzeitig die biographischen Ressourcen der Studierenden. Gegenüber Unternehmen und Partnerhochschulen können die vermittelten Inhalte und Kompetenzen nun klar kommuniziert und vermittelt werden: nämlich als die Motivation und Fähigkeit, in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu agieren – eine Schlüsselkompetenz in den kul-



Interkulturelle Lehre als Kompetenzbrücke.
Quelle: eigene Visualisierung



Interkulturelles Lernen als persönliche Entwicklungs-Chance.
Quelle: eigene Visualisierung

tuell vielfältigen Lebens- und Arbeitswelten des 21. Jahrhunderts. Die interkulturelle Lehre fungiert so als Kompetenzbrücke zwischen den persönlichen Erfahrungen der Studierenden und dem Arbeitsmarkt: Sie hebt individuelle Ressourcen und macht sie beruflich nutzbar.

Ausblick: Interkulturelles Lernen im realen Leben

CCC ist ein 1-semesterwochenstündiger Kurs im 2. oder 3. Semester der Bachelorstudiengänge der Fakultät Wirtschaft und Recht. Dieser Umfang begrenzt die Möglichkeiten der interkulturellen Kompetenzentwicklung. Es werden also Impulse für ein späteres Weiterlernen im realen Leben gesetzt, grundlegende Theorien und Konzepte vermittelt und entscheidende Fertigkeiten erprobt. Der CCC Kurs bringt keine ‚fertigen‘ interkulturell kompetenten Fach- und Führungskräfte hervor. Dies ist auch schon deshalb nicht möglich, weil die Entwicklung interkultureller Kompetenzen auf dem Zusammenspiel von reflektierter Erfahrung, angewandtem Wissen und der Motivation resultiert, sie zu erwerben. Interkulturelle Kompetenz ist ein lebenslanger Lernprozess, und sie kann nur erworben werden, wenn eine Person sich aus ihrer ‚kulturellen Komfortzone‘ bewegt. Außerhalb der Komfortzone befindet sich die ‚Furchtzone‘, und wer diese durchschreitet, erreicht die Lernzone.

Entscheidend für die weitere interkulturelle Kompetenz-Entwicklung ist also, welche Entscheidungen die Studierenden nach dem Kurs treffen: werden sie ins Ausland gehen oder nicht? Werden sie sich trauen, kulturell vielfältige Erfahrungen zu machen? Werden sie, mit kulturellen Unterschieden konfrontiert, interessiert nachfragen, lernen und sich fragen, wie diese Unterschiede sie bereichern können? Werden sie den eigenen Standpunkt relativieren, bereit sein zu akzeptieren, dass er nicht besser ist als mögliche Alternativen, und verstehen, dass diverse Teams ihre Chance sind, über blinde Flecken der eigenen kulturellen Brille hinauszusehen? Und, wenn sie feststellen, dass herrschende kulturelle Normen bestimmte Gruppen benachteiligen: werden sie bereit sein, an einer ‚faireren‘ und sozial nachhaltigeren Lebens- und Arbeitswelt mitzuwirken? Diese Fragen gibt der CCC-Kurs den Studierenden als reales Lebens- und Arbeitsproblem mit. Das grundlegende Handwerkzeug hierfür haben sie im CCC-Kurs erlernt.

Wünschenswert wäre zur weiteren Verstärkung des interkulturellen Lernens an der Hochschule, dass Lehrende höherer, studiengangsspezifischer Semester noch einmal an diese Inhalte anknüpfen, indem sie beispielsweise auf die Materialien in der Cross-Cultural Masterclass zurückgreifen oder auch in Projekt- und

Abschlussarbeiten kulturvergleichende Komponenten (GLOBE Studie) einbeziehen. Hierdurch könnten sich Studierende nach dem Praxisssemester noch einmal mit der eigenen kulturellen Prägung im Hinblick auf ihr Arbeitsleben auseinandersetzen und so eine höhere Ebene interkultureller Kompetenz bereits vor dem Berufseinstieg erreichen. In den internationalen Studiengängen des Wirtschaftsingenieurwesens sowie in einigen Studiengängen der Fakultät Wirtschaft und Recht (z.B. Bachelor BW / International Business) wird dies bereits mit Erfolg praktiziert. ■

DR. JASMIN MAHADEVAN

ist Professorin für Internationales und interkulturelles Management im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Fakultät für Technik, der zudem Teil der AACSB-akkreditierten Business Unit der Hochschule ist.

DIPLOM-PSYCHOLOGIN
BRIGITTE BURKART

leitet das SIK-Programm.

> Das Team  kulturelle Kompetenzen an der Hochschule Pforzheim

Foto: Cornelia Kamper

Literaturgrundlage und Zugang zu Materialien

Einen Überblick über die genannten Konzepte und Ansätze, die Lehr-Lern-Methode, sowie Fallbeispiele und Übungen, auch im Bezug auf verschiedene Berufsfelder, finden sich in

Mahadevan, J. (2023), *Cross-Cultural Management – A Contemporary Approach*. London: Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/cross-cultural-management/book262679> [letztmalig aufgerufen am: 30. März 2023].

Alle didaktischen Materialien finden sich in der Cross-Cultural Masterclass im e-learning System (moodle) der Hochschule Pforzheim. Kurseinschreibung per Mail an: jasmin.mahadevan@hs-pforzheim.de

Quellen

Bennett, M. (1986), "A developmental approach to training for intercultural sensitivity", *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-195.

Braband, C. (2010), *Teaching Teaching & Understanding Understanding: Lehrvideo zum Problem-Orientierten Lernen*, 3 Teile. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=oeuoEqzY1Js>; https://www.youtube.com/watch?v=1Jt_2o6DTB0; https://www.youtube.com/watch?v=quVihKxx_tY [letztmalig aufgerufen am: 30. März 2023]

Deardorff, Darla (2006b): *Policy paper zur interkulturellen Kompetenz*, Bertelsmann-Stiftung. [online: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf, 30.10.2012]

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley.

GLOBE (2023a), Overview, <https://www.globeproject.com/> [letztmalig aufgerufen am: 30. März 2023]

GLOBE (2023b), Visualizations of the 2004 study https://www.globeproject.com/results?page_id=country#country [letztmalig aufgerufen am: 30. März 2023]

GLOBE (2023c), Germany <https://www.globeproject.com/results/countries/DEU?menu=country#country> [letztmalig aufgerufen am: 30. März 2023]

GLOBE (2023d), France <https://www.globeproject.com/results/countries/FRA?menu=country#country> [letztmalig aufgerufen am: 30. März 2023]

GLOBE (2023e), Sweden, <https://www.globeproject.com/results/countries/SWE?menu=country#country> [letztmalig aufgerufen am: 30. März 2023]

Mahadevan, J. (2023), *Cross-Cultural Management – A Contemporary Approach*. London: Sage.

Osland, J. and Bird, A. (2000) 'Beyond sophisticated stereotyping – understanding cultural sensemaking in context', *Academy of Management Executive*, 14(1): 65-79.

Spitzberg, B.H. (2000) 'A model of intercultural communication competence', in L.A. Samovar R.E. Porter. (eds), *Intercultural Communication - A Reader*. Belmont: Wadsworth. pp. 375-387.

Das SIK Programm

Das SIK-Programm fördert Soziale, methodische und Interkulturelle Kompetenzen und ist für alle Bachelorstudierenden der Fakultät für Wirtschaft und Recht zwischen Semester 1 und 3 verpflichtend. Interkulturelle Kompetenzen sind der finale Baustein des SIK. Geleitet wird das SIK-Programm von Diplom-Psychologin Brigitte Burkart.

