DiNa
11/2011

DiZ
Didaktikzentrum

Hochschule international

Mathematik-Raum des COSAT Center of Science and Technology, Kapstadt, Südafrika. Gestaltet von Schülern und Lehrern unter Leitung eines afrikanischen Künstlers: Lernen soll Spaß machen

Didaktiknachrichten

DiZ – Zentrum für Hochschuldidaktik

editorial

Liebe Lehrende,

ich weiß noch genau, wie mich Anfang der 90er Jahre die Auseinandersetzung mit den über Japan zu uns gekommenen amerikanischen Geschäftsstrategien wie Team Work, Shop Floor Management, Kaizen und/oder Total Productive Maintenance und den dahinter stehenden Kulturen fasziniert hat. Die Strukturiertheit der amerikanischen Urheber in Zusammenklang mit dem Zen-buddhistischen Vollkommenheitsstreben der Japaner hat damals Erfolgsmodelle produziert, die die Weltwirtschaft gehörig verändert haben. Sie konnten aber hier nur erfolgreich implementiert werden, wenn man sie maßvoll an deutsche Verhältnisse angepasst hat.

So ist es auch mit Internationalität und damit der Vielfalt der Kulturen in unseren Lehrveranstaltungen: Unsere Sprache ist, genau so wie die Mutter- und Vatersprachen all der Studierenden, ein Element, das von unseren Erfahrungswelten, Hintergründen, Erlebnissen, Verhaltensweisen und der Historie der jeweiligen Kultur geprägt ist. Versucht man, Redewendungen aus dem Deutschen zu übersetzen, landet man in anderen Sprachen bei völlig anderen Aussagen. Wir drücken die Daumen, im Englischen hält man die Finger gekreuzt – was macht der Chinese oder Araber? Eines wird dabei deutlich: Internationalität bedeutet nicht, in einer anderen Sprache zu unterrichten. Und es reicht nicht aus, einfach in englischer Sprache als gemeinsamer Lingua Franca zu lehren: denn damit können die Feinheiten unserer Kulturen nicht übersetzt und sichtbar gemacht werden. Diese Feinheiten drücken sich ganz anders aus, und behindern oder befördern die Lehre: Wie ist das Lernverhalten, welche Erwartungen haben Studierende anderer Kulturen an die Lehrenden? Welche Anforderungen knüpfen wir an wissenschaftliches Arbeiten, welche Vorstellungen haben davon die anderen? Wir finden Plagiate untragbar, in asiatischen Kulturen schmückt man sich aber mit den Ergebnissen großer Köpfe und ehrt diese gleichzeitig mit dem seitenweisen Abschreiben. Als Lehrende sollten Sie darüber Bescheid wissen.

In dieser DiNa-Ausgabe greifen wir das Thema **Internationalität** in der Lehre auf. Ulrike Reisach gibt Ihnen allgemeine Hinweise, Strukturen und Ideen aus ihrer langjährigen Erfahrung in mehrkultureller Lehre. Dirk Bildhäuser berichtet von seinen Erfahrungen in zwei unterschiedlichen und doch irgendwie ähnlichen Auslandsaufenthalten. Er leitet daraus für die Lehre hier einige Vorschläge ab. Dass die beiden Autoren an der selben Hochschule lehren, hat sich zwar zufällig ergeben. Da die Hochschule Neu-Ulm aber die Internationalisierung in der Lehre schon länger vorantreibt, ist der Zufall vielleicht doch nicht so groß.

So wünsche ich Ihnen (mindestens) ebenso viel Freude beim Lesen, wie wir beim Zusammenstellen dieser Ausgabe hatten – und darüber hinaus neue, für Sie direkt in Ihren Lehrveranstaltungen umsetzbare Erkenntnisse.

Beste Grüße
Ihr Franz Waldherr

Lehren und Lernen mit internationalen Studierenden

Ulrike Reisach

1. Wachsende Internationale Mobilität der Studierenden

Deutschland ist nach den USA und Großbritannien und neben Australien und Frankreich das beliebteste Zielland für Gaststudierende aus aller Welt[1]. Der Anstieg der Zahl internationaler Studierender macht sich nicht nur an den Universitäten, sondern auch bei Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HaW) bemerkbar. Die Mobilität der Studierenden steigt infolge des Bologna-Prozesses und wird durch das europäische Förderprogramm Erasmus unterstützt. So ist es für Studierende wesentlich leichter geworden, im Ausland absolvierte Kurse anerkannt zu bekommen. Teilweise werden auch Vereinbarungen über Doppelstudiengänge und Doppelabschlüsse (joint oder dual degree Abkommen) getroffen[2], die die internationalen Perspektiven der Hochschulen und Studierenden erweitern. Fast alle bayerischen Hochschulen bieten Doppelstudiengänge an, viele sogar mit mehreren Partnern. Unter den insgesamt 75 angebotenen **Doppelstudiengängen** finden die meisten mit französischen, britischen und finnischen Partnerhochschulen statt. Dabei überwiegen die wirtschaftsbezogenen Studienrichtungen, was die Globalisierung der Wirtschaft klar widerspiegelt.

Etwa ein Drittel der internationalen Studierenden in Deutschland kommt aus Europa, ein weiteres Drittel aus Asien, zwischen 5 und 10 % aus Afrika, etwa 5 % aus Lateinamerika und der Karibik und weniger als 3% aus Nordamerika[3]. Süddeutschland, also Bayern und Baden-Württemberg als wirtschaftlich sehr starke und international aktive Bundesländer, sind dabei als **Zielregionen** mit Blick auf den Arbeitsmarkt und das internationale Image ein attraktives Ziel. Das gilt insbesondere dann, wenn ein Auslandssemester nicht die Beherrschung der deutschen Sprache voraussetzt. Umgekehrt freuen sich deutsche Studierende, wenn sie in Schweden oder Finnland, in der Türkei oder in Tschechien, in Südafrika, China, Indien oder Thailand auf Englisch fachlich einschlägige Vorlesungen und Kurse besuchen können. Das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung

University of the Western Cape, Slogan „An oasis of learning". Der 106 ha große Hauptcampus liegt im Naturreservat der Cape Flats von Kapstadt, Südafrika

[1] Daten für 2009, vgl. OECD: Education at a Glance 2011: Highlights. OECD Publishing, Paris 2011, pp. 32 - 33, URL: http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2011-en (Zugriff vom 20.09.2011)

[2] Vgl. hierzu und zum Folgenden: Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst: Joint Degrees – Doppelstudiengänge an Bayerischen Fachhochschulen, Stand Januar 2011, München 2011 (URL: http://www.stmwfk.bayern.de/Internationales/pdf/doppelstudiengaenge_fachhochschulen.pdf, Zugriff vom 30.09.2011)

[3] Vgl. OECD, a.a.O., S. 31

Länderspezifische Rahmenbedingungen für die Hochschullehre

1. Einstellungen bzgl. Bildung und Beruf sowie Lehren und Lernen: Lehr- und Lernkulturen in Familien sowie im primären und sekundären Bildungssektor;
2. Stellung der Hochschulen gegenüber Staat und Regierung; Grad der Unabhängigkeit; Ausmaß der (Ko-) Finanzierung; Grad der studentischen Mitbestimmung;
3. Erwartungen von Gesellschaft und Studierenden bzgl. Universitäten und Dozenten; Fokus auf Forschung und/oder Lehre; Akkreditierung, Hochschulranking, Internationalität;
4. Regeln bzgl. Wissenschaft, Forschung und Hochschulen: Freiheit von Wissenschaft und Lehre; Praxisbezug in Wissenschaft und Lehre; Intensität und Ausrichtung der Forschung, Bedeutung von Publikationen; Personalausstattung der Hochschulen, Lehrdeputat der Dozenten, Kursgrößen, Qualitätssicherung;
5. Auswahlkriterien und Auswahlprocedere für Dozenten: Fokus auf Theorie und/oder Praxis? Promotion, Habilitation, Publikationen, Berufserfahrung, didaktische/sprachliche Kompetenzen bzw. internationale Erfahrungen jenseits der fachlichen Expertise?
6. Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Status von Studierenden; Finanzierung des Studiums, Gebühren, Studienbeiträge; Erwartungen der Studierenden gegenüber Hochschulen, Vorlesungen, Dozenten und Hochschulverwaltung; Grad an Serviceorientierung und Anleitung bzw. Selbststudium, Eigenengagement und Eigenverantwortung.

und Kunst wirbt z. B. auf seiner englischsprachigen Website www.study-in-bavaria.de explizit mit den internationalen Angeboten bayerischer Hochschulen.

Die Internationalisierung ist in Hochschulen und Unternehmen eine Entwicklung, die alle Bereiche und Wertschöpfungsstufen umfasst. Bis Mitte der 80er Jahre waren interkulturelle Themen ein mehr oder weniger exotisches Spezialgebiet engagierter Personalfachleute, Psychologen und Sprach- bzw. Kulturraumwissenschaftler. Doch immer mehr Entscheidungsträgern wird klar, dass es nicht allein um Sprache oder Psychologie geht, sondern darum, in allen Bereichen **passende Strategien und Methoden für unterschiedliche Interessens- und Teilnehmergruppen** zu entwickeln[4]. Für Hochschulen bedeutet dies, dass die Internationalisierung nicht auf das Sprachenzentrum oder das „International Office" der Hochschule beschränkt bleiben kann. In vielen Disziplinen haben sich die Forschungsansätze längst internationalen Standards angepasst. Auch Lehrinhalte und Didaktik müssen überprüft werden: Welche Themen sind von der nationalen Kultur stark geprägt? Bleiben diese Themen im Zuge der Globalisierung von Wirtschaft und technologischer Forschung national oder erfahren sie einen Wandel, der zu berücksichtigen ist? So finden sich z. B. in den Wirtschaftswissenschaften umfangreiche Studien, die darauf abzielen, einen konstruktiven Umgang mit kulturellen Unterschieden in Managementstrategie und Unternehmensalltag sicherzustellen: „Denn die Führung und Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund ist eine Kunst, die nur auf der Basis eines tieferen Verständnisses des jeweiligen geschichtlichen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontexts gelingen kann[5]".

Dabei wird auf die Ergebnisse der vergleichenden Kulturforschung Bezug genommen. Sie beschäftigt sich sowohl mit dem einzelnen Menschen als auch mit dem Verhalten von Organisationen aus verschiedenen Kulturkreisen. **Kultur,** abgeleitet aus dem lateinischen Begriff „colere", bezeichnet „sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden."[6] Diese Definition basiert auf der umfassenden Definition des Begriffs „Kultur" nach den Arbeiten von

[4] Dies machen z. B. C. I. Barmeyer und J. Bolten in ihrem Buch „Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung" (Sternenfels 2010) klar.

[5] Reisach, U.: Kulturelle Unterschiede im Umgang mit Wissen – Beispiele aus der Wirtschaftspraxis in Deutschland, China und den USA, in: Gronau, Norbert: Umgang mit Wissen im interkulturellen Vergleich, in: Akademie für Technikwissenschaften „acatech diskutiert". Band 2: Wissensmanagement, Potsdam 2008, S. 114

[6] von Keller, E.: Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bern/Stuttgart 1982, S. 118

Kluckhohn und Kroeber von 1952[7]. In diesem weiten Verständnis kann Kultur auch als Lebensordnung und Daseinsdeutung verstanden werden. Sie beinhaltet unterschiedliche Wertvorstellungen, Zielsetzungen und Erwartungen – auch bezüglich des Bildungssystems. Somit ist die Bildung ein kulturell geprägtes menschliches Handeln, sogar eines, das durch seinen Einfluss auf die Sozialisierung junger Menschen großen Einfluss auf Werte und Grundhaltungen hat. Das schließt jedoch nicht aus, dass es z. B. fachspezifische Kulturen und individuelle Unterschiede zwischen den Menschen des gleichen Kulturkreises gibt.

Bibliothek der University of the Western Cape, Kapstadt, Südafrika. Hier bleiben die Studierenden gerne

2. Hoffnungen und Ängste

Mit der Internationalisierung der Hochschulen verbinden sich viele Hoffnungen. Seitens der Studierenden ist es die Erwartung, neue Einsichten und Erkenntnisse zu gewinnen, andere Länder und Kulturen kennen zu lernen und so auch die persönliche und berufliche Entwicklung voranzubringen. Diese Faktoren gelten für deutsche und internationale Studierende in gleichem Maße.

Doch während die Möglichkeit, selbst im Ausland zu studieren oder sogar einen doppelten Abschluss zu erwerben, in aller Regel begrüßt wird, stoßen die Veränderungen, die die Internationalisierung hierzulande mit sich bringt, nicht immer auf Begeisterung. Schon der **Bologna-Prozess** und mit ihm die Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge wurde teilweise mit Skepsis betrachtet. Ähnliches lässt sich nun bei der Internationalisierung von Studien- und Prüfungsordnungen, Lehrinhalten und der Lehrsprache beobachten. So wünschen sich manche Dozenten, die die Veränderungen im Zuge der Umstellung auf die Bachelor- und Masterstudiengänge als schwierig erlebt haben, eine Beibehaltung des mühsam errungenen Status Quo. Allerdings findet mit der fortschreitenden Globalisierung und Vernetzung zugleich auch eine immer **engere internationale Verzahnung von Wirtschaft und wissenschaftlicher Forschung** statt, der sich die Hochschulen kaum entziehen können und wollen. Daher bieten die Hochschulen im Zuge der Internationalisierung in höheren Semestern immer mehr Lehrveranstaltungen auf Englisch an[8]. Dies erleichtert internationalen Studierenden den Zugang und schult zugleich die inländischen Studierenden für ein global ausgerichtetes Berufsumfeld. Generell wird das Englische als Vorlesungssprache besonders bei internationalen, marketing- und kommunikationsorientierten Themen verwendet.

Die Studierenden erleben diesen Wandel als einen Raum vieler Möglichkeiten, sie sind die „digital natives", die mit dem Internet und der globalen Verfügbarkeit von Informationen und Perspektiven für Studium und Beruf aufgewachsen sind – und die die gebotenen Chancen bereitwillig nutzen. Werden Studierende und Lehrende jedoch mit der

[7] Kluckhohn, C./Kroeber, A.L.: Culture: A critical overview over concepts and definitions, New York 1952, p. 73

[8] Eine Übersicht über die englischsprachigen International Degree Courses in Bayern findet sich auf der Homepage des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (URL: http://www.stmwfk.bayern.de/Internationales/pdf/degree_courses.pdf, Zugriff vom 30.09.2011)

Aussicht konfrontiert, dass in den höheren Semestern **Lehrveranstaltungen auf Englisch** stattfinden, wachsen die Ängste[9]: Das Studium und vor allem die Prüfungen könnten schwerer werden. In einer Generation, die das Abschlusszeugnis und den Arbeitsmarkt fest im Blick hat, sind diese Sorgen nachvollziehbar. Schließlich ist der duale Fachunterricht eine Neuerung, die sich erst langsam verbreitet. Sprachunterricht findet an den Schulen meist als formen- und grammatikorientierter Unterricht statt. Dass die Schwerpunkte bei den auf Englisch angebotenen fachbezogenen Vorlesungen anders liegen, ist für viele eine neue Erfahrung. Vielleicht hilft es zu wissen, dass die Beherrschung des Englischen – nicht unbedingt perfekt, aber immerhin „gut genug" – im Berufsalltag längst eine Selbstverständlichkeit[10] ist. Das gilt nicht mehr nur für Großunternehmen, sondern auch für den Mittelstand, im Kundenkontakt ebenso wie gegenüber Lieferanten, Auslandsniederlassungen, Behörden und Dienstleistungspartnern.

Einige Wissenschaftler fürchten einen Verlust der sprachlichen Identität, der Verbreitung des Deutschen als Umgangs- und Fachsprache. Manche treibt auch die Sorge um eine Verflachung, einen Verlust an Tiefe der Analyse und Exaktheit der Darstellung[11]. Manchmal ist man sich wohl auch nicht sicher, wie viel an Sprachfertigkeiten man bei sich selbst und bei den Studierenden voraussetzen sollte. Betriebswirtschaftliche Fächer können sich dabei am **Geschäftsalltag international arbeitender Unternehmen** orientieren. Dort hat man fast immer mit Nicht-Muttersprachlern aus den verschiedensten Ländern zu tun. Es kommt also auf die Fähigkeit an, sich im internationalen Umfeld sprachlich adäquat ausdrücken zu können. Die Dozenten müssen daher keine Muttersprachler sein. Sie sollten aber durch den persönlichen/beruflichen Werdegang für englischsprachige Vorlesungen qualifiziert sein. Dies sollte auch bei Neuberufungen ein explizites Auswahlkriterium sein. Lehrende, die aus einem internationalen Forschungs- oder Geschäftsumfeld kommen, verfügen oft über hervorragende Sprachfertigkeiten. Darüber hinaus sind Unterstützung und Übung gefragt, im Privaten genauso wie in der Weiterbildung, beim Studierenden- und Dozentenaustausch und bei internationalen Fachkongressen und Exkursionen. Veranstaltungen, die fachliche und sprachliche Weiterbildung und das Knüpfen internationaler Fachkontakte verbinden, sind dazu ideal.

Auch bei den Studierenden ist eine entsprechende Vorbereitung erforderlich. Im Sprachenzentrum der Hochschule helfen eine **Spezialisierung** (z. B. Wirtschaftsenglisch, technisches Englisch usw.) sowie ein regelmäßiger Austausch mit den Fakultäten und Lehrenden der jeweiligen Fächer, das erforderliche Fachvokabular frühzeitig zu verankern. Häufig werden innerhalb des Sprachunterrichts auch fachnahe „social skills" geübt, z. B. Bewerbungs-, Verkaufs-, Mitarbeitergespräche und Verhandlungen. Wenn einzelne Studierende Schwierigkeiten mit dem Englischen haben, können Zusatz- oder Intensivierungskurse angeboten werden, ggf. in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistungspartnern.

Viel wichtiger als die Sprache allein ist jedoch die **Offenheit für internationale Themen und Partner.** So erleichtern Angebote wie „Erasmus & Friends" oder Lern-Tandems den Kontakt zwischen in- und ausländischen Studierenden. Studierende, die Freundschaften mit ihren internationalen Kommilitonen geschlossen haben, berichten begeistert davon, wie sie bei Praktika, Studiensemestern oder Reisen im Ausland von den am eigenen Studienort geknüpften Kontakten profitiert haben. Der Dozentenaustausch mit Partnerhochschulen lässt Freundschaften und gemeinsame Forschungsprojekte entstehen.

[9] Vgl. ebd., S. 2

[10] Vgl. Firmenantworten in: Reisach, U.: Auswertung zur Umfrage zu Diversity und Vielfalt der Sprache(n) anlässlich der HNU-Diversity-Konferenz am 28./29.06.2011, S. 3 (URL: www.hs-neu-ulm.de/cc/Intercultural Management/Umfrage Vielfalt der Sprache(n).pdf)

[11] Vgl. z. B. Mocikat, R./Dieter, H.: Eine Universalsprache für die Naturwissenschaften? Ein kritischer Zwischenruf, in: Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst: aviso. Zeitschrift für Wissenschaft und Kunst in Bayern, Ausgabe 2/2011, München 2011, S. 126 - 131

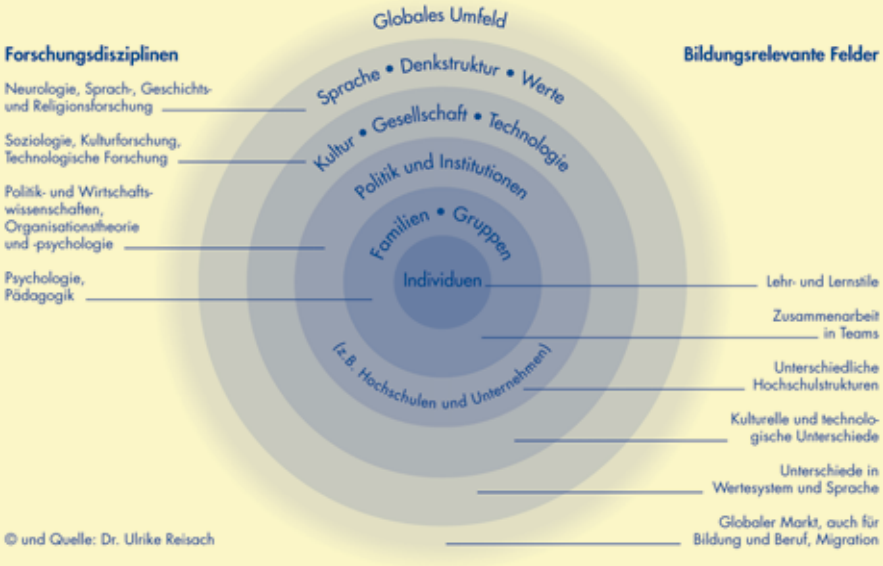
3. Internationale Ausrichtung von Fachinhalten und Methoden

Computer-Hörsaal an der Fakultät Information Systems der University of the Western Cape, Kapstadt, Südafrika

Internationalisierung in der Lehre bedeutet mehr als eine bloße Übersetzung vorhandener Lehrinhalte: Es geht um die Neuausrichtung der Lehre in ihren Fachinhalten, in ihren Forschungsfragen und -methoden und in ihrer Didaktik. Doch manche Dozenten vertreten die Meinung, dass keine Anpassung stattzufinden habe. Wer nach Deutschland komme, solle sich mit den dort üblichen Studieninhalten und Lehrmethoden vertraut machen. Dieser Ansatz entspricht in der Managementtheorie dem ethnozentrischen Konzept[12]. Vielfältiger und weitreichender ist das **geozentrische Konzept,** nach dem „best practices" aus den verschiedenen Ländern kombiniert werden. So können in methodischer und wissenschaftlicher Sicht multiperspektivische Herangehensweisen genutzt und Synergieeffekte erzielt werden. Dies entspricht dem Grundverständnis von Diversität viel besser als ein ethnozentrisches Vorgehen. Das bestätigen auch die Forschungsergebnisse zur interkulturellen Pädagogik an Schulen[13]. Sie stehen infolge der Migration bereits länger vor der Herausforderung, Schüler aus den verschiedensten Kulturkreisen zu unterrichten.

Erster Ansatzpunkt sind die Lehr- und Lernziele. Diese sind normalerweise in der bestehenden Fächerbeschreibung niedergeschrieben. Doch hier zeigen sich die ersten kulturellen Unterschiede. So unterscheidet sich das Ausmaß, in dem reines Faktenwissen und die Wiedergabe von Definitionen gefragt sind, je nach Lehr- und Lernkultur der Fächer und Länder ganz erheblich. Wenn also Studierende z. B. aus asiatischen Ländern gewohnt sind, große Mengen an Information auswendig zu lernen und möglichst exakt wiederzugeben, so entsprechen sie den dortigen Anforderungen ganz hervorragend. Oft bringen sie damit für mathematisch-naturwissenschaftliche Grundlagenfächer unserer Hochschulen gute Voraussetzungen mit. Verständnis- oder Transferfragen können sie aber manchmal nur schwer lösen. Praxisnahe

Sphärenmodell kultureller Unterschiede



[12] Vgl. Perlmutter, H.: The tortuous evolution of the multinational corporation. In: Columbia Journal of World Business, Year 4, No 1, NY 1969, p. 12

[13] Vgl. z. B. Gogolin, I./Krüger-Potratz, M.: Einführung in die Interkulturelle Pädagogik, 2. Aufl., UTB, Budrich Verlag, Opladen & Farmington Hills, MI 2010 und die dort auf S. 210 - 221 aufgeführten Literaturempfehlungen

Übungsbeispiele werden dagegen von asiatischen Teilnehmern geschätzt – ganz im Unterschied zu Studierenden z. B. aus unseren Nachbarländern Frankreich oder Polen, die einen sehr viel stärker theoretischen Ansatz gewohnt sind. Diese Beispiele machen deutlich, wie sehr das, was die Studierenden von zuhause gewohnt sind, den Lernerfolg in Deutschland beeinflussen kann.

Die Fachinhalte sollten ebenfalls neu betrachtet werden. Denn so manche Fragen stellen sich im internationalen Kontext anders als im rein nationalen Zusammenhang. Ähnlich wie bei verschiedenen Fachdisziplinen und Wissenschaftstraditionen kann also ein und derselbe Sachverhalt aus ganz unterschiedlichen Perspektiven untersucht werden.

Dazu zwei Beispiele:

1. **Ziele und Selbstverständnis von Unternehmen** unterscheiden sich in den einzelnen Ländern. Dies wird im betriebswirtschaftlichen Berichtswesen (reporting) und in den öffentlichen Aussagen der Unternehmensleitung zum verantwortlichen Handeln von Unternehmen deutlich. Hier stehen in Deutschland traditionell Umwelt- und Klimafragen, gefolgt von Menschenrechtsthemen, im Vordergrund. Diese spielen in anderen Weltregionen eine weitaus geringere Rolle[14] – entweder, weil aus dortiger Sicht andere Fragen vordringlich sind, oder weil die Themen bereits zu Selbstverständlichkeiten geworden sind. Will man also z. B. das Thema Nachhaltigkeit behandeln, ist das unterschiedliche Vorverständnis zu berücksichtigen.

2. Das Umfeld, in dem Medien und Unternehmen agieren, ist maßgeblich dafür, welche **Methoden und Instrumente für Kommunikation, Vertrieb und Marketing** sinnvoll sind. So liegt die Internet-Durchdringung, also die Zahl der Internet-Nutzer im Verhältnis zur Bevölkerung[15], in Industriestaaten wie Großbritannien, Südkorea, Deutschland, Japan und USA so hoch, dass Unternehmen nicht umhin können, auf diesem Kanal zu werben. Ganz anders die Situation in Indien, Indonesien, Mexiko oder Nigeria, dort dominieren nach wie vor die traditionellen Medien. Ähnliche Unterschiede zeigen sich im Umgang mit Social Media, einem der aktuell in den USA und Nordeuropa sehr intensiv behandelten Themen. Hier ist nicht nur die Nutzerzahl, sondern auch die Art der Aktivität höchst unterschiedlich. Wer also Marketing, Informationsmanagement oder Kommunikationswissenschaften für internationale Teilnehmer lehrt, wird auf ein ganz unterschiedliches Vorverständnis und eine ganz andere Affinität zu den jeweiligen Medien stoßen.

Was bedeutet dies praktisch für Forschung und Lehre?

1. **Forschungsfragen** müssen je nach Land und den dortigen Bedingungen anders gestellt werden.

2. **Lehr- und Übungsbeispiele** (z. B. zu Unternehmen, Technologien und Medien) sowie deren Erläuterungen sollten nicht nur aus dem deutschen Kontext gewählt werden. Der Bogen muss weiter gespannt werden, um allen Teilnehmern die Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen zu verdeutlichen. Das befähigt die Studierenden zugleich zu einem wohl überlegten Handeln im internationalen Rahmen.

[14] Vgl. hierzu z. B. auch Hamann, R., 2010. Opening spaces for the sociology of corporate responsibility, in L. Heinecken and H. Prozesky (eds.), Society in Focus: Change, Challenge and Resistance. Cambridge: Cambridge Scholars.

[15] Die Angaben beziehen sich auf Internet World Stats: Top 20 countries with the highest number of internet users (URL: www.internetworldstats.com/top20.htm, Zugriff vom 16.06.2011)

3. Studierende und Lehrende sollten sich mit den wirtschaftlichen, politischen, sozialen und technologischen **Umfeldbedingungen** der jeweils in Beispielen behandelten Länder vertraut machen. So können sie erklären, was im jeweiligen Land aus welchen Gründen so und nicht anders gestaltet, genutzt und gelehrt wird. Es sind also ein relativ breites Kontextwissen und eine längere und breitere, auf internationalen Quellen basierende Auseinandersetzung mit dem Thema erforderlich, um Sachverhalte in ihrem jeweiligen Kontext einordnen und bewerten zu können.

4. Didaktisch bietet sich dazu eine **interaktive Vorgehensweise** an: Nicht der Dozent muss über alle Länder im Detail Bescheid wissen, sondern die Kursteilnehmer bringen ihr Wissen über das jeweilige Land und dessen spezifische Situation ein. Praktische Übungen werden so gestaltet, dass die Teilnehmer wählen können, für welches Land sie z. B. ein Konzept für das Eventmarketing entwickeln. Wenn deutsche Wirtschaftsingenieure dann für Deutschland eine internetbasierte Kampagne entwickeln ist dies genauso gut wie eine Rundfunk- und Fernseh-Kampagne für Mexiko, eine Serie von „word-of mouth", mobiler Telefon- und sms-Nachrichten in China oder handgemalte Plakate für Bushaltestellen und die Ankündigung durch den Priester in Kirchengemeindezentren in Tansania. Werden dazu Studien- oder Gruppenarbeiten in gemischten Teams erstellt, so lernen die Teilnehmer voneinander und miteinander.

5. Das **E-Learning und die Nutzung des Internet** z. B. für die fachliche Recherche sind für manche Gaststudierenden nicht, für andere sehr wohl vertraut. Ursachen dafür sind Unterschiede in der Verfügbarkeit, den Übertragungsgeschwindigkeiten und Kosten des Internet-Zugangs in den einzelnen Ländern. Zugleich weisen die Tiefe, Breite und Genauigkeit wissenschaftlicher Recherchen erhebliche, teils fach-, teils kulturbedingte Unterschiede auf. Gleiches gilt für die Nutzung spezifischer Quellen. Teilnehmer aus manchen Ländern halten jede Internet-Quelle für verlässlich und verwenden diese voller Stolz ungeprüft und 1:1. Andere zweifeln an einzelnen Autoren, z. B. Medien, Firmen, staatlichen oder internationalen Organisationen. In diesen Unterschieden spiegeln sich unterschiedliche politische und wirtschaftliche Systeme wider. Daher ist es zweckmäßig, für Studienarbeiten gemischte Teams zu bilden, um das gegenseitige Lernen in den Entstehungsprozess von wissenschaftlichen Arbeiten zu integrieren.

6. In **Prüfungen** sollten freie Fragen dazu ermutigen, Antworten aus dem Kontext des jeweiligen Kursteilnehmers zu geben. Auch hier ist folglich oft nicht mehr nur eine einzige Lösung richtig, sondern mehrere, sofern sie entsprechend fundiert dargeboten werden.

Nachstehende Übersicht gibt Beispiele für mögliche Auswirkungen kultureller Unterschiede auf Didaktik und Lehre. Dabei werden verwandte Dimensionen bzw. Kategorien der bekanntesten Vertreter der interkulturellen Psychologie[16] gebündelt, um einige zentrale Aspekte der Hochschullehre sichtbar zu machen.

[16] Reisach, Ulrike. Eigene Darstellung in Anlehnung an die Kategorien von Geert Hofstede, Edward T. Hall, Fons Trompenaars, Richard D. Lewis und Richard E. Nisbett. Vgl. dazu die Werke von Hofstede G., Hofstede G. J.: Lokales Denken, globales Handeln, München 2006, sowie Hofstede G., Hofstede G. J.: Dimensions of national Cultures (URL: http://www.geerthofstede.nl/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx, Zugriff vom 29.09.2011); Hall, E. T./Hall, M. R.: Understanding Cultural Differences, Yarmouth, Maine 1990; Trompenaars, F.: Handbuch globales Managen, S. 21 - 24, S. 49; Tomalin, B./Nicks, M.: The World's Business Cultures and How to Unlock Them, 2nd ed., London 2008, p. 60; Lewis, R.: When Cultures collide. Leading Across Cultures, 3rd ed., Brealey, Boston/London 2006

Beispiele für kulturelle Unterschiede im Kontext der Hochschullehre[17]

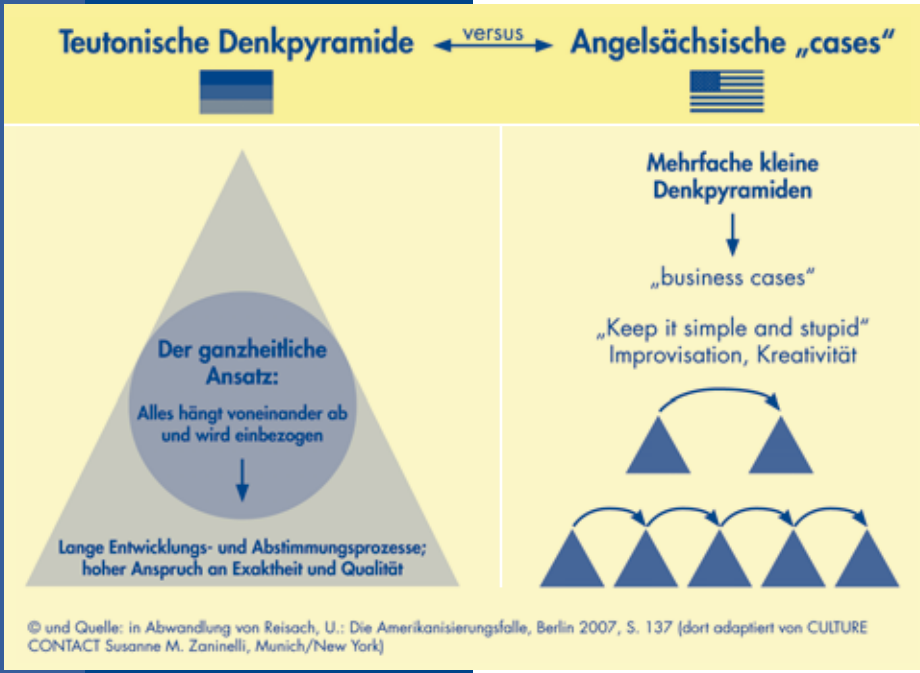
Kultur-Dimension	Dozenten	Studierende
Machtdistanz (Hofstede)	Was verleiht Autorität: Amt, Titel, Rang, Alter, (Praxis-) Erfahrung, Kompetenz, Auftreten? Ist der Dozent Vorbild? In welcher Hinsicht? Kontakt zu Studierenden: geprägt von Distanz oder Nähe? Erwartungen bzgl. mündlicher Mitwirkung der Studierenden? Form und Grad der Interaktion in der Lehre	Welche Form von Autorität wird in welcher Form erwartet/respektiert? Was gilt als vorbildlich? Scheu vor Autoritäten (Ämter, Hochschule, Dozenten)? Mut oder Scheu, Fragen zu stellen bzw. Unwissenheit preiszugeben? Erwartungen an Dozenten bzgl. Strenge/Milde, Intensität der persönlichen Betreuung: Unnahbarkeit versus „open door policy" und Unterstützung
Individualismus vs. Kollektivismus (Hofstede) **Nähe und Distanz, Umgang mit Raum und Privatsphäre** (Hall)	Stehen die Studierenden als Gruppe oder als Individuen mit ihrem Lernfortschritt im Fokus der Lehre? Offenheit für Gruppenarbeiten? Wertung von Gruppen- oder Einzelergebnissen? Ausmaß der Individualbetreuung	Lernen und Lösung von Aufgaben in der Gruppe oder jeder für sich alleine bevorzugt? Zählt das Ergebnis der Gruppe oder das des Einzelnen? Räumliche Enge/Weite in Hörsälen, Campus, Mensa, Wohnheimen? Abschottung der Studierenden untereinander oder enges Miteinander?
Karriereorientierung vs. Freizeitorientierung **Maskulinität vs. Femininität** (Hofstede) **Work-life Balance** (Tomalin/Nicks)	Um welche Forschungs- und Erkenntnisinteressen geht es? Ausrichtung auf den Beruf und die Anforderungen der Wirtschaft bzw. auf die persönliche Weiterentwicklung des Lernenden Erwartungen bzgl. des Selbststudiums/zeitlichen Engagements der Studierenden Toleranz gegenüber Freizeitorientierung/Nebentätigkeiten Studierender	Um welche Forschungs- und Erkenntnisinteressen geht es? Wie wichtig sind Anwendung, Beruf und Karriere? Welche Anstrengung ist nötig um Karriere zu machen/Wohlstand zu erreichen? Konzentration auf das Studium oder Praktika und Nebenjobs? Welche Rolle spielt das Kennenlernen von Land und Leuten im Vergleich zu den Fachinhalten? Zeitaufwand für Selbststudium und Klausurvorbereitung
Unsicherheitsvermeidung (Hofstede) **Lang-/Kurzzeitorientierung** (Hofstede) **Monochron – Polychron** (Hall) **Concept of Time: Linear-aktiv oder Multi-aktiv** (Lewis)	Scheu vor Neuem, vor Veränderungen und evtl. Problemen; Umgang mit Unsicherheit: Rückversicherungs-Denken Art der Lehrveranstaltungs-Vorbereitung: Exakte Planung und Strukturierung oder flexible Anpassung und Improvisation? Inhaltsdichte und Zeitmanagement in den Vorlesungen: Zeit für Übung und Wiederholung? Bedeutung von Regeleinhaltung, Pünktlichkeit, Exaktheit Nutzung neuer Medien in der Lehre Erwartungen bzgl. der Internet-Erfahrung und Medienexpertise von Studierenden	Aufgeschlossenheit für Neues? Abenteuerlust oder Festhalten am Bewährten? Absicherungsdenken? Art der Vorbereitung auf Vorlesungen und Prüfungen: System und Akribie oder Mut zur Lücke? Erledigen einer Sache nach der anderen oder mehrerer Dinge parallel? Multitasking und Improvisation Kreativität und Fehlertoleranz Bedeutung von Regeleinhaltung, Pünktlichkeit, Exaktheit Umgang mit neuen Technologien und Medien[18], Internet-Affinität; Erfahrung mit E-Learning, Internet-Recherchen

[17] Reisach, U.: Lehren und Lernen mit internationalen Studierenden.
Vgl. als Ergänzung zu den Dimensionen von Hofstede in dieser Tabelle die Aufstellung von D. Bildhäuser im zweiten Beitrag dieser DiNa, S. 19/20

[18] Vgl. App, S./Gibson, R./Reisach, U.: Global Connections – Cultural Differences In The Way People Use Social Media, Interview in Business Spotlight, Planegg/Munich, edition 2/2011, pp. 28 - 33

High Context vs. low context (Hall) **Fokus auf das Objekt oder die Zusammenhänge** (Nisbett) **Sprachstruktur und Denkstil: Logik vs. Dialektik** (Nisbett, Reisach[19])	Information stets aktuell und für jeden offen zugänglich? Wie viel Vorwissen ist erforderlich, um die Lehrinhalte zu verstehen? Fokus auf das Analyseobjekt oder Einbeziehung von Person und Situation? Sind nur die Fachinhalte wichtig oder auch die Studierenden als Personen? Geht es vorrangig um Fakten oder um das Zusammenhangsverständnis? Bedeutung von Theorie und Praxis, von Anwendung und Transfer Ist eine exakte Wiedergabe des Vorgegebenen erwünscht oder eine kreative Problemlösung? Aufbau der Vorlesung: Vom Allgemeinen zum Besonderen (deduktiv) oder umgekehrt (induktiv)? Wissenschaftlicher Ansatz: Empirie, Phänomenologie, Hermeneutik, Dialektik?	Vorwissen/Zusammenhangsverständnis: Hintergrundinformationen erforderlich? Details und/oder aktuelle Bezüge erwünscht? Sind die Fachinhalte wichtiger oder der Dozent, die Kommilitonen und die Studien- und Lebensumstände im Gastland? Verständnis für abstrakte Darstellungen; Wunsch nach konkreten Beispielen Umgang mit Komplexität, mit Widersprüchlichkeiten, mit unterschiedlichen (Lehr-)Meinungen Innovation durch Variation des Bestehenden oder Grundlagenforschung? Besseres Verständnis durch induktive oder deduktive Erläuterung? Vorgehen bei wissenschaftlichen Recherchen und (Studien-, Bachelor-, Master-)Arbeiten: Wiedergabe des Gefundenen oder kritische Analyse? Wissenschaftliches Zitieren von Quellen?
Indulgence versus Restraint (Hofstede) **Universalismus vs. Partikularismus; Gesetze vs. Beziehung** (Trompenaars)	Regeln für die Lehre, Regeln innerhalb des Faches: Spielräume/Freiheitsgrade? Ausmaß der Orientierung an Regeln und Gesetzen: Ausnahmen von der Regel möglich? Verhandlungsbereitschaft in Einzelfällen? Neutralität bei Konflikten? Bewertungskriterium fachliche Leistung ohne Ansehen der Person (Vorkenntnisse, individuelle Lernfortschritte)?	Universelle Gültigkeit von Regeln akzeptiert oder als „Verhandlungssache" interpretiert? Regelüberschreitungen als akzeptabel gesehen? Selbständig/selbstverantwortlich/diszipliniert? Nachlässig/verwöhnt? Bedeutung von Beziehungen zu Personen (Freunde, Familie, Mitstudierende, Dozenten) Beeinflussungsversuche (z. B. durch Wohlverhalten und Beziehungsaufbau)?
Kommunikation: Direkt vs. Indirekt (Tomalin/Nicks) **Linear-aktiv, multi-aktiv, reaktiv** (Richard D. Lewis) **Neutral vs. emotional** (Trompenaars)	Kommunikation mit den Studierenden, z. B. bei Kritik: Offene Aussprache oder Umschiffen möglicher Konflikte? Vitalität, Spontaneität, Individualität des Vortrags Gefühle artikuliert? Persönliche Meinungen/Einschätzungen/Gefühle kommuniziert? Intensität des Blickkontakts, der Stimmmodulation, der Gestik und Mimik Sprachniveau: Einfachheit/Komplexität des Ausdrucks Akzeptanz/Verständnis für andere Ausdrucksformen Gelingt die Dekodierung indirekter/formelhafter Ausdrucksweisen internationaler Studierender?	Kommunikation mit Dozenten: Offenes Äußern von Wünschen und Fragen oder Schweigen und Hoffen auf die Sensibilität/Nachfrage des Dozenten Blickkontakt und Feedback durch Mimik Interaktion in der Vorlesung: Aktive Teilnahme; Reaktion auf Fragen; Form der Mitwirkung bei Gruppenarbeiten: aktiv/passiv Intensität von Blickkontakt, Stimmmodulation, Gestik und Mimik Kommunikation emotional oder sachlich? Detailgenauigkeit/rhetorisches Talent; Sprachniveau/Ausdrucksform; Grad der Formalisierung Akzeptanz/Verständnis für andere Ausdrucksformen Gelingt die Dekodierung von Fachbegriffen, indirekten und nicht-verbalen Botschaften des Dozenten?

[19] Vgl. Nisbett, R. E.: The Geography of Thought: Why We Think the Way We Do, Free Press, New York, 2003 und vgl. Reisach, U.: Chinesische Denkstrukturen und Kommunikationsmuster, in: Personal-Zeitschrift für Human Ressource Management, Ausgabe Internationales Personalmanagement, Heft 12/1997, S. 612 - 619, Köln 1997



© und Quelle: in Abwandlung von Reisach, U.: Die Amerikanisierungsfalle, Berlin 2007, S. 137 (dort adaptiert von CULTURE CONTACT Susanne M. Zaninelli, Munich/New York)

Kulturelle Unterschiede in der Wissensgewinnung und -vermittlung

	Deutschland	USA	China
Fokus / Zielsetzung	Die Sache / Erkenntnis um ihrer selbst willen, Nutzwert	Idee, Nutzwert: „It's useful, it sells“	Person, Beziehung. Praktischer Nutzwert
Erkenntnisgewinnung / Methode	Analyse, Hermeneutik, Empirie, Phänomenologie	Analyse, Empirie, Anwendung “trial and error”	Suche nach Vorbildern (Recherche), Synthese, Versuch und Irrtum
Didaktik	Deduktive Herleitung: vom Allgemeinen zum Besonderen	Induktive Argumentation, ausgehend vom Einzelfall / Anwendungsbeispiel	Induktive Argumentation, persönlichkeitsgeleitet, praxisorientiert
Vortrag	Logische Begründungskette, klare Gliederung	Interaktiv, unterhaltsam, Kernaussagen wichtig: “keep it simple and stupid”	Netzwerkartiges Geflecht von Zusammenhängen
Darstellung	Seriös, formell	Dynamisch, mitreißend, interaktiv	Formell / rituell, indirekt, assoziativ, zurückhaltend
Bewertungskriterium	Qualität, Stringenz, Solidität	Empirische Validität, Rhetorik	Person und Position des Vortragenden, Form, Anwendungsbezug

© und Quelle: Reisach, U. (s. Fußnote 5)

Die in der Grafik „Kulturelle Unterschiede in der Wissensvgewinnung und -vermittlung“ (s. links) genannten Unterschiede haben gravierende Konsequenzen für Strukturierung der Lehrinhalte und deren didaktische Aufbereitung. So kann z. B. ein in Mitteleuropa übliches deduktives Vorgehen **(vom Allgemeinen zum Besonderen)** Asiaten vor Verständnisprobleme stellen. Aber auch Teilnehmer aus den USA sind einen ganz anderen, nämlich induktiven Ansatz gewohnt: Sie arbeiten üblicherweise mit **Fallstudien** (case studies). Mit deren Hilfe eignen sich die Studierenden in Teams selbst die wichtigsten Sachinhalte und Methoden an. Auch in den nordeuropäischen Ländern und in Afrika sind Gruppenarbeiten an der Tagesordnung. Hier versteht sich der Dozent als Moderator und Coach der Lerngruppen. Wenn Dozenten aus diesen Ländern so lehren, reagieren deutsche Studierende ähnlich verwundert wie internationale Gäste auf Frontalunterricht in großen Hörsälen.

Hier soll bewusst keine Wertung des jeweiligen Vorgehens ausgesprochen werden. Schließlich stehen die jungen Menschen künftig vielfältigsten Aufgaben in höchst unterschiedlichen sozialen, politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Kontexten gegenüber, für die sie die vielfältigsten Fähigkeiten brauchen. Daher ist ein **integrativer Ansatz, der unterschiedliche Methoden situationsgerecht kombiniert,** die Ideallösung. Die Konstellation der Studierenden spielt dabei eine wichtige Rolle. Zu Beginn der Lehrveranstaltung ist es daher wichtig herauszufinden, welche Vorkenntnisse und Erwartungen die Studierenden mitbringen. Dies kann z. B. im Rahmen einer Vorstellungsrunde geschehen, bei der jeder Teilnehmer erzählt, was ihn bzgl. des Fachthemas im anderen Land am meisten überrascht hat. Auch der Dozent sollte bei dieser Gelegenheit seine Erfahrungen, sein Vorverständnis und seine Erwartungen deutlich machen.

Später können **Gruppenarbeiten in gemischten Teams** helfen, die unterschiedlichen Sicht- und Vorgehensweisen bei praktischen Aufgabenstellungen kennen zu lernen. Bei gemischten Teams geht es am Anfang normalerweise etwas langsamer voran.

Man braucht Zeit, um sich gegenseitig und dabei auch die individuellen Kommunikationsstile, Stärken und Schwächen kennenzulernen[20]. Doch bei der Lösung komplexer Fragestellungen und bei der Entwicklung, Bewertung, Planung und Umsetzung alternativer Ideen sind heterogene Teams und Ansätze den homogenen in aller Regel weit überlegen[21]. Wenn die Teilnehmer dies anhand praktischer Beispiele in den Vorlesungen und Übungen erleben, lernen sie neben den Fachinhalten auch methodisch viel für die Lebens- und Berufspraxis dazu.

Welcoming ceremony, Caird Hall, University of Abertay Dundee: „It was the first impression of my study abroad which made me getting goose bumps. The official Welcoming of the Abertay Freshers opened by organ music was the most emotional semester start I ever had."

Bei der Gestaltung von Gruppenarbeiten spielen neben der Kursgröße auch Faktoren wie **Ernsthaftigkeit, Aufmerksamkeit, Disziplin und Ausdauer der Studierenden** eine Rolle. In einigen Ländern kostet der Besuch einer Hochschule viel Geld und verleiht hohen Status. Das Studium ist dort oft der einzige Weg zu Karriere und Wohlstand. Wer studieren darf, gilt als privilegiert und steht unter hohem Erwartungsdruck der Familie. Diese Studierenden zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Disziplin aus. Sie sind erstaunt, wenn deutsche Kommilitonen bei Gruppen- oder Freiarbeiten schon nach vergleichsweise kurzer Zeit ihren eigenen Beschäftigungen (Unterhaltung, Internet, Smartphone, …) nachgehen. In Afrika oder China wird dies als Respekt- oder Disziplinlosigkeit wahrgenommen und gelegentlich sogar mit dem Ausschluss von der Lehrveranstaltung oder Hochschule bestraft.

4. Prüfungen

Fairness in Klausuren und mündlichen Prüfungen ist vor dem Hintergrund interkultureller Überlegungen eine besondere Herausforderung. Heißt Gerechtigkeit „Allen das Gleiche" oder „Jedem das Seine"? Diese Frage stellt sich auch bei der Gestaltung von Prüfungsfragen und -abläufen und natürlich bei der **Wahl und Gewichtung einzelner Kriterien.** Denn was uns „normal" und „fair" erscheint, kann für einen Teilnehmer aus einem Land mit ganz anderer Prüfungstradition eine große Umstellung bedeuten. Sind schriftliche, mündliche, Einzel- oder Gruppenprüfungen üblich? In manchen Ländern glauben Studierende, schwächeren Kommilitonen helfen zu dürfen, ja zu müssen. Dies ist jedoch unvereinbar mit den Prüfungsregeln bayerischer Hochschulen.

Eine weitere Frage ist, ob und wie **mündliche Leistungen** (Mitarbeit, Präsentationen) gewertet werden. Dass eine Einbeziehung in die Note in Deutschland nur selten möglich ist, weil dafür aus Gründen der Rechtssicherheit ständig Beisitzer erforderlich wären, können Teilnehmer anderer Kultur- und Rechtskreise oft nicht verstehen. Sie sind manchmal andere Prüfungsformen und Bewertungsverfahren gewohnt. Art und Umfang der erforderlichen Prüfungsvorbereitung sind davon abhängig, wie „neu" Prüfungsfragen im Vergleich zu dem sind, was in Lehrveranstaltungen geübt wurde. In Abhängigkeit von den Lernzielen unterscheiden sich auch die Prüfungsfragen: Wird ein Transfer verlangt, bei dem kreative Lösungsvorschläge und eine eigene Bewertung gefragt sind?

[20] Vgl. Podsiadlowski, A.: Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Interkulturelle Kompetenz trainieren. München 2004, S. 94
[21] Vgl. Beamer, L./Varner, I.: Intercultural communication in the global workplace, New York 2001, p. 301

Dies stellt Teilnehmer aus Ländern, in deren Kultur die Meinung des Einzelnen keine große Rolle spielt, vor ungeahnte Schwierigkeiten.

Zu den unterschiedlichen Prüfungsformen einige Beispiele: In angelsächsischen Ländern spielen die mündlichen Leistungen und damit auch Präsentations- und rhetorische Fähigkeiten eine große Rolle. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit im Team, die oft ein explizites Bewertungskriterium ist. Aber auch Multiple-Choice-Tests sind dort verbreitet. Französische und spanische Studierende berichten, dass sie zu relativ kurzen Aufgabenstellungen binnen zweier Stunden wenige Seiten freien Text zu formulieren hätten und wundern sich über Menge und Umfang der Fragen hierzulande. Antworten im Telegramm-Stil als Lösung sind für sie neu. Studierende aus Kamerun dagegen sind es gewohnt, jedes Detail auswendig zu lernen. Sie dürfen z. B. auch für rechtliche Themen keinerlei Gesetzestexte zum Nachschlagen verwenden. So kommt es vor, dass Gaststudierende es nicht wagen, zu antworten, wenn sie sich ihrer Sache nicht 100% sicher sind. Denn in den Prüfungen ihres Landes gibt es Minuspunkte für jede fachliche Unschärfe. Es bedeutet eine große Umstellung, wenn im Zuge einer multiperspektivischen Herangehensweise nun mehrere Lösungsmöglichkeiten und kreative Vorschläge erwartet werden.

Daher ist es Aufgabe des Dozenten, seine **Prüfungsformen, Bewertungskriterien und -methoden** zu erläutern. Günstig ist es z. B., die Prüfungen vergangener Semester zu Übungszwecken anzubieten und zu besprechen. Umfang, Zeitdauer und subjektiv empfundener Schwierigkeitsgrad der Prüfungen unterscheiden sich ebenfalls. Die Liste der erlaubten oder nicht erlaubten Hilfsmittel reicht von Wörterbüchern (einsprachig, bilingual oder elektronisch), Fachlexika, Fachbüchern und Vorlesungsunterlagen bis hin zu programmierbaren Taschenrechnern, speziellen Software-Programmen und dem Internet-Zugang während der Prüfung. Hier sollten frühzeitig Transparenz, Gelegenheit zum Üben und damit faire Bedingungen für alle geschaffen werden.

Die Frage nach der **Bewertungsgerechtigkeit** muss aber noch weiter reflektiert werden. In den USA sind die diesbezüglichen Forschungen weit fortgeschritten. Denn dort ist die Nicht-Diskriminierung ein zentrales politisches Anliegen. So wurde schon früh untersucht, ob z. B. Intelligenztests tatsächlich neutral sind. Das Ergebnis überrascht nach den vorausgehenden interkulturellen Überlegungen kaum: sie sind es nicht. Jede Gruppe, die einen Intelligenztest auf Basis ihrer Kultur entwickelt, würde feststellen, dass die meisten Individuen anderer Volksgruppen durchschnittlich schlechtere Leistungen als die Mitglieder des eigenen Kulturkreises zeigen[22]. Fehlinterpretationen sind auch bei mündlich erbrachten Studienleistungen möglich: Gesenkter Blick und zögerliche Antworten zeigen bei uns normalerweise Unsicherheit. In anderen Kulturen kann dieses Verhalten Respekt, Abwägung und die Überlegtheit des Antwortenden ausdrücken. Fehlinterpretationen dieser Art können den Studienerfolg internationaler Studierender erheblich beeinflussen.

Für einige internationale Teilnehmer ist es schwierig, das Nichtbestehen einer Prüfung zu akzeptieren. Offenbar sind die Ergebnisse anderswo im Nachhinein verhandelbar. Daher sollten die Regeln von Anfang an unmissverständlich von allen Beteiligten (International Office, Prüfungsamt, Dozenten) kommuniziert werden. Das gilt auch für die Regelungen bzgl. einer Wiederholung nicht bestandener Prüfungen. Denn nicht selten haben Gaststudierende Probleme, die üblichen Klausureinsichtstermine oder Wiederholungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Hier gilt es, praktikable Lösungen zu finden. So können Wiederholungsprüfungen evtl. auch im Ausland abgelegt werden, wenn

[22] Vgl. Verband Biologie, Biowissenschaften und Biomedizin in Deutschland e.V. (VBIO): Genetische Unterschiede und Intelligenz, in: Thilo Sarrazin hat grundlegende genetische Zusammenhänge falsch verstanden. Berlin, Pressemitteilung vom 02.09.2010, S. 2 (URL http://www.vbio.de/vbio/content/e25/e15139/e15146/e27508/e27527/filetitle/100902_PM_Sarrazin_ger.pdf, Zugriff vom 30.09.2011)

dafür eine zuverlässige Prüfungsaufsicht sichergestellt werden kann. Entsprechende Erfahrungswerte z. B. über einzelne Länder und Partnerhochschulen sollten innerhalb der Hochschulen gesammelt und weitergegeben werden. So können gleiche Fälle gleich und spezielle Fälle speziell behandelt werden. Dies ist schon aus Fairnessgründen geboten, macht aber auch die Abwicklung effizienter.

Waren die Prüfungen erfolgreich, dann wird in anderen Kulturen oft ausgiebig gefeiert. Afrikanische Studierende feiern gerne mit Musik und rhythmischem Tanz, sowohl bei erfolgreichen Abschlüssen, als auch bei Geburtstagen oder vollendeten Tagesleistungen. Das ist für uns ebenso ungewohnt wie für viele andere Kulturen die verbreitete deutsche Sachlichkeit[23]. Wenn man gemeinsam lehrt und lernt, können auch hier neue Wege gegangen werden.

Lebensrealität in Taipeh, Taiwan: 20 qm großes Wohnheimzimmer für vier Studierende

5. Günstige Rahmenbedingungen schaffen

Veränderungsprozesse, wie der der Internationalisierung einer Hochschule brauchen Zeit und sollten gut geplant werden. Ihr Erfolg ist von der Mitwirkung verschiedenster Bereiche der Hochschule abhängig. Zunächst ist das Thema Internationalisierung meist im **International Office** bzw. Auslandsamt der Hochschule angesiedelt. Dieses spielt eine wichtige Rolle bei der Information der internationalen Partnerhochschulen und der Gaststudierenden. Eine Partnerbroschüre, die die wichtigsten Fragen zu den Studiengängen und internationalen Kursangeboten für Gaststudierende behandelt, gibt allen Interessenten einen guten Überblick. Noch wichtiger ist oft die englisch-sprachige Homepage der Hochschule, auf der die internationalen Kursangebote, aber auch die jeweiligen Zulassungsvoraussetzungen und Anforderungsniveaus klar kommuniziert werden. Die Kursbeschreibung (syllabus) jedes einzelnen Kurses sollte dort frühzeitig auf Englisch verfügbar sein, damit die Gäste Anerkennungsfragen vorab mit ihrer Heimathochschule klären können. Einführungsveranstaltungen an den deutschen Hochschulen können die Erwartungen z. B. bzgl. der wissenschaftlichen Arbeitsweise, des Umfangs des Selbststudiums, der Art der Prüfungsfragen (z. B. Anwendungs- und Transferfragen statt bloßer Wissensfragen), des Zeitmanagements im Kurs und in den Prüfungen, der Lehr- und Lernmethoden (z. B. E-Learning via moodle) erläutern.

Ein weiterer wichtiger Partner ist das **Studien- und Informationscenter** der Hochschule. Es muss Studierenden eine gute Studienberatung auch bezüglich der internationalen Angebote bieten. Das **Prüfungsamt** sollte die auf Englisch gelehrten Fächer in den Zeugnissen explizit als solche ausweisen. Dies kann eine Anpassung in den Studien- und Prüfungsordnungen und elektronischen Systemen erforderlich machen, ist aber für die Außendarstellung sehr wichtig: So können potentielle Arbeitgeber oder weiterführende Hochschulen die internationalen Leistungen der Studierenden entsprechend würdigen.

[23] Vgl. Schroll-Machl, S.: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben, 3. Aufl., Göttingen 2007

Klassenzimmer der Intshayelelo Primary School in Kapstadts Township Khayeitsha. Mit im Klassenzimmer (in traditioneller Tracht): Mütter als „assistant teachers“, die Aufgabenhefte verteilen und für Ordnung sorgen

Zugleich sollten die wesentlichen Texte, z. B. Einverständnis- oder Eigenleistungserklärungen, die Studierende regelmäßig mit ihrer Unterschrift zu bestätigen haben, auf Englisch vorliegen. Das Prüfungsamt kann außerdem klare Regeln für Prüfungen und deren Wiederholung kommunizieren, was den Dozenten so manche Diskussion erspart.

Die **Fakultäten** sammeln mit internationalen Studierenden neue Erfahrungen. Sie lernen, die richtigen Fächer, Dozenten, Lehr- und Lernmaterialien sowie Literatur für internationale Kurse auszuwählen und Kursbeschreibungen nach internationalem Standard zu erstellen. Der informelle Austausch unter Kollegen, das „best practise sharing“, hilft Neueinsteigern, schneller erfolgreich zu sein. Auch ein kleiner Leitfaden für die Dozenten ist hilfreich. Wissenschaftliche Mitarbeiter wirken oft gerne bei der Beratung Studierender zu den internationalen Fächern mit. Evaluationsbögen für Dozenten sollten auf Englisch vorliegen. Denn natürlich wollen die Dozenten sowohl von den inländischen als auch von den internationalen Teilnehmern Rückmeldung bekommen. Sie können evtl. zusätzliche Fragen in die Evaluation aufnehmen.

Die **Bibliothek** sollte ebenfalls für die internationalen Studienangebote gerüstet sein. Die benötigte englischsprachige Literatur sollte rechtzeitig von den Dozenten bekannt gegeben werden, um die manchmal etwas länger dauernden Bestellungen vornehmen zu können. Recherchemöglichkeiten bei internationalen Bibliotheken und Institutionen wollen rechtzeitig verhandelt und eingerichtet werden. Englischsprachige Fachzeitschriften und auch einige große englischsprachige Tageszeitungen sollten abonniert werden. Damit wird zugleich das Forschungsfeld für inländische Nachwuchswissenschaftler verbreitert. Für sie tut sich ein weltweiter und nicht nur auf den deutschsprachigen Raum beschränkter Wissensschatz auf. Die Fülle und Vielfalt der internationalen Quellen fallen vielen Studierenden und Dozenten z. B. bei Internet-Recherchen sehr schnell positiv auf.

6. Abschluss und Fazit

Für die Hochschulen insgesamt sind internationale Studienangebote ein Leistungsmerkmal, das auch bei Akkreditierungen und Hochschulrankings positiv zu Buche schlägt. Für potentielle Arbeitgeber ist es wichtig zu wissen, dass sich die Absolventen bereits während des Studiums mit internationalen Themen auf Englisch vertraut gemacht haben – ein klarer Vorteil für die Studierenden der entsprechenden Fächer und Hochschulen. Eine entsprechende **externe Kommunikation** ist daher wichtig. Unternehmen sind oft positiv überrascht, wie viele internationale Angebote zu Themen, die in der Praxis hoch aktuell sind, an den Hochschulen bereits existieren. Oft können und wollen die Unternehmen durch entsprechende Forschungsfragen oder Gastvorträge dazu beitragen, das bestehende Angebot zu verbreitern. Immer häufiger sind Unternehmen auch an internationalen Bachelor- und Masterarbeitsthemen interessiert. Sie wissen es zu schätzen, wenn potentielle Nachwuchsführungskräfte sich frühzeitig mit den einschlägigen Werken und Wissenschaftlern sowie den aktuellsten Fachbeiträgen zu ihrem Fach, ihrer Branche

und Technologie vertraut machen – und zwar im Original. Dies gilt besonders in wirtschaftswissenschaftlichen und technischen Fächern, bei denen die großen und mittelständischen deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb um Wissensvorsprünge stehen.

Delegation der Partnerhochschule Neu-Ulm an der Fakultät Information Systems der University of the Western Cape, Kapstadt, Südafrika

Die **interne Kommunikation** sollte nicht zu kurz kommen. Sie macht die Vorteile und vielfältigen Möglichkeiten deutlich und kann dazu beitragen, bei Studierenden, Dozenten und Verwaltung Sicherheit zu schaffen. So können evtl. Sorgen vorab besprochen und die Internationalisierung insgesamt als Chance, als gemeinsame, zukunftsweisende Strategie wahrgenommen werden[24]. Dozenten und Studierende, die internationale Erfahrungen gesammelt haben, bringen oft gute Ideen für Forschungsfragen mit, die sie im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten behandeln möchten. Sie liefern Anregungen für die betriebliche Praxis und für die Lehre, die es wert sind, daheim ausprobiert zu werden. Genau diesem Zweck dient der Austausch: Die Grenzen des eigenen Denkens, des vermeintlich Selbstverständlichen zu überschreiten und neue Ideen aufzunehmen.

Wer als Studierender oder Lehrender den Blick über den Tellerrand wagt und sich für Menschen und andere Kulturen interessiert, entdeckt Neues. Er gewinnt ein besseres Verständnis für die anderen, aber auch für sich selbst, für das eigene Fach, die eigene Methodik und deren kulturelle Prägung. Dies gilt auch für die Hochschule als Institution: **Gelebte Diversität formt die Kultur einer Institution**[25]. Die Sorge um einen Identitätsverlust ist dabei in den meisten Fällen unbegründet. Denn nach Hegel ist Bildung ein Hindurchgehen durch ein Anderes und anschließend eine bereicherte Rückkehr zu sich selbst[26].

[24] Die Schulqualitätsforschung hat z. B. gezeigt, dass ein die sprachliche und kulturelle Heterogenität ausdrücklich wertschätzendes Schulklima und eine hohe Investition in die sprachliche Bildung der Schüler Qualitätsmerkmale sind. Vgl. dazu Gogolin, I./Krüger-Potratz, M.: Einführung in die Interkulturelle Pädagogik, 2. Aufl., UTB, Budrich Verlag, Opladen & Farmington Hills, MI 2010, S. 163

[25] Vgl. Greek, M./Jonsmoen, K. M.: Umgang mit Diversität in einer Bildungseinrichtung – Veränderung der Kultur der Institution. Vortrag auf der CHE-Tagung „Anders Messen. Diversity Monitoring für Hochschulen. Berlin, 28.11.2011

[26] Vgl. Roth, H.: Pädagogische Anthropologie, Bd. 1, Bildsamkeit und Bestimmung, 2. Auflage, Hannover 1968, S. 26

Hochschullehre im internationalen Kontext – ein Erfahrungsbericht

Dirk Bildhäuser

1. Zur Entstehungsgeschichte dieses Beitrags

Auslöser für diese Publikation waren Gastdozenturen des Autors an der Hawaii Pacific University (HPU) im Sommersemester 2010 sowie daran anschließend an der Hanyang University Seoul für die Summer School 2010. Dadurch wurde evident, wie an diesen Hochschulen gelehrt wird und in welcher Weise sich die kulturellen Unterschiede dieser Standorte auf das Lernverhalten der Studierenden auswirken.

Aus diesen Erfahrungen entstand die Idee, grundlegende Erkenntnisse bezüglich der Lehre im Ausland – genauer in den USA und in Südkorea – herauszuarbeiten und didaktische Empfehlungen für die Lehre an den Hochschulen in Deutschland zu entwickeln. Zur Strukturierung werden die Kulturdimensionen von Hofstede benutzt. Beides erhebt nicht den Anspruch, das gesamte Spektrum der Hochschullehre abzudecken, sondern soll vor allem dazu dienen, wesentliche Aspekte zu beleuchten.

Zur besseren Einordnung der Thematik werden vor dieser Analyse und den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen noch die grundsätzlichen Rahmenbedingungen des Projekts dargestellt.

2. Hochschulische Rahmenbedingungen

Die Hawaii Pacific University auf Oahu definiert sich selbst als **international learning community set in the rich cultural context of Hawai'i.** Anders ausgedrückt verbindet die Hochschule damit die klassische Hochschulkultur der USA mit den polynesischen Wurzeln der hawaiianischen Inseln. In Verbindung mit exzellenten klimatischen Bedingungen zieht dies viele internationale Studierende – hier insbesondere Europäer – und Lehrende nach Hawaii. Festland-Amerikaner machen ca. die Hälfte der Studierenden aus.

Die Hanyang University ist eine der größten Universitäten in Seoul (Südkorea). Der Campus der Hochschule befindet sich relativ nah zum Stadtzentrum der Hauptstadt von Südkorea, die mit ca. 25 Mio. Einwohnern zu den fünf größten Metropolregionen der Welt zählt. Die entsprechend hohe Bevölkerungsdichte ist ebenso spürbar wie die geographische Nähe zu Nordkorea und die damit einhergehende abstrakte Bedrohung durch dessen kommunistische Machthaber.

Die Hawaii Pacific University ist eine private, sog. **nonsectarian and coeducational** Hochschule. Sie ist zugleich die größte private Universität in der Region Zentralpazifik. Ebenso privat ist die Hanyang University. Ausdruck dieser Finanzierungsform ist offensichtlich das Bemühen darum, ein optimales Lernumfeld zu schaffen: Beide Hochschulen propagieren das Arbeiten in kleineren Gruppen. Die Hörsäle fassen in der Regel nur Zuhörerzahlen im zweistelligen Bereich.

Beide Gastdozenturen fanden im Bereich Business Administration statt. Die Veranstaltungen an der Hawaii Pacific University waren Teil des Undergraduate-Programms und liefen über ein komplettes Semester. An der Hanyang University war die Vorlesung ein

Angebot der sog. Hanyang International Summer School, die einen zeitlichen Umfang von vier Wochen hatte. Teilnehmer waren jedoch fast ausschließlich Südkoreaner.

Die gehaltenen Kurse werden sowohl bei der Hawaii Pacific University wie auch bei der Hanyang University mit je 3 Credit Points bewertet. Auch hier bezeichnen Credit Points Leistungspunkte, mit denen der (erwartete) Arbeitsaufwand für die Studierenden angegeben wird. Ein direkter Vergleich mit ECTS-Punkten ist jedoch nicht möglich. Als „Faustregel" zur Umrechnung gilt für die US-amerikanischen Credit Points ein Faktor von ca. 2 äquivalent zu den europäischen ECTS-Punkten. Für einen mit 3 Credit Points bewerteten Kurs kann sich damit ein europäischer Student in der Regel 6 ECTS anrechnen lassen.

3. Ausgewählte Vergleichsparameter

3.1 Kulturelle Aspekte

Der Vergleich in kultureller Hinsicht fokussiert sich insbesondere auf die erlebte Interaktion zwischen dem Dozenten und den Studierenden. Darüber hinaus beobachtete der Autor, vorzugsweise im Rahmen von Gruppenarbeiten, die Interaktion zwischen den Studierenden. Zur Gliederung werden dabei die Kulturdimensionen von Hofstede herangezogen, vgl. rechts.

An der Hawaii Pacific University machte der Autor folgende Beobachtungen:

- Die Dimension **Machtdistanz** bezieht sich naturgemäß auf das Verhältnis zwischen Dozent und Studierenden. Hier ist festzustellen, dass die amerikanischen Studierenden die Rolle der Lehrkraft als diejenige mit der strukturellen Machtposition uneingeschränkt

[1] Hofstede, G.: Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001; Vgl. hierzu die entsprechende Aufstellung von U. Reisach im ersten Beitrag dieser DiNa, S. 10/11

Die Kulturdimensionen von Hofstede[1]

Gert Hofstede unterscheidet fünf sogenannte Kulturdimensionen, die er anhand von empirischen Untersuchungen als wesentliche Parameter beim Vergleich von unterschiedlichen nationalen kulturellen Gruppen identifiziert hat. In der ursprünglichen Studie von 1968 - 1972 hat er dazu ca. 116.000 Mitarbeiter von IBM weltweit befragt. Die Auswertung der Daten ergab, dass zwar ähnliche Probleme in den verschiedenen Ländern existierten, sich die Lösungsansätze jedoch zum Teil deutlich unterschieden. Hieraus entwickelte Hofstede zunächst 4 Cluster von Kulturdimensionen. 1980 fügte er eine fünfte hinzu. Die jeweilige Ausprägung der Kulturdimension wird dabei indiziert angegeben:

1. Die **Machtdistanz** beschreibt, inwiefern eine Gruppe die unterschiedliche Verteilung von Macht akzeptiert. Ein hoher Index bedeutet, dass weniger mächtige Individuen die Ungleichverteilung akzeptieren, ein niedriger Index gibt an, dass das Machtgefälle weniger ausgeprägt ist.

   Übertragen auf einen unternehmerischen Kontext bedeutet dies, dass bei einem hohen Wert Manager ihre Entscheidungen eher allein und patriarchalisch treffen. Ein niedriger Wert lässt darauf schließen, dass Entscheidungsträger sich zuvor mit ihren Mitarbeitern beraten und sich generell eher als Teamplayer sehen. Deutschland hat hier laut Studie einen relativ niedrigen Wert von 35 (im Vergleich Frankreich 68).

2. Die **Unsicherheitsvermeidung** gibt an, inwieweit eine Gruppe bereit ist, Risiken einzugehen und auf Absicherungen zu verzichten. Ein hoher Index zeigt eine starke Fokussierung auf diesen Aspekt – verbunden mit einer hohen Regelungsdichte und Sicherheitsmaßnahmen.

   Im Kontext von Veränderungsprozessen bedeutet dies beispielsweise, dass bei einem hohen Wert ein sehr hoher Widerstand gegen diese Veränderungen existiert. Dazu passt auch ein umfangreiches Regelwerk und eine starke Bürokratie. Der in der Studie ermittelte hohe Wert von Griechenland (112) wird derzeit durch die Proteste im Land geradezu bestätigt. Im Vergleich dazu weist Deutschland einen Wert von 65 auf.

3. Ein hoher Index beim Parameter **Individualismus** spricht für einen ausgeprägten Hang zur individuellen Selbstbestimmung. Eine Gruppe mit niedrigem Index tendiert dagegen sehr stark zu Netzwerkbildung und zum Denken im gesellschaftlichen Kontext.

   Deutschland hat in dieser Dimension einen Wert von 67. Das erscheint zunächst hoch. Vergleicht man diesen mit dem Wert der USA – nämlich 91 – relativiert sich dies jedoch. Erkennbar wird dies in den USA an der aktuellen Diskussion um die Frage, ob ein Individuum zwangsweise eine Krankenversicherung abschließen muss oder nicht. Gegner der Gesundheitsreform verneinen dies mit der in der Unabhängigkeitserklärung so formulierten „pursuit of happiness", die neben dem Freiheitsgedanken eben auch eine Selbstverpflichtung des Individuums beinhaltet.

4. Die Kulturdimension **Maskulinität** wird häufig der **Femininität** gegenübergestellt. Typische jeweilige Ausprägungen sind beispielsweise Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein vs. Kooperation und Bescheidenheit. Ist der Index hoch, deutet dies auf eine eher männlich geprägte Kultur hin.

   Bei dieser Kulturdimension werden Vorurteile nahezu bestätigt: In der Spitzengruppe finden sich hier Japan und Österreich (95 bzw. 79) – am unteren Ende der Skala finden sich Norwegen und Schweden wieder (8 bzw. 5). Deutschland

tendiert offensichtlich auch eher zu einer männlich geprägten Gesellschaft (66). Deutlich wird dies am Beispiel der Inanspruchnahme der Elternzeit: In den skandinavischen Ländern wird diese von bis zu 89% der Männer (Norwegen) in Anspruch genommen. In Deutschland sind dies über einen Zeitraum von 12 Monaten nur ca. 14%[2].

5. Die Dimension **Langzeitorientierung** hat Hofstede erst später hinzugefügt. Inhalt ist die Eigenschaft einer Gruppe, einen längeren (bzw. kürzeren) Planungshorizont in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen.

   Es ist hier kaum verwunderlich, dass China mit einem Wert von 118 an der Spitze steht. Langzeitorientierung bedeutet nämlich, dass eine Gesellschaft sehr beharrlich ihre Ziele verfolgt und dabei auch das Individuum hinter den Bedürfnissen der Gruppe zurücksteht. Deutschland hat hier einen relativ niedrigen Wert von 31.

akzeptieren. Es wird weder über die Definition der Rahmenbedingungen noch über Arbeitsaufträge diskutiert. Anders die europäischen Studierenden: Diese hinterfragen des Öfteren sowohl den Lehrprozess als auch dessen Inhalt. Letztlich akzeptieren sie aber nach erfolgtem argumentativem Austausch die Anforderungen des Dozenten.

- Bei der **Unsicherheitsvermeidung** gilt für beide Arten der Interaktion, dass die amerikanischen Studierenden eher eine schwache Unsicherheitsvermeidung auszeichnet. Dies wird dadurch sichtbar, dass ihr individueller Arbeitseinsatz relativ gering ausfällt. Sie legen Wert auf einen eher mäßigen individuellen Stress, und auch das Thema Pünktlichkeit wird nicht sehr ernst genommen. Anders die europäischen Studierenden: Diese sind immer rechtzeitig zu Beginn der Veranstaltung im Hörsaal und sehr darauf bedacht, den einmal gesetzten und dann auch akzeptierten Anforderungen zu entsprechen.
- Beim **Individualismus** ist insbesondere die Interaktion der Studierenden untereinander aufschlussreich. Die Amerikaner legen sehr viel Wert darauf, ihre ganz persönliche Meinung zu äußern, auch wenn diese oftmals argumentativ wenig haltbar ist. Im Gegensatz dazu ist der Individualismus der Europäer (und hier konkret bei der Gruppe der skandinavischen Studierenden) relativ gering ausgeprägt. Diese legen sehr viel Wert auf Gruppenharmonie und versuchen, durch eine gut fundierte Argumentation auf jeden Fall Konflikte innerhalb der Gruppe zu vermeiden.
- Generell ist hinsichtlich der **Maskulinität** hier für beide Interaktionsachsen festzustellen, dass die amerikanischen Studierenden einen relativ hohen Wert aufweisen, die europäischen einen eher niedrigen. Es tun sich auch Analogien zur Dimension Machtdistanz auf. Allerdings ist der Unterschied zwischen den Gruppen deutlich größer. Gradmesser ist hier die bei den Studierenden unterschiedlich sichtbar werdende Fähigkeit zur Empathie.
- Einzig bei der Dimension **Langfristorientierung** kann kein wesentlicher Unterschied zwischen den amerikanischen und den europäischen Studierenden festgestellt werden. Möglicherweise „naturgemäß" ist die Einstellung zum belegten Kurs auf das Ende des Semesters fokussiert. Die Erkenntnis, dass der Lernerfolg tatsächlich dazu dienen soll, die Herausforderungen der im Anschluss an das Studium wartenden Praxis meistern zu können, ist relativ gering ausgeprägt. Allerdings ist bei den europäischen Studierenden festzustellen, dass diese Einsicht im Verlauf des Semesters wächst.

Für die Hanyang University sind folgende Dimensionsausprägungen festzustellen:

- Die durch Respekt sichtbare **Machtdistanz** der Studierenden gegenüber dem Dozenten ist sehr stark ausgeprägt. Dies erleichtert zwar die Arbeit des Dozenten, was die Durchsetzung seiner Anforderungen betrifft. Demgegenüber werden jedoch Formen der interaktiven Didaktik erschwert, da die Studierenden es offensichtlich gewohnt sind, eher Informationsempfänger denn kritischer Analytiker zu sein. Nach einer gewissen Einarbeitungsphase zeigten die Studierenden sich aber erfreut über diese für sie fremden Methoden und wurden im Verlauf immer aktiver.

[2] Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Das Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit im internationalen, insbesondere europäischen Vergleich (2008), S. 22

- Der Grad an **Unsicherheitsvermeidung** korreliert möglicherweise mit dem Ausmaß der Machtdistanz: Die Studierenden versuchen, die Arbeitsaufträge des Dozenten sehr genau zu befolgen und zeigen damit einen ausgeprägten Drang zu disziplinierter Arbeit. Es wurden auch keine Diskussionen über Sinn und Zweck der Arbeitsaufträge geführt.
- Bezogen auf den **Individualismus** sind der Wunsch nach Harmonie und das Bestreben, in der Auseinandersetzung in beiden Interaktionsachsen nicht „das Gesicht zu verlieren" extrem ausgeprägt. Es zählt einzig die Gruppe und die Zugehörigkeit dazu. Die Individuen legen sehr viel Wert darauf, nicht offensichtlich im Vordergrund zu agieren. Aber auch dies änderte sich im Zeitablauf: Mit zunehmender Aktivität wurden sowohl für den Dozenten wie auch untereinander die jeweiligen Persönlichkeitsprofile deutlicher sichtbar.
- Aufgrund der sehr geringen Ausprägung des Individualismus ist eine direkte Beobachtung der **Maskulinität** für einen externen Beobachter nahezu nicht möglich. Es liegt jedoch die Vermutung nahe, dass diese Eigenschaft bei Studierenden nicht anders als bei der dortigen Gesellschaft ausgeprägt ist (relativ hoher Grad an Maskulinität).
- Auch bei der **Langfristorientierung** ist eine Analogie zu den gesellschaftlichen Normen festzustellen. Die Studierenden zeigen eine erstaunlich hohe strategische Kompetenz hinsichtlich ihrer eigenen Zukunftsplanung. Das Erlernte wird jedenfalls in das Portfolio der selbst gemachten Erfahrungen eingereiht und immer wieder als Baustein des persönlichen Vorankommens interpretiert.

Waikiki Beach, Stadtteil von Honolulu auf Oahu/Hawaii

3.2 Unterrichtsmaterial

In beiden Hochschulen werden ausschließlich sog. Textbooks als Unterrichtsmaterial verwendet. Diese Bücher kann man als echte „Lehrbücher" bezeichnen, da sie keine rein wissenschaftlichen Texte beinhalten, sondern explizit auf die Zielgruppe der Studierenden ausgerichtet sind.

Ein Textbook beinhaltet zunächst einen theoretischen Teil. Je Kapitel sind dann allerdings ergänzend Zusammenfassungen, Case Studies (einzelne sowie fortlaufende), Review Questions, Application Questions, Einzelaufgaben (wie Recherche) und Gruppenprojekte aufgeführt. Dazu gibt es oftmals noch ein umfangreiches online-Angebot. Hier können zum einen die Studierenden Podcasts abrufen, Filme anschauen, themenbezogene Spiele spielen, Quizzes beantworten und vieles mehr. Zum anderen bietet eine derartige Plattform auch für den Dozenten die technische Möglichkeit, das quantitative wie qualitative Engagement der Studierenden im Auge zu behalten.

An der Hawaii Pacific University sind je Kurs das oder die Textbook(s) mehr oder minder vorbestimmt. Hintergrund ist, dass die Textbooks deutlich teurer sind als beispielsweise deutsche Lehrbücher. Im Laufe der Jahre hat sich daher ein Sekundärmarkt entwickelt, bei dem die „abgelegten" Bücher entweder direkt von Student zu Student oder über den Umweg Bookstore bzw. Internet weiterveräußert werden. Die Hochschule hat sich darauf eingerichtet und empfiehlt daher den Dozenten, die bis dato benutzten Textbooks erneut einzusetzen.

Typische touristische Attraktion: Hula-Tänzerinnen auf Hawaii

Im Rahmen der International Summer School an der Hanyang University hingegen wurde die Wahl des Textbooks den Dozenten überlassen. Offensichtlich existiert hier kein Markt für Weiterverkäufe wie in den USA. Hintergrund ist, dass die Studierenden durchweg keine Originalliteratur verwenden. Sämtliches genutztes Material ist kopiert.

Vorteil bei der Verwendung der Textbooks ist, dass die Studierenden relativ leicht zum Lesen zu „animieren" sind. Durch die bewusste Signalsetzung, dass je Unterrichtseinheit ein bestimmtes Kapitel zur Diskussion steht und dass deren Inhalte Basis für die Bearbeitung der diversen Fallstudien und Aufgaben ist, gelingt dies in der Regel sehr gut.

Größter Nachteil ist, dass hierdurch das Zeitkorsett relativ eng ist. Denn die „Taktung" des Stoffes wird zu Beginn des Semesters den Studierenden vorgestellt (siehe auch Kapitel 3.4) und muss demnach auch weitestgehend eingehalten werden. Es ist damit relativ wenig Spielraum für Diskussionen, die über den üblichen Umfang hinausgehen.

3.3 Leistungsniveau

Bei der Beurteilung des Leistungsniveaus ist zunächst eine logische Trennung zwischen dem Gesamtniveau der jeweiligen Hochschule und dem individuellen Niveau der einzelnen Studierenden vorzunehmen.

Rein subjektiv fällt bei beiden Universitäten auf, dass im Vergleich zur hiesigen Hochschulwelt die Studierenden relativ entspannt mit den Prüfungsanforderungen (siehe dazu Kap. 3.4) umgehen. Hintergrund könnte sein, dass, ausgelöst durch die private Finanzierung des Studiums, eine gewisse Erwartungshaltung auf der Seite der Studierenden vorherrscht, die sich wiederum in der „Strenge" der Hochschule widerspiegelt. Dies hat letztlich natürlich einen Einfluss auf das Gesamtniveau. So ist es im Übrigen auch fast unmöglich, einen Kurs nicht zu bestehen – es sei denn, man erbringt keine Teilleistungen bzw. bleibt der Veranstaltung fern (siehe wiederum dazu Kap. 3.4).

Auf individueller Ebene ist dann an der Hawaii Pacific University interessanterweise wieder eine Normalverteilung der Ergebnisse zu erkennen – mit einer leichten Verschiebung in den positiven Bereich hinein, wobei dies fast ausschließlich den europäischen Studenten gelingt. An der Hanyang University dagegen ist das Leistungsniveau relativ homogen. Bei einem relativ hohen Niveau gibt es zudem nur wenige Ausreißer in die negative Richtung. Ein Erklärungsansatz hierfür könnte die gesellschaftlich extrem hohe Bedeutung von Bildung sein. So werden die koreanischen Kinder bereits frühzeitig über den reinen Schulbesuch hinaus gefördert bzw. gefordert. Durch die Eltern veranlasst, müssen die meisten Schüler nachmittags und auch abends diverse Kurse besuchen (dies ist im Übrigen auch ein Grund für den signifikanten Umstand, dass die Koreaner sehr häufig und auch auf Ansage hin spontan in den Schlafmodus umschalten können). Die Folge davon lässt sich in den überdurchschnittlichen Leistungen an der Hochschule ablesen. Zu deren Erzielung wird allerdings ein erheblicher Aufwand betrieben. Der Einsatz der Studierenden geht deutlich über den Zeitaufwand hinaus, den die Bewertung in Credit Points widerspiegelt.

3.4 Prüfungsanforderungen

Studierende an der Hawaii Pacific University, Honolulu

Die Prüfungsanforderungen beider Universitäten werden auf der Ebene der einzelnen Kurse im Rahmen eines sog. Syllabus definiert. Dieser stellt quasi den psychologischen Kontrakt zwischen dem Dozenten und den Studierenden dar. Er beinhaltet im Einzelnen: Benötigte Literatur (Textbook), Beschreibung des Kurses, Lernziele, Kursformat, Kursanforderungen, Bewertungsmaßstäbe sowie einen exakten Zeitplan.

Insbesondere bei den Kursanforderungen in Verbindung mit den Bewertungsmaßstäben wird deutlich, dass die Studierenden zur ständigen Arbeit angehalten werden. Zum einen kann durch wöchentliche Tests (Quizzes) erreicht werden, dass die jeweiligen Kapitel gelesen werden. Dies geschieht zum Teil auch online. Zum andern muss für gewöhnlich eine individuelle Leistung (Paper) im Laufe des Semesters sowie eine Gruppenleistung (Group Project) bis zum Ende des Semesters abgeliefert werden. Zwei Tests (Midterm/Final) runden die Gesamtheit der Prüfungen ab. Es werden somit auf ganz unterschiedlichen Ebenen Qualitätsausprägungen abgefragt. Durch entsprechende prozentuale Gewichtung der Einzelleistungen können auch unterschiedliche Schwerpunkte gemäß Zielsetzung der Veranstaltung erreicht werden. So ist es auch möglich, die mündliche Beteiligung in der Veranstaltung entsprechend zu würdigen.

Auffällig ist, dass die Studierenden in beiden Hochschulen den Syllabus regelrecht einfordern. Er ist offensichtlich geeignet, für den Lehr-/Lernprozess günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, und wird daher auch im Kapitel 5. noch einmal näher betrachtet.

3.5 Ethische Aspekte

Aus ethischer Perspektive betrachtet bestehen große Unterschiede zwischen den beiden Hochschulen. Dies bezieht sich auf den von der jeweiligen Universität selbst auferlegten Anspruch an ethisches Handeln. So existiert an der Hawaii Pacific University ein schriftlich verfasster akademischer Ehrenkodex, der unter anderem Bereiche wie **Cheating, Plagiarism, Academic Dishonesty** sowie die entsprechenden **Penalties** umfasst. Dieser als **Academic Honesty Policies and Procedures** bezeichnete Kodex wird den Studierenden in jedem Kurs zwingend ausgeteilt. Der Dozent muss dies sogar gegenüber dem Dekanat unterschriftlich bestätigen. Im Vergleich dazu existiert an der Hanyang University kein derartiges Papier.

Möglicherweise wird damit einhergehend auch das Verhalten der Studierenden gesteuert. So ist es auffällig, dass gerade im Kontext von Prüfungen die Studierenden der Hawaii Pacific University offensichtlich keine betrügerischen Handlungen vornehmen. Völlig anders in Korea: Dort ergab sich sogar der Fall, dass sich ein Student durch offensichtliches Hacking Inhalte der Abschlussklausur sicherte und diese unverändert zu Papier brachte. Offenbar existiert hier auch ein Zusammenhang zu dem generellen Umgang mit geistigem Eigentum, wie am Beispiel der Unterrichtsmaterialien bereits angedeutet.

Studierende an der Hanyang University, Seoul, Südkorea

3.6 Zusammenfassende Feststellungen

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sowohl an der Hawaii Pacific University, als auch an der Hanyang University ein vergleichbares System der Lehre vorliegt.

Strukturbildend ist hierfür die überwiegend private Finanzierung des Studiums mit der entsprechenden Erwartungshaltung der Studierenden, ein relativ enges Korsett hinsichtlich der Inhalte und des zu verwendenden Materials, die Gewissheit der Studierenden, bei Einsatz eines Mindestfleißes einen Kurs auch bestehen zu können sowie die Sicherheit über all dies durch den Syllabus.

Gleichzeitig kann und sollte die Rolle der Lehrenden in diesem Kontext eher als Lern-Coach denn als Wissensvermittler interpretiert werden. Dies ist im gezeigten Kontext zwar nicht unbedingt üblich – vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen aber möglich und wird entsprechend der Evaluation durch die Studierenden auch positiv konnotiert.

4. Empfehlungen für die Lehre an deutschen Hochschulen

Hier ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen dem kurzfristig Machbaren und dem eher mittel- bis langfristig Wünschenswerten.

Beginnend mit dem kurzfristig Machbaren ist in jedem Fall zu empfehlen, zu Beginn des Semesters den Studierenden einen Syllabus vorzulegen (ein Beispiel findet sich in Kapitel 5.). Hier kann der Dozent seine Anforderungen explizit formulieren. Dies geschieht im deutschen Vorlesungsalltag zwar ebenfalls, aber in der Regel mündlich. Durch die schriftliche Ausformulierung hat der Syllabus allerdings einen deutlich verbindlicheren Charakter. Außerdem geht der Inhalt des Syllabus in der Regel weit über die mündlich geäußerten Inhalte hinaus. Rein formal könnte man sogar so weit gehen, im Anhang eine Unterschrift von den Studierenden zu verlangen, die den Empfang des Syllabus dokumentiert. Prüfungsrechtlich ist das zwar nicht bindend, es geht aber hier darum, einen „psychologischen Kontrakt" zwischen Dozent und Studierenden zu fixieren.

Betrachtet man nun beim Syllabus das mittel- bis langfristig Wünschenswerte, so fällt sofort auf, dass sich einige der im Bereich Kursanforderungen und Bewertungsmaßstäbe genannten Punkte nicht mit den derzeit üblichen Prüfungsanforderungen decken lassen. Denn die Standard-Prüfungsform (gerade in Bachelorstudiengängen) ist eine einzige Klausur am Ende des Semesters, oder im Rahmen von Modulprüfungen oftmals auch zu einem noch späteren Zeitpunkt (eine unter didaktischen Aspekten sehr ungünstige Situation). So wäre als ein Minimum zu definieren, dass es im Laufe des Semesters möglich sein sollte, den Studierenden kleinere Testaufgaben zu stellen (studienbegleitender Leistungsnachweis). Dies kann und wird dazu beitragen, dass sie sich zumindest größtenteils mit der empfohlenen Literatur auseinandersetzen. Auch ist dies hilfreich für den Fall, dass die Klausur nicht direkt im Anschluss an das Semester stattfindet. Eine derartig minimale Änderung als Ergänzung des bis dato Üblichen sollte auch einfacher umzusetzen sein als die Einführung von individuellen und Gruppenleistungen. Diese kennen wir zwar zum Teil – nicht jedoch in Verbindung mit den anderen Prüfungsleistungen innerhalb eines Fachs bzw. Moduls.

Wiederum sehr einfach umzusetzen ist die Verwendung von Textbooks. Die bereits ausgeführten Vorteile treffen im Übrigen auch auf die durch die modernen Medien geänderten Aufnahmegewohnheiten der Studierenden. So können insbesondere die über den reinen Text hinausgehenden elektronischen Inhalte auch diejenigen Studierenden interessieren, die sich durch die klassischen Darbietungsformen in der Regel nur schwer erreichen lassen.

Erneut im Bereich des Wünschenswerten ist die Berücksichtigung kultureller Aspekte. Geht man davon aus, dass die Hochschullandschaft in Deutschland zukünftig internationaler wird (und dies auf beiden Seiten des „Rednerpults"), so ist insbesondere der Blick auf die Dozenten zu richten. Diese müssen sich deutlich intensiver mit den Kulturkreisen ihrer Studierenden auseinandersetzen und ihre Didaktik dementsprechend ausrichten. Denn wie ausgeführt gibt es beispielsweise explizite Unterschiede zwischen amerikanischen, europäischen und asiatischen Studierenden. Auch innerhalb Europas differieren die Kulturen der Völker zum Teil gravierend. Will man im Wettbewerb der Hochschulen reüssieren, sollte die entsprechende Weiterbildung der Dozenten daher in den Fokus der Hochschulentwicklung rücken. Der wichtigste Katalysator hierfür ist natürlich die Förderung der internationalen Dozentenmobilität. Und letztlich hat diese auch eine positive Auswirkung auf die Reputation und das Leistungsniveau eine Hochschule. Deutlich wird dies u. a. durch die jüngst vorgenommene Aufnahme des Kriteriums Internationalität in das CHE-Ranking.

5. Konkrete Umsetzung der Empfehlungen am Beispiel des Syllabus

Der bereits zitierte Syllabus ist eine tragende Säule im didaktischen Konzept der beiden untersuchten Hochschulen. Es soll daher im Folgenden eine Übertragung dieses Konzepts auf eine Modulveranstaltung an der Hochschule Neu-Ulm (HNU) vorgestellt und erläutert werden.

Originaltext	**Kommentare**
Syllabus Grundlagen der BWL Prof. Dr. Dirk Bildhäuser **Zeit/Ort:** Mittwoch 14:00 - 15:30 und 15:45 - 17:15 / ZWEI, 9/11 **Email:** dirk.bildhaeuser@hs-neu-ulm.de	Der Syllabus wird zu Beginn des Semesters als Hardcopy ausgeteilt und durchgesprochen.
1. Benötigtes Textbook BUSN3 by Marcella Kelly and Jim McGowen (Author); ISBN 978-1439039618, South-Western College Pub *Die jeweiligen Kapitel werden immer in der Vorwoche über moodle elektronisch zur Verfügung gestellt.*	
2. Veranstaltungsbeschreibung Diese Veranstaltung vermittelt eine umfassende Einführung in die wesentlichen Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Welche Vorkenntnisse die Studierenden mitbringen, ist nicht von Bedeutung. Das didaktische Design ist sowohl für Teilnehmer mit geringen wie auch für Teilnehmer mit bereits ausreichenden Vorkenntnissen geeignet.	Die Veranstaltung ist Teil des Moduls „Basic Business Studies", in dem auch englische Sprachkurse stattfinden. Es entstand daher die Idee, englischsprachige Literatur zu verwenden (die, wie erläutert, in der Regel auch didaktisch besser aufbereitet ist). Um den Studierenden jedoch eine gewisse Sicherheit zu geben, findet die Kommunikation auf Deutsch statt.

Originaltext	Kommentare
3. Zielsetzung der Veranstaltung • **Überblick bekommen:** Mit den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Teilbereichen vertraut werden. • **Breite statt Tiefe:** Hier wird ein Fundament für die nachfolgenden und zum Teil parallel laufenden Veranstaltungen geschaffen. • **Vernetzungen kennen lernen:** Die vielfältigen Beziehungen zwischen den betriebswirtschaftlichen Teilbereichen kennenlernen. • **Betriebswirtschaftliches „Wording" erwerben:** Mit dem betriebswirtschaftlichen Vokabular vertraut werden. • **Sich gegenseitig kennen lernen:** Dies findet insbesondere bei Diskussionen und Gruppenübungen statt. • **Präsentieren üben:** Ergebnisse aufbereiten und vorstellen.	Wie zu erkennen ist, wird hier explizit der Fokus auf ein gewisses Grundverständnis gelegt, das wiederum über das Erkennen der Komplexität der Inhalte hergestellt werden soll. Die reine Wissensvermittlung steht damit deutlich im Hintergrund.
4. Veranstaltungsformat Die Veranstaltung wird überwiegend im Übungsmodus durchgeführt. Das bedeutet, dass die Studierenden in Einzelgruppen von ca. 8 - 10 Teilnehmern von jeweils einem Tutor über das gesamte Semester begleitet werden. Dieser erarbeitet mit den Studierenden Lösungen zu spezifischen Aufgabenstellungen. Außerdem werden fallweise Videosequenzen gezeigt und diskutiert sowie Gruppenprojekte durchgeführt.	Übungsmodus bedeutet hier, dass sich die Studierenden anhand vorgegebener Fallstudien und Fragestellungen die Inhalte selbst erarbeiten und sich dabei innerhalb der Tutorengruppen argumentativ austauschen.
5. Anforderungen und Prüfungsmodalitäten • Es ist absolut zwingend, dass die Studierenden vor jeder Veranstaltung das entsprechende Kapitel gelesen haben (zur Bereitstellung vgl. 1.). Dies ist Grundlage für die Bearbeitung der Fragen in den Tutorengruppen. Neben dem Text steht dazu auch ein Podcast zur Verfügung (sowie moodle).	Die Kapitel umfassen in der Regel 12 - 20 Seiten. Vorgabe dabei ist, nicht länger als 90 Minuten hierfür aufzuwenden.
• Zu Beginn einer jeden Veranstaltung wird per Zufallsprinzip eine Tutoriumsgruppe ausgewählt, die eine ca. 10-minütige Zusammenfassung des jeweiligen Kapitels präsentiert.	Dieses Instrument hat sich bewährt, um die Studierenden in jedem Fall zum Lesen zu animieren.
• Weiterhin wird erwartet, dass die Studierenden im Rahmen der Gruppenarbeiten aktiv mitarbeiten. Die Tutoren fungieren als Moderatoren und Lern-Coaches. Sie haben nicht die Aufgabe, Wissen zu vermitteln. Lediglich bei Verständnisfragen, die auch die anderen Studierenden nicht beantworten können, darf der Tutor Auskunft geben.	Wichtig ist hier die Positionierung der Tutoren, da diese ansonsten als Wissensvermittler angesehen werden.
• Die Prüfung besteht aus zwei Teilen: Eine (wöchentliche) studienbegleitende Prüfungsleistung und eine Klausur am Ende des auf diese Veranstaltung folgenden Semesters.	Dies ist unbedingt in der Prüfungsordnung niederzulegen.
• Die wöchentliche Prüfungsleistung ist ein sog. Quiz. Dieses besteht aus 10 Multiple-Choice-Fragen. Die Fragen werden online über moodle bereitgestellt und sind in einem bestimmten Zeitkorridor zu beantworten (Details dazu in der Veranstaltung). Um an der Klausur teilnehmen zu dürfen, ist es erforderlich, dass über das gesamte Semester im Durchschnitt mindestens 50% der Fragen richtig beantwortet werden.	Das Quiz ist neben der Präsentation am besten geeignet, die Studierenden zum Lesen des Kapitels zu animieren. Allerdings gibt es zum Teil Ausweichbewegungen, wenn die 50%-Hürde rechnerisch überschritten ist.

Originaltext	Kommentare
• Die Klausur findet im Rahmen der Prüfung des Moduls Basic Business Studies statt. Der Prüfungsteil Grundlagen der BWL kann dabei mit dem Ergebnis der Englischprüfungen ausgeglichen werden. Mindestpunktzahl ist jedoch analog zum ECTS-Anteil des Fachs 3/11, d.h. 27%.	Diese Quote ist eine Anerkennung des Modulcharakters der Gesamtveranstaltung.
• Des Weiteren gilt eine Anwesenheitspflicht von mindestens 80% der Veranstaltungen. Ein Unterschreiten dieser Quote führt ebenfalls zum Klausurausschluss am Ende des auf diese Veranstaltung folgenden Semesters.	Auch hier gibt es zum Teil massive Ausweichbewegungen, wenn die Quote rechnerisch erfüllt ist.
6. Zeitplan 04.05. Introduction 11.05. Chapter 1 – Change is the only constant 18.05. Chapter 2 – The framework for business 25.05. Chapter 6 – Business formation: Choosing the form that fits 01.06. Chapter 7 – Small business and entrepreneurship: Economic rocket fuel 08.06. Chapter 8 – Decision making by the numbers 15.06. Chapter 9 – Acquiring and using funds to maximize value 22.06. Chapter 11 – Marketing: Building profitable customer connections 29.06. Chapter 12 – Product and promotion: Creating and communicating value 06.07. Chapter 13 – Distribution and pricing: Right product, right person, right place, right price 20.07. Chapter 15 – Human resource management: Building a top-quality workforce 27.07. Chapter 17 – Operations management: Putting it all together	Der Zeitplan erfüllt zum einen die Funktion eines chronologischen Leitfadens und zeigt zum anderen auch den inhaltlichen Spannungsbogen auf. Nachteil dabei ist jedoch, dass etwaige Vertiefungen bei einzelnen Themen hier keinen Raum finden können.
Bemerkung: Alle Details dieses Syllabus können aus didaktischen Gründen jederzeit geändert werden.	Diese Anmerkung ist wichtig, um eventuell auf aktuelle Entwicklungen eingehen zu können.

Hauptbau der Hanyang University, in dem sich auch die Business School befindet.

Die Autoren

Ulrike Reisach lehrt als Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Neu-Ulm. Sie hat mehrere Standardwerke des internationalen und interkulturellen Managements veröffentlicht. In ihren englischsprachigen Lehrveranstaltungen „Intercultural Management" und „Corporate Communications" sammelt sie laufend praktische Erfahrungen mit internationalen Studierenden. Zuvor war sie mehr als 20 Jahre in der internationalen Strategieentwicklung und Unternehmenskommunikation tätig.
Weitere Informationen: http://www.hs-neu-ulm.de/d/ansprechpartner/professoren/reisach.php sowie www.ulrike-reisach.de
Kontakt: ulrike.reisach@hs-neu-ulm.de

Dirk Bildhäuser lehrt als Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Consulting an der Hochschule Neu-Ulm. Er legt dabei sehr viel Wert auf die jeweils „angemessene" didaktische Vermittlung der Inhalte. Dies war für ihn mit ein Grund, entsprechende Erfahrungen im außereuropäischen Ausland zu sammeln. Vor seinem Engagement an der Hochschule Neu-Ulm im Jahr 2003 war er bei internationalen Großunternehmen überwiegend in strategischen Funktionseinheiten sowie als selbständiger Berater tätig.
Weitere Informationen: http://www.hs-neu-ulm.de/d/ansprechpartner/professoren/bildhaeuser.php
Kontakt: dirk.bildhaeuser@hs-neu-ulm.de

Für die Fotos danken wir ganz herzlich Dirk Bildhäuser (S. 21, 22, 23, 24, 27), Anna Herp (S. 15), Anne Krönert (S. 13) und Ulrike Reisach (Titelseite, S. 3, 5, 7, 13, 15, 16, 17), alle Hochschule Neu-Ulm

Wir sind bemüht, bei all unseren Texten auf geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten. Sollten wir bzw. die Autoren dieser Ausgabe dies an manchen Stellen nicht berücksichtigt oder übersehen haben, bitten wir, uns das nachzusehen.

Didaktikzentrum

Didaktiknachrichten

Impressum

DiNa 11/2011
ISSN 1612-4537

Herausgeber
Zentrum für Hochschuldidaktik (DiZ)
Goldknopfgasse 7
85049 Ingolstadt
Tel.: 0841/14296-0
Fax: 0841/14296-29
E-Mail: diz@diz-bayern.de
www.diz-bayern.de

Redaktion
Prof. Dr. Franz Waldherr,
Direktor des DiZ (V.i.S.d.P.)
Claudia Walter, Markus Wolf,
Gabi Eberherr

Layout & Satz
Kommunikation & Design
Susanne Stumpf, Dipl. Designer (FH)
Hutstraße 31
91207 Lauf

Druck
Druckhaus Kastner
Schlosshof 2 - 6
85283 Wolnzach

Auflage 4.400 Stück
Beiträge der Autoren geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.
Der Nachdruck von Beiträgen und Bildern bedarf der Genehmigung des DiZ.