

**HNU Working Paper**

Nr. 33

Julia Kraus  
Julia Künkele

**Bedeutung und Vermittlung interkultureller Kompetenz für Studierende**

01 / 2015

### **Abstrakt**

Für Akademiker und damit auch Studierende wird es immer wichtiger interkulturelle Kompetenz zu erwerben, denn interkulturelle Kompetenz ist für die erfolgreiche Zusammenarbeit in einer globalisierten Wirtschaft häufig entscheidend. In diesem Forschungspapier wird zunächst auf das Phänomen Kultur und seine Merkmale und Funktionen eingegangen. Anschließend wird die Bedeutung interkultureller Kompetenz hervorgehoben und untersucht, welche Möglichkeiten an der Hochschule Neu-Ulm angeboten werden, um Studierende auf die Zusammenarbeit mit Menschen aus verschiedenen Kulturen vorzubereiten und sie für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren.

### Freie Schlagwörter

Kultur, Interkulturelle Kompetenz, Vermittlung interkulturelle Kompetenz, Studierende

### JEL-Klassifikation

M12

## Inhaltsverzeichnis

---

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	1
2 Was ist Kultur? .....	2
2.1 Begriffsdefinitionen von Kultur .....	2
2.2 Wichtige Kulturdimensionen .....	4
2.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede .....	4
2.2.2 Kulturdimensionen nach Hall/Hall .....	8
2.3 Merkmale von Kultur .....	10
2.4 Funktionen von Kultur .....	11
3 Was ist interkulturelle Kompetenz? .....	12
3.1 Begriffsdefinition interkultureller Kompetenz .....	12
3.2 Bedeutung interkultureller Kompetenz für Studierende .....	17
3.3 Modell zum Erlernen interkultureller Kompetenz .....	21
3.4 Ansätze zur Vermittlung interkultureller Kompetenz an Hochschulen .....	22

4	Praxisbeispiel: Vermittlung interkultureller Kompetenz an der HNU .....	25
4.1	Angebot der HNU zur Vermittlung interkultureller Kompetenz.....	25
4.1.1	Interkulturelle Kompetenzen.....	25
4.1.2	Englischsprachige Schwerpunkte.....	26
4.1.3	Ausländische Dozenten und Erasmus-Dozentenmobilität .....	27
4.1.4	Wege in die Welt .....	27
4.1.4.1	Auslandssemester .....	27
4.1.4.2	Auslandspraktikum .....	28
4.1.4.3	Abschlussarbeit im Ausland.....	28
4.1.4.4	International Summer Schools.....	28
4.1.5	Weitere Möglichkeiten aus dem Angebot des International Office .....	28
4.1.6	International Flavour in der Mensa .....	29
4.1.7	Interkulturelles Training für Managerinnen .....	29
4.2	Studierenden-Umfrage an der HNU zum Lehrangebot für interkulturelle Kompetenz.....	29
5	Fazit und Ausblick.....	42
	Literaturverzeichnis .....	IV
	Anhangsverzeichnis .....	X

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Die drei Ebenen nach Hofstede .....	4
Abbildung 2: Internationale Handlungskompetenz.....	13
Abbildung 3: Übersicht Kompetenzarten .....	15
Abbildung 4: Komponentenmodell interkultureller Kompetenz.....	16
Abbildung 5: Auszug aus der Stellenausschreibung "Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain" bei der Robert Bosch GmbH .....	18
Abbildung 6: Auszug aus der Stellenausschreibung "Assistent des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb" bei der Peri GmbH .....	18
Abbildung 7: Auszug aus der Stellenausschreibung „Junior Revisor“ bei der NEW YORKER Group-Services International GmbH & Co.KG .....	19
Abbildung 8: Bedeutung interkultureller Kompetenz heute .....	32
Abbildung 9: Bedeutung interkultureller Kompetenz für die Zukunft.....	32
Abbildung 10: Nutzung von Maßnahmen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz (VL Interkulturelles Seminar).....	33
Abbildung 11: Nutzung von Maßnahmen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz (VL Controlling).....	34
Abbildung 12: Maßnahmen mit guten Erfahrungen (VL Interkulturelles Seminar).....	35
Abbildung 13: Maßnahmen mit guten Erfahrungen (VL Controlling) .....	35
Abbildung 14: Optimierungsbedarf nötig (VL Interkulturelles Seminar).....	36
Abbildung 15: Optimierungsbedarf nötig (VL Controlling) .....	36
Abbildung 16: Maßnahmen, die beabsichtigt werden, in Zukunft genutzt zu werden (VL Interkulturelles Seminar).....	37
Abbildung 17: Maßnahmen, die beabsichtigt werden, in Zukunft genutzt zu werden (VL Controlling).....	38
Abbildung 18: Einschätzung der Effektivität der einzelnen Maßnahmen zur Steigerung interkultureller Kompetenz .....	39

## Abkürzungsverzeichnis

---

BayCHINA	Bayerisches Hochschulzentrum für China
BAYHOST	Bayerisches Hochschulzentrum für Mittel-, Ost- und Südosteuropa
BayIND	Bayerisch-indisches Zentrum
BFHZ	Bayerisch-Französisches Hochschulzentrum
BWL	Betriebswirtschaftslehre
HNU	Hochschule Neu-Ulm
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
VL	Vorlesung
WG	Wohngemeinschaft

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Viele Unternehmen sind heute nicht nur in ihrem Heimatmarkt aktiv, sondern unterhalten in der Regel eine Vielzahl internationaler Geschäftsbeziehungen, die die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen interkulturell herausfordern. Die Zusammenarbeit in multinationalen Teams und länderübergreifende Projektarbeit gehören dabei oftmals zum Tagesgeschäft. Auch werden Mitarbeiter in Form von Auslandsentsendungen (Expatriates) in die operierenden Länder eingesetzt. Fähigkeiten im Umgang mit fremden Kulturen sind dabei häufig erfolgsentscheidend. Besonders bei der Auslandsentsendung von Mitarbeitern kann fehlende interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter zu erheblichem Schaden für das Unternehmen führen. Dieser Schaden reicht von finanziellen Einbußen bis hin zu Schäden an der Reputation und dem Image des Unternehmens. Die Fehlbesetzung einer Führungsposition im Ausland kann dabei für das entsendende Unternehmen das Drei- bis Vierfache des Jahresgehaltes der Führungskraft als Kosten verursachen.<sup>1</sup> Deshalb ist interkulturelle Kompetenz ihrer Mitarbeiter angesichts der zunehmenden internationalen Verflechtungen für viele Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor geworden.

Ziel dieses Forschungspapiers ist es, den Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ zu beleuchten und aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz gibt. Weiterhin wird untersucht, warum interkulturelle Kompetenz für Studierende immer bedeutender wird und welche Maßnahmen an der Hochschule Neu-Ulm (HNU) zur Vermittlung interkultureller Kompetenz angewendet werden.

### 1.2 Aufbau der Arbeit

Kapitel zwei beschäftigt sich vorwiegend mit dem Begriff Kultur und damit, wie sich diese manifestiert. In Kapitel drei wird der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ beleuchtet und aufgezeigt, welche Möglichkeiten es zu ihrer Vermittlung gibt. Kapitel vier untersucht, welche Maßnahmen an der Hochschule Neu-Ulm zur Vermittlung interkultureller Kompetenz angewendet werden und wie das Angebot seitens der Studierenden wahrgenommen und bewertet wird. In Kapitel fünf folgen Fazit und ein Ausblick zu weiteren Forschungsfragen und -aktivitäten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kinast/Thomas (2007): Interkulturelle Personalentwicklung in Thomas/Kammhuber/Schroll-Machl (Hg.) (2007): Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation, S. 259 f.

## 2 Was ist Kultur?

Zum besseren Verständnis des Begriffs „interkulturelle Kompetenz“ wird zunächst das Phänomen Kultur erläutert. Interkulturelle Kompetenz setzt ein tieferes Verständnis von verschiedenen Kulturen voraus.

### 2.1 Begriffsdefinitionen von Kultur

Bereits 1952 sammelten Alfred Louis Kroeber<sup>2</sup> und Clyde Kluckhohn<sup>3</sup> alle Definitionen des Begriffs „Kultur“, die bis zu diesem Zeitpunkt verfügbar waren. Damals gab es 164 unterschiedliche Definitionen.<sup>4</sup> Heute sind es noch etliche mehr. Die Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen zeigt, dass der Kulturbegriff durch eine Fülle an Bedeutungen und Interpretationsmöglichkeiten geprägt ist. Kroeber und Kluckhohn versuchten diese Vielzahl an Definitionen zusammenzufassen:

Die Begriffsdefinition nach Kroeber und Kluckhohn lautet:

„[...] We think culture is a product; is historical; includes ideas, patterns, and values; is selective; is learned; is based upon symbols; and is an abstraction from behavior and the product of behavior.“<sup>5</sup>

Kultur ist ein Produkt und ist historisch. Die Kultur wird von Ideen, Mustern und Werten bestimmt. Kultur ist selektiv, wird erlernt und basiert auf Symbolen. Kultur ist eine Abstraktion von Verhalten und das Ergebnis der gelebten Werthaltungen.

Eine deutsche weiterverbreitete und aktuelle Definition des Kulturbegriffs nach Kutschker und Schmid lautet:

„Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat.“<sup>6</sup> [Im Original durch Fettdruck hervorgehoben.]

---

<sup>2</sup> Alfred Louis Kroeber wurde am 11.06.1876 in Hoboken, New Jersey geboren. Am 05.10.1960 starb er in Paris. Er war Anthropologe. Anthropologie ist die Wissenschaft vom Menschen und dessen Entwicklung.

Vgl. o.V. (2004): Encyclopedia of World Biography – Alfred Louis Kroeber, S. 1.

<sup>3</sup> Der Anthropologe Clyde Kluckhohn wurde am 11.01.1905 in Le Mars, Iowa geboren. Am 29.07.1960 starb er in Santa Fe, New Mexiko.

Vgl. o.V. (2014): Encyclopedia of World Biography – Clyde Kluckhohn, S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. Kroeber/ Kluckhohn (1952): Culture, S. 41-72, vgl. Ebd., S. 149.

<sup>5</sup> Kroeber/Kluckhohn (1952): Culture, S.157.

<sup>6</sup> Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 674.

Nach Geert Hofstede<sup>7</sup> ist Kultur „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“<sup>8</sup> Gemäß Hofstede ist Kultur somit das Handeln und Fühlen, das jeder Mensch schon von Kindheit an erlernt. Seine Definition des Kulturbegriffs lautet:

„Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Kultur besteht aus den ungeschriebenen Regeln des sozialen Spiels. Sie ist die *kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.*“<sup>9</sup> [Hervorhebung im Original.]

Alfons „Fons“ Trompenaars, ein Schüler von Geert Hofstede, definiert den Kulturbegriff als „ein *gemeinsames System von Sinngebungen*. Es bestimmt, worauf wir achten, was wir achten und wie wir handeln“.<sup>10</sup> [Hervorhebung im Original] Diese Bewertungen erfolgen durch Programmierung des Geistes – wie Geert Hofstede sie nennt. Innerhalb von Organisationen wird das Verhalten von solchen Programmen des Geistes gesteuert.<sup>11</sup>

Keller<sup>12</sup> hat bei seiner Definition versucht, die charakteristischen Merkmale des Kulturbegriffs genauer zu bestimmen:

Kultur ist Menschen geschaffen. Sie ist ein Produkt kollektiven gesellschaftlichen Handelns und Denkens einzelner Menschen.

Kultur ist überindividuell und ein soziales Phänomen, das den Einzelnen überdauert. Kultur wird erlernt und durch Symbole übermittelt.

Kultur ist durch Normen, Regeln und Verhaltenskodizes verhaltenssteuernd.

Kultur strebt nach innerer Konsistenz und Integration.

Kultur ist ein Instrument zur Anpassung an die Umwelt.

Kultur ist langfristig adaptiv wandlungsfähig.<sup>13</sup>

Diese Vielzahl an unterschiedlichen, jedoch in einigen Punkten übereinstimmenden Definitionen zeigt, dass es auch heute keine allgemeingültige Definition des Kulturbegriffs gibt.

---

<sup>7</sup> Geert Hofstede wurde 1928 in Harlem, in den Niederlanden geboren. Vgl. Geert Hofstede (2014): Biographical information about Geert Hofstede, S. 1.

<sup>8</sup> Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 4.

<sup>9</sup> Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 4.

<sup>10</sup> Trompenaars (1993): Handbuch globales Managen, S. 27.

<sup>11</sup> Vgl. Trompenaars (1993): Handbuch globales Managen, S. 27.

<sup>12</sup> Eugen von Keller hat in seiner Dissertation von 1983 erkannt, dass es keine allgemeingültige Definition des Kulturbegriffs gibt.

<sup>13</sup> Vgl. Keller (1982): Management in fremden Kulturen, S. 114 ff.

## 2.2 Wichtige Kulturdimensionen

Besonders in der Zusammenarbeit mit Menschen aus verschiedenen Kulturen ist es bedeutend, sich kultureller Unterschiede zunächst einmal bewusst zu werden. Interkulturelle Kompetenz kann nur gestärkt werden, wenn sich ein Individuum kultureller Unterschiede bewusst wird und verschiedene kulturelle Dimensionsunterschiede kennt.

Deshalb ist auch für Studierende sinnvoll, wesentliche Kulturdimensionen und ihre unterschiedlichen Ausprägungen in verschiedenen Ländern/Regionen zu kennen. Darauf aufbauend kann eine Sensibilisierung für die (möglichen) Kulturunterschiede oder -gemeinsamkeiten erfolgen und interkulturelle Kompetenz vermittelt werden.

### 2.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

Hofstede beschreibt den Menschen als einen Computer und unterscheidet drei Ebenen in seiner mentalen Programmierung.

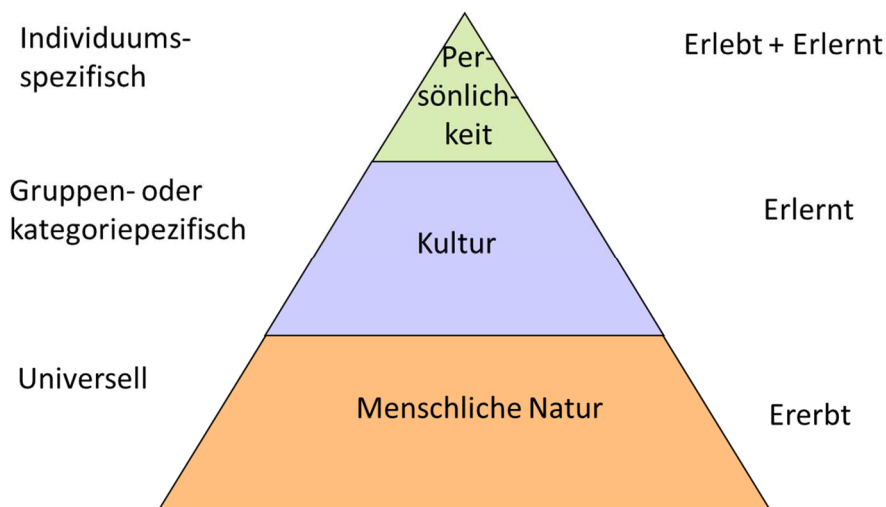


Abbildung 1: Die drei Ebenen nach Hofstede<sup>14</sup>

Die „Kultur“ eines jeden Individuums ist von der „menschlichen Natur“ wie auch von der individuellen „Persönlichkeit“ umgeben.

Die **menschliche Natur** ist das, was alle Menschen gemeinsam haben und mit den Genen vererbt bekommen. Die menschliche Natur entspricht quasi dem „Betriebssystem“ des Computers. Sie legt die physischen und psychischen Funktionsweisen des Menschen fest. Zu dieser Ebene mentaler Programmierung gehören menschliche Fähigkeiten, Gefühle und Bedürfnisse wie Angst, Zorn, Liebe, Freude, Trauer, Schamgefühl, Verlangen nach Gemeinschaft und sozialen Kontakten, Spiel- und Bewegungsdrang, Beobachtungsfähigkeiten und Austausch mit anderen. Wie jedoch mit diesen Gefühlen, Bedürfnissen und Fähigkeiten umgegangen wird

<sup>14</sup> Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 5.

und wie diese ausgedrückt werden, wird durch die Kultur beeinflusst. Die Kultur wird dabei erlernt, ist gruppen- oder kategoriespezifisch und leitet sich aus dem sozialen Umfeld ab. Kultur wird von einer Gruppe von Menschen oder Kategorien von Menschen aus demselben sozialen Umfeld geteilt.<sup>15</sup>

Die „Kategorie von Menschen“ kann eine Nation, eine Region, eine ethnische Gruppe, Frauen vs. Männer (Gender-Kultur), Alt vs. Jung (Altersgruppe und Generations-Kultur), eine soziale Klasse, ein Geschäftsbereich, die Arbeitskultur oder ein Teil der Organisations-Kultur oder eine Familie sein.<sup>16</sup>

Die **Persönlichkeit eines Menschen** ist individuell. Sie entsteht durch die einzigartige persönliche Kombination mentaler Programme. Die Persönlichkeit eines Menschen wird durch Kombination von ererbten Genen und Charaktereigenschaften, kollektiver Programmierung und den persönlichen Erfahrungen geprägt. Die kollektive Programmierung ist dabei die Kultur, in der das Individuum lebt.<sup>17</sup>

Bei seiner vielbeachteten Kultur-Studie befragte Hofstede mittels eines Fragebogens 116.000 IBM-Mitarbeiter in über 50 Ländern bzw. in drei Regionen<sup>18</sup> nach Werten und Normen, die am Arbeitsplatz von großer Bedeutung sein könnten. Die Ergebnisse wertete Hofstede mit Hilfe einer Faktorenanalyse aus und teilte die Ergebnisse in vier Faktoren bzw. Gruppen auf. Diese Gruppenbildung stellen für Hofstede die vier Kulturdimensionen dar.

- **Machtdistanz** (Power Distance) – PDI
- **Individualismus vs. Kollektivismus** (Individualism vs. Collectivism) – IDV
- **Maskulinität vs. Femininität** (Masculinity vs. Femininity) – MAS
- **Unsicherheitsvermeidung** (Uncertainty Avoidance) – UAI

Die **Machtdistanz** kann als Ausmaß gesellschaftlicher Akzeptanz von ungleicher Machtverteilung in Organisationen definiert werden. Hofstede fand heraus, dass in Kulturen mit niedriger Machtdistanz wie Deutschland, Schweden, Dänemark und den Niederlanden, große Machtunterschiede nicht akzeptiert werden. In Kulturen mit niedriger Machtdistanz werden Entscheidungen delegiert, Mitspracherechte eingeräumt und die Organisationsstrukturen flach gehalten. Führungskräfte sind für ihre Mitarbeiter leicht ansprechbar und der Führungsstil ist eher

---

<sup>15</sup> Vgl. Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 4.

<sup>16</sup> Übersetzt aus dem Englischen: "The „category of people“ can be a nation, region, or ethnic group (national etc. culture), women versus men (gender culture), old versus young (group and generation culture), a social class, a profession or occupation (occupational culture), a type of business, a work organization or part of it (organizational culture), or even family."

Hofstede (1994): The Business of International Business is Culture, S. 1.

<sup>17</sup> Vgl. Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 4 ff.

<sup>18</sup> Die drei befragten Regionen waren die Arabische Nationen, Ostafrika und Westafrika.

demokratisch. In Ländern mit hoher Machtdistanz werden Machtunterschiede akzeptiert und Mitarbeiter widersprechen ihrem Vorgesetzten nur selten und ungerne. Der Führungsstil ist eher autokratisch oder patriarchalisch. Beispiele für Länder mit hoher Machtdistanz sind Türkei, Peru und Thailand.<sup>19</sup>

**Individualistische** Kulturen sind Kulturen, in denen die Menschen nur für sich selbst und die engste Familie Fürsorge tragen. In **kollektivistischen** Kulturen ist der Mensch von Geburt an in Wir-Gruppen integriert, die ihn schützen. Im Gegenzug werden bedingungslose Loyalität und Konformismus verlangt. Diese Kulturen sind nach Hofstede hierarchisch strukturiert.<sup>20</sup> Beispiele für individualistische Kulturen sind die USA, Australien, Großbritannien und Deutschland. Kollektivistische Kulturen sind beispielsweise Indonesien, Costa Rica und China.

Eine **maskuline Gesellschaft** hat nach Hofstede Gesellschaftswerte wie Erfolg, Geld und Besitztümer. Die Mitglieder sind sach- und erfolgsorientiert, leistungswillig und selbstsicher. Es herrscht ein traditionelles Verständnis der Rollenverteilung von Frau und Mann. Mitglieder einer **femininen Gesellschaft** kümmern sich um andere, sorgen für eine hohe Lebensqualität und pflegen die Beziehungsorientierung.<sup>21</sup> Maskuline Kulturen sind z.B. Japan, Österreich und Deutschland. Feminine Kulturen sind Schweden, Norwegen und die Niederlande.<sup>22</sup>

Der **Unsicherheitsvermeidungsindex** lässt sich als „Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige [sic!] oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“<sup>23</sup> definieren. Je höher der Index, desto höher ist das Angst- und Stressniveau, das zu Leistungsbereitschaft motiviert. Kulturen mit hohem Unsicherheitsvermeidungsindex stehen unter dem Stress der Unsicherheit und der Unvorhersehbarkeit. Es besteht sehr stark das Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.<sup>24</sup> Griechenland, Portugal und Russland sind Beispiele für Länder mit hohem Unsicherheitsvermeidungsindex. Arbeitnehmer aus Kulturen mit niedrigem Unsicherheitsvermeidungsindex zeigen tendenziell mehr Initiative und nehmen Verantwortung auf sich. Großbritannien, Dänemark und Schweden sind Länder mit niedrigem Unsicherheitsvermeidungsindex.<sup>25</sup>

Erst im Jahr 1988 fügte Hofstede nach einer Untersuchung der fernöstlichen Kulturen mit Michael Harris von der chinesischen Universität in Hongkong eine fünfte Dimension „**Zeitorientierung**“ (Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung) hinzu.<sup>26</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Blom/Meier (2004): Interkulturelles Management, S. 50 ff und vgl. Hofstede/Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 54 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Rothlauf (2012): Interkulturelles Management, S.44 und vgl. Hofstede/Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 97.

<sup>21</sup> Vgl. Rothlauf (2012): Interkulturelles Management, S.45 und vgl. Blom/Meier (2004): Interkulturelles Management, S. 53 ff.

<sup>22</sup> Auszug aus: Hofstede/Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 158 f.

<sup>23</sup> Hofstede/Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 220.

<sup>24</sup> Vgl. Hofstede/Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 220.

<sup>25</sup> Vgl. Blom/Meier (2004): Interkulturelles Management, S. 52.

<sup>26</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 95.

Kulturen mit **Langzeitorientierung** pflegen Tugenden, die auf den zukünftigen Erfolg ausgerichtet sind. Insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit im Umgang mit Ressourcen sind wichtig.<sup>27</sup> Bezogen auf das Management bedeutet dies, dass strategische Überlegungen Vorrang gegenüber kurzfristigen oder taktischen Überlegungen haben. Beispiele für Kulturen mit Langzeitorientierung sind China, Hongkong, Japan und Brasilien. Bei Kulturen mit einer **Kurzzeitorientierung** zählen schnelle Erfolge und Entscheidungen sowie kurzfristige Ergebnisse. Beispiele für Kulturen mit Kurzzeitorientierung sind USA, Großbritannien und Deutschland.<sup>28</sup>

Die fünf Dimensionen von Hofstede zeigen, dass in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Vorstellungen von Werten und Normen vorherrschen und sie daher in verschiedene Kulturdimensionen eingeordnet werden können. Im Umgang mit Kulturen aus zwei sich polarisierenden Gruppen kann es demnach zu Konflikten kommen. Als Beispiel sei die USA als individualistische Kultur und China als kollektivistische Kultur angeführt.

In asiatischen Ländern wie China werden aufgrund der kollektivistischen kulturellen Prägung Anreizsysteme, die auf individueller Leistungsbeurteilung basieren, wenig Erfolge aufweisen, während hingegen Anreizsysteme in individualistischen Kulturen wie den USA den gewünschten Erfolg erzielen können. Anreizsysteme belohnen in der Regel das Individuum und heben besonders gute individuelle Leistungen, z.B. überdurchschnittliche Verkaufsabschlüsse durch Prämien oder Geldzahlungen hervor. In kollektivistischen Kulturen möchte kein Mitglied einer Gruppe herausgestellt werden. (Besondere) Leistungen sind auf das Kollektiv und nicht auf den Einzelnen zurückzuführen. Daher werden in kollektivistischen Kulturen Anreizsysteme eher zu einem Leistungsabfall denn einer Motivationsstütze beitragen.<sup>29</sup>

In der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen ist es daher unumgänglich sich diverser Unterschiede bewusst zu werden und Rücksicht auf die jeweiligen kulturellen Besonderheiten, besonders im beruflichen Umfeld, zu nehmen um Missverständnisse oder wie im genannten Beispiel Leistungsabfall und Demotivation zu verhindern.

Kritisch an der Studie von Hofstede ist allerdings zu betrachten, dass er für seine Untersuchung nur Mitarbeiter eines Unternehmens, nämlich IBM, befragte. IBM ist bekannt für eine sehr ausgeprägte Unternehmenskultur und die gewonnenen Ergebnisse könnten dadurch verzerrt worden sein, dass die Unternehmenskultur teilweise sehr stark von der jeweiligen Landeskultur abwich.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Hofstede/Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 274 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 728 f.

<sup>29</sup> Vgl. Klein (2001): Individualismus und Kollektivismus, S. 1.

<sup>30</sup> Vgl. Blom/Meier (2004): Interkulturelles Management, S. 56 und vgl. Müller/Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 157.

Weiterhin ist das Zugrunde legen von Ländern als Untersuchungsobjekt fraglich. Länder können nicht immer mit Kulturräumen gleichgesetzt werden und länderübergreifende Kulturen wie die kurdische, armenische und chinesische Kultur finden keine Berücksichtigung.<sup>31</sup>

Auch wird kritisiert, dass Hofstede ökonomische Bedingungen nicht angemessen berücksichtigte. Inflation und Einkommensniveau können, besonders in Ländern mit einem geringen Einkommensniveau und schwachem Sozialsystem, stärker zu Tragen kommen als in Ländern mit hohem Einkommen und einer ausgeprägten staatlichen sozialen Absicherung.<sup>32</sup>

Zudem sind die erhobenen Daten nunmehr älter als 30 Jahre. Viele Länder und Kulturen haben besonders in den letzten 30 Jahren einen kulturellen Wandel erlebt, wie beispielsweise ein Wertewandel in westlichen Industriestaaten. Mögliche kulturelle Veränderungen bleiben in den Dimensionen von Hofstede unberücksichtigt.<sup>33</sup>

## 2.2.2 Kulturdimensionen nach Hall/Hall

Der Anthropologe Edward Hall hat teilweise gemeinsam mit seiner Frau Mildred Kulturunterschiede erforscht. In einer Vielzahl an Veröffentlichungen hat Hall Kulturunterschiede beschrieben (vgl. Hall 1959/1990, 1966/1990, 1976/1989, 1983/1989 und Hall/Hall 1987/1990 und 1990). Die vier bedeutendsten Kulturdimensionen sind dabei:

- **Kontextorientierung** (Highcontext vs. Lowcontext)
- **Raumorientierung** (Persönlicher Raum und Territorium)
- **Zeitorientierung** (Monochronic vs. Polychronic)
- **Informationsgeschwindigkeit**

Für Edward Hall ist die Kommunikation ein wichtiges Kulturmerkmal. 1959 bezeichnet er seine Theorie der Kultur als Kommunikationsprozess.<sup>34</sup> Die Kulturdimensionen nach Hall sind deshalb besonders in Kommunikationssituationen anwendbar.

Mit der ersten Unterscheidung **Kontextorientierung** impliziert Hall, dass es in Kommunikationssituationen notwendig ist, eine bestimmte Menge an Informationen zu übermitteln. Nur dadurch kann der Empfänger der Nachricht die gesendete Nachricht vollumfänglich verstehen.<sup>35</sup>

**Highcontext-Kulturen** sind solche Kulturen, deren Mitglieder ausgedehnte Informationsnetzwerke und enge und persönliche Bindungen bzw. Beziehungen pflegen. Die Mitglieder von

---

<sup>31</sup> Vgl. Müller/Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 157.

<sup>32</sup> Vgl. Blom/Meier (2004): Interkulturelles Management, S. 56.

<sup>33</sup> Vgl. Blom/Meier (2004): Interkulturelles Management, S. 56.

<sup>34</sup> Vgl. Hall (1959): The Silent Language, S. 50 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Rothlauf (2012): Interkulturelles Management, S. 38.

Highcontext-Kulturen benötigen bei ihrer Interaktion keine weiteren Hintergrundinformationen. Im Umgang mit Informationen verstehen sich Vorgesetzte als Sammler, Verarbeiter und Verbreiter der Information. Vorgesetzte möchten immer über die aktuellsten Informationen Bescheid wissen.<sup>36</sup>

**Lowcontext-Kulturen** sind Kulturen, die stark zwischen Privat- und Arbeitsleben unterscheiden. Für sie sind nur die bereichsspezifischen Informationen interessant. Aus diesem Grund ist es nötig, den Mitgliedern aus Lowcontext-Kulturen weitere bereichsspezifische Informationen zu geben.<sup>37</sup> Vorgesetzte in Lowcontext-Kulturen „schirmen sich gezielt von ungerichteter [sic!] Information ab und errichten für ihre Entscheidungsgrundlagen eigene Kanäle (z.B. ein BeraterInnenteam) (...).“<sup>38</sup>

Hall/Hall nehmen keine Einteilung der Länder in High- und Lowcontext-Kulturen vor. Es lassen sich jedoch Hinweise zu Tendenzen einer Ländereinteilung finden. Beispielsweise werden Japan, die arabischen Länder, die Mittelmeerraumländer und die südländischen Kulturen zu den Highcontext-Kulturen gezählt, während Länder wie die USA, England, Kanada, Deutschland, Schweiz und die skandinavischen Länder eher den Lowcontext-Kulturen zugerechnet werden.<sup>39</sup>

In **Highcontext-Kulturen** liegt der Fokus darauf, wer etwas sagt. Informationen werden indirekt gegeben und die Betonung liegt auf Freundschaften, Netzwerken und zwischenmenschlichen Beziehungen. Das Vertrauen spielt eine sehr bedeutende Rolle bei Verhandlungen. Während in Lowcontext-Kulturen der Fokus darauf liegt, was gesagt wird. Die Informationen werden direkt in der Interaktion gegeben und sind klar ausgedrückt. Zwischenmenschliche Beziehungen sind kurzlebig und bei Verhandlungen wird eine schriftliche Absicherung bevorzugt.<sup>40</sup>

Eine weitere Kulturdimension ist die **Beziehung zum Raum**. Hierfür unterscheiden Hall/Hall **personal space** (persönlicher Raum) und **territory** (Territorium). Der persönliche Raum umgibt jeden Menschen und ist der Raumbereich, der von keiner anderen Person ohne Erlaubnis „betreten“ werden darf. Diese „Raumblase“ ist je nach Beziehung zu den Menschen in der unmittelbaren Umgebung, des persönlichen und emotionalen Befindens, dem kulturellen Hintergrund und der momentanen Aktivität unterschiedlich groß. Als „Territorium“ definieren Hall/Hall Plätze und Besitztümer, welche eine Person als Eigentum ansieht.<sup>41</sup> Im Umgang mit anderen Kulturkreisen, die eine andere Beziehung zum Raum führen, kann die andere Wahrnehmung der „Raumblase“ zu Unbehagen und Aggressivität führen.<sup>42</sup>

In der Kulturdimension **Zeitorientierung** unterscheiden Hall/Hall zwischen **Monochronic People** und **Polychronic People**. In Kulturen mit einem monochronen Zeitverständnis wird die

<sup>36</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 89 f.

<sup>37</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 89.

<sup>38</sup> Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 90.

<sup>39</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 90.

<sup>40</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 90.

<sup>41</sup> Vgl. Rothlauf (2012): Interkulturelles Management, S. 41 und vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 92.

<sup>42</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 714.

Aufmerksamkeit auf eine Aktivität bzw. Aufgabe gerichtet, während in Kulturen mit einem polychronen Zeitverständnis mehrere Aktivitäten zeitgleich verrichtet werden. Kulturen mit einem monochronischen Zeitverständnis sind lowcontext-Kulturen, die viele Informationen benötigen. Kulturen mit einem polychronischen Zeitverständnis sind highcontext-Kulturen, die bereits über eine Vielzahl an Informationen durch ihre zwischenmenschlichen Beziehungen verfügen.<sup>43</sup>

Die letzte Kulturdimension von Hall ist die **Informationsgeschwindigkeit**. Die Geschwindigkeit, in der eine Nachricht codiert und decodiert wird, ist nach Hall ein wesentlicher Punkt in der Kommunikation. Besonders in der Kommunikation mit Kulturen, die eine unterschiedliche Informationsgeschwindigkeit haben, können Verständnisschwierigkeiten auftreten. Die übermittelte Nachricht wird vielleicht nicht die vom Sender erwartete Reaktion auslösen.<sup>44</sup>

Kritisch an der Studie von Hall/Hall ist die Unklarheit, wie die Ergebnisse abgeleitet wurden. Die Kulturdimensionen von Hall/Hall sind das Ergebnis langjähriger Forschungs- und Beratertätigkeiten. Daher entstammen die abgeleiteten Kulturdimensionen nicht einem einzigen Forschungsprojekt. Dies macht eine Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse nicht möglich.<sup>45</sup>

## 2.3 Merkmale von Kultur

Der Kulturbegriff kann anhand bestimmter Merkmale beschrieben werden:

Kultur ist ein System von einheitlichen Erkennungszeichen und betrifft eine bestimmte Gruppe. Kultur bestimmt das Zusammenleben und das politische, wirtschaftliche und soziale System. Sie hat orientierende, Sinn gebende und identitätsstiftende Funktion. Kultur beinhaltet Basisannahmen, Werte, Kognition, Regeln und Normen und beeinflusst Verhalten. Sie manifestiert sich in sichtbaren Artefakten. Kultur entsteht über die Zeit hinweg und wird von einer Generation an die nächste weitergegeben. Kultur ist nicht naturgegeben – Kultur wird erlernt, nicht vererbt.<sup>46</sup>

Die genannten Merkmale zeigen die Komplexität des Begriffs „Kultur“. In Lowcontext-Kulturen beispielsweise müssen Informationen direkt ausgesprochen werden, während in Highcontext-Kulturen Informationen indirekt durch Körpersprache und den Umgang miteinander ausgetauscht werden. Die Merkmale zeigen, worauf in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen geachtet werden kann und soll.

---

<sup>43</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 93.

<sup>44</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 91.

<sup>45</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 711.

<sup>46</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 674 ff.

## 2.4 Funktionen von Kultur

Kultur erfüllt folgende wichtige Funktionen:

Die **Orientierungsfunktion** der Kultur vermittelt den Individuen, was als richtig bzw. falsch zu verstehen ist. Durch die **Sinnstiftungsfunktion** der Kultur, erhalten die Handlungen der Menschen eine tiefere Bedeutung. Die **Motivationsfunktion** der Kultur treibt die Zugehörigen einer Kultur an und motiviert die Mitglieder einer Kultur bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen. Die Mitglieder einer Kultur fühlen sich als eine Einheit und können sich dadurch von anderen Kulturen unterscheiden. Kultur schafft Grenzen gegenüber anderen sozialen Gruppierungen (= **Identitätsfunktion**). Durch die **Koordinations- und Integrationsfunktion** werden die sozialen Einheiten einer Kultur zusammengehalten und das Verhalten der Kulturmitglieder wird in gewisser Weise durch die Kulturzugehörigkeit gesteuert. Die **Ordnungsfunktion** der Kultur schafft ein Gleichmaß in den Zusammenhängen einer sozialen Einheit. Die **Komplexitätshandhabungsfunktion** der Kultur erleichtert das Zusammenleben der Individuen einer sozialen Einheit. Durch einen kulturellen Filter werden bestimmte Handlungen – die komplexe Ursachen und Wirkungen haben – leichter verständlich. Die **Legitimationsfunktion** der Kultur begründet das Verhalten und die Handlungen nach innen und außen. Das Verhalten und die Handlungen werden somit nach innen und außen gerechtfertigt.<sup>47</sup>

Obwohl „Kultur“ eine Vielzahl an Aufgaben wahrnimmt, sollte Abstand davon genommen werden, Kultur nur als Träger dieser Aufgaben anzusehen. Kultur existiert nicht nur, um Träger dieser Aufgaben zu sein und die Funktionen zu erfüllen; Kultur wird von den Menschen geschaffen – egal ob bewusst oder unbewusst. Damit erfüllt die Kultur die genannten Funktionen nebenbei.<sup>48</sup>

Beispielsweise beschreibt Hofstede, dass Kultur den Gefühlen Ausdruck verleiht und Menschen in einer Kultur anderen Menschen in derselben Kultur vorleben, wie und ob Gefühle, Ängste und Freude ausgedrückt werden.<sup>49</sup> Wird diese Erkenntnis auf die erste Funktion von Kultur, die Orientierungsfunktion angewendet, kann festgestellt werden, dass einige Kulturen beispielsweise Freude anders oder gar nicht ausdrücken als andere Kulturen. In einigen Kulturen zum Beispiel ist es „falsch“ öffentlich Freude zu zeigen.

---

<sup>47</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 676 f.

<sup>48</sup> Vgl. Kutschker/Schmid (2011): Internationales Management, S. 677.

<sup>49</sup> Vgl. Hofstede (2011): Lokales Denken, globales Handeln, S. 4 ff.

### 3 Was ist interkulturelle Kompetenz?

Nach den Erläuterungen verschiedener Ansätze zum Verständnis von Kultur, wird in diesem Kapitel der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ beschrieben und einige Bestandteile interkultureller Kompetenz näher betrachtet. Auch wird herausgehoben, weshalb interkulturelle Kompetenz für Studierende immer wichtiger wird.

#### 3.1 Begriffsdefinition interkultureller Kompetenz

Zum Verständnis, was „Interkulturelle Kompetenz“ bedeutet, ist es wichtig die Begriffsbestandteile für sich zu erläutern.

Unter „Kompetenz“ wird die Kombination von Wissen und Fähigkeiten verstanden, die für die Bewältigung von Aufgaben in einem speziellen Fachgebiet notwendig sind. Kompetente Träger sind dabei in der Lage, die anstehenden Aufgaben zu bewältigen.<sup>50</sup>

Nach Straub bezeichnet der Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ ein komplexes theoretisches Konstrukt. Interkulturelle Kompetenz ist ein Bündel aus vielen verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sowohl auf strategischer und professioneller, als auch auf individueller und sozialer Ebene anzusiedeln sind. Die Entwicklung „Interkultureller Kompetenz“ muss als ein lebenslanger Lernprozess verstanden werden.<sup>51</sup>

Eine sehr häufig zitierte Definition des Begriffs interkulturelle Kompetenz stammt von Alexander Thomas. Er beschreibt in seiner Definition den Begriff „Interkulturelle **Handlungskompetenz**“.

„Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren in der Wahrnehmung, im Urteilen, im Denken, in den Emotionen und im Handeln bei sich selbst und bei fremden Personen zu erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv zu nutzen und zwar im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, einer Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten (kulturell bedingte Unvereinbarkeiten) und der Entwicklung möglicherweise synergetischer Formen des Zusammenlebens, der Lebensgestaltung und der Bewältigung von Problemen.“<sup>52</sup>

Handlungskompetenz ist dabei das Zusammenspiel von fachlichen, individuellen, sozialen und strategischen Teilkompetenzen.<sup>53</sup> Handlungskompetenz „ist die Fähigkeit, zielgerichtet, aufgabengemäß, der Situation angemessen und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen.“<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 135.

<sup>51</sup> Vgl. Straub (2010): Lerntheoretische Grundlagen in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 31.

<sup>52</sup> Thomas (2011): Interkulturelle Handlungskompetenz, S. 15.

<sup>53</sup> Vgl. Bolten (2002): Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen, S. 2f.

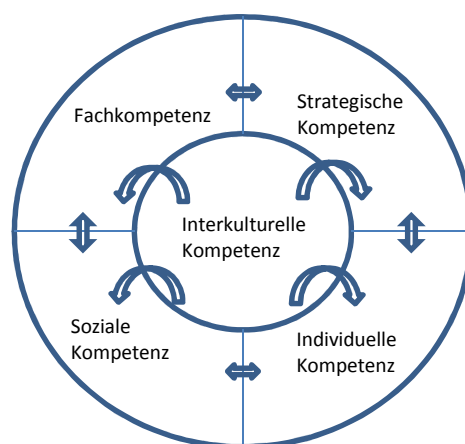
<sup>54</sup> Bartscher (o.J.): Handlungskompetenz, Version 7.

Eine weitere Definition nach Schneider/Hirt beschreibt interkulturelle Kompetenz als

„das Wissen, wie man – für alle Beteiligten – erfolgreich mit Menschen aus anderen Kulturen interagiert, und die Fähigkeit, dieses Wissen in den jeweiligen Situationen anzuwenden. Im Innenverhältnis ist dies bei multikultureller Gruppenzusammensetzung, im Außenverhältnis bei jeder Interaktion z.B. mit ausländischen Geschäftspartnern vor Ort, von Bedeutung.“<sup>55</sup>

Die Definitionen zeigen, dass zur interkulturellen Kompetenz das Erkennen und somit die Wahrnehmung und die Akzeptanz von kulturellen Unterschieden sowie der respektvolle Umgang mit diesen kulturellen Unterschieden gehört. Thomas beschreibt weiterhin, dass kulturelle Unterschiede zu einem Vorteil genutzt werden und zu einer größeren Produktivität führen können. Für Thomas ist es wichtig, die kulturellen Unterschiede bis hin zu positiven Synergieeffekten zu nutzen. In seiner Definition hat Thomas bereits den Umstand berücksichtigt, dass Kulturen voneinander lernen können. Auch sieht Straub, dass das Erlernen der Fähigkeiten und Fertigkeiten für interkulturelle Kompetenz ein lebenslanger Lernprozess ist. Für Schneider und Hirt bedeutet interkulturelle Kompetenz in der Lage zu sein, während der Interaktion mit anderen Kulturen das erlernte Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten situationsgerecht anzuwenden.

Interkulturelle Kompetenz besteht dabei aus den genannten Teilkompetenzen (Fachkompetenz, individuelle Kompetenz, soziale Kompetenz und strategische Kompetenz) und gibt eine Bezugsdimension für die gesamte Handlungskompetenz.<sup>56</sup> Kompetenzen aus allen Bereichen ergeben die Handlungskompetenz.<sup>57</sup> Ist jemand in der Lage, die einzelnen Teilkompetenzen im (inter-)kulturellen Umfeld an die jeweiligen Gegebenheiten und Anforderungen bestmöglich anzupassen, verfügt dieser über hohe interkulturelle Handlungskompetenz.<sup>58</sup>



**Abbildung 2: Internationale Handlungskompetenz<sup>59</sup>**

<sup>55</sup> Schneider/Hirt (2007): Multikulturelles Management, S. 135.

<sup>56</sup> Vgl. Bolten (2002): Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen, S. 3.

<sup>57</sup> Vgl. Wehrin (HG.)(2010): Schlüsselkompetenzen, S. 18.

<sup>58</sup> Vgl. Bolten (2002): Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen, S. 4.

<sup>59</sup> Bolten (2002): Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen, S. 3.

Fachkompetenzen sind Fähigkeiten, die im Rahmen einer Aus- oder Fortbildung erworben werden. Sie befähigen den Träger, fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen zu verknüpfen. Fachkompetenzen sind Fachkenntnisse im Aufgabenbereich, Berufserfahrung, und Fähigkeiten zur Vermittlung und Weitergabe von Fachwissen.<sup>60</sup>

Soziale Kompetenz ist die „Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation, sich mit anderen verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten.“<sup>61</sup> Es sind persönliche Eigenschaften und Einstellungen, die für das soziale Miteinander erforderlich sind. Beispielhaft können Wertschätzung, Kritikfähigkeit, Menschenkenntnis, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit angeführt werden.<sup>62</sup>

Unter Individueller Kompetenz (auch als Persönlichkeitskompetenz oder Selbstkompetenz bezeichnet) sind allgemeine Persönlichkeitseigenschaften wie die klassischen Arbeitstugenden, die das eigene (berufliche) Leben aktiv gestalten, zu verstehen. Individuelle Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit für eine reflexive Handlung wie Selbsteinschätzung, die Überprüfung von persönlichen Einstellungen, die Entwicklung von Motiven und Selbstbildern und das Erkennen von eigenen Begabungen.<sup>63</sup> Beispiele für die individuelle Kompetenz sind, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität sich auf verändernde Situationen einzustellen, Selbsteinschätzung, Leistungs- und Lernbereitschaft, Selbständigkeit, Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft.<sup>64</sup>

Strategische Kompetenzen (auch als Methodenkompetenz bezeichnet) sind jene Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse, die es ermöglichen, Aufgaben und Probleme durch Auswahl, Planung und Umsetzung von geeigneten Lösungsstrategien zu bewältigen. Hierzu können Organisations- und Problemlösungsfähigkeit, abstrakte und vernetzte Denkweise, Entscheidungsfähigkeit und Analysefähigkeit beispielhaft genannt werden.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Klütsch (2011): Bewerben für Hochschulabsolventen, S. 14.

<sup>61</sup> Hintz (2013): Erfolgreiche Mitarbeiterführung, S. 14.

<sup>62</sup> Vgl. Klütsch (2011): Bewerben für Hochschulabsolventen, S. 16.

<sup>63</sup> Vgl. Wehrin (HG.) (2010): Schlüsselkompetenzen, S. 20.

<sup>64</sup> Auszug aus Hintz (2013): Erfolgreiche Mitarbeiterführung, S. 14 f.

<sup>65</sup> Vgl. Klütsch (2011): Bewerben für Hochschulabsolventen, S. 14 f.

<b>Fachkompetenz</b>	<b>Soziale Kompetenz</b>	<b>Individuelle Kompetenz</b>	<b>Strategische Kompetenz</b>
Fachkenntnisse	Wertschätzung	Selbsteinschätzungsfähigkeit	Organisations- und Problemlösefähigkeit
Berufserfahrung	Kritikfähigkeit und Konfliktfähigkeit	Verantwortungsbewusstsein	Abstrakte und vernetzte Denkweise
Fähigkeiten zur Vermittlung und Weitergabe von Wissen	Menschenkenntnis	Flexibilität (sich auf verändernde Situationen einzustellen)	Entscheidungsfähigkeit
	Teamfähigkeit	Leistungs- und Lernbereitschaft	Analysefähigkeit
	Kommunikationsfähigkeit	Durchsetzungsvermögen	Planungsfähigkeit

**Abbildung 3: Übersicht Kompetenzarten**

Ist es nun möglich, in Situationen bei denen verschiedene Kulturen aufeinandertreffen die aufgezählten Kompetenzen auf diese spezielle Situation anzupassen, wird hohe interkulturelle Kompetenz erreicht.

Weiterhin ist es möglich, verschiedene Fähigkeiten und Neigungen interkulturell kompetenter Personen in die Dimensionen affektiv/emotional, kognitiv und verhaltensbezogen/konativ/praxisch einzuordnen.

<b>Affektive/emotionale Dimension</b>	<b>Kognitive Dimension</b>	<b>Verhaltensbezogene/konative/praxische Dimension</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustrationstoleranz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationswille und -bereitschaft i.S. der initiierenden Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis fremdkultureller und eigenkultureller Handlungszusammenhänge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstvertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie, Rollendistanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metakommunikationsfähigkeit</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz</li> </ul>		

**Abbildung 4: Komponentenmodell interkultureller Kompetenz<sup>66</sup>**

Die Liste ist dabei nicht abschließend und gibt nur einen Überblick, der Eigenschaften und Fähigkeiten, die für interkulturelle Kompetenz von Bedeutung sind.

Exemplarisch werden einige Fähigkeiten näher beschrieben und die Bedeutung für interkulturelle Kompetenz erläutert:

**Frustrationstoleranz** ist eine wichtige Fähigkeit in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen im täglichen Arbeitsumfeld. Oftmals nimmt beispielsweise eine Aufgabenstellung eine andere Wendung als ursprünglich gedacht. Besonders im Umgang und in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen, kann eine Teamarbeit hier zu Frustration führen. Oft haben andere Kulturen eine andere Auffassung von Arbeitsteilung, Zeitmanagement, Ergebnisbesprechung und -darstellung sowie dem Austausch der Arbeitsergebnisse. Daher ist Frustrationstoleranz im

<sup>66</sup> Auszug aus Bolten (2006): Interkultureller Trainingsbedarf in: Götz (Hg.) (2006): Interkulturelles Lernen. Interkulturelles Training, S. 63.

internationalen Arbeitsumfeld wichtig. Dadurch wird auch die eigene Persönlichkeit gestärkt und aus Schwierigkeiten wird Neues gelernt.

Im Umgang mit Anderen ist **Flexibilität** eine wichtige Voraussetzung. Festhalten an einem eigenen, starren Orientierungssystem, besonders in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen, die ein anderes Orientierungssystem aufweisen, ist für die Zusammenarbeit und das Arbeitsergebnis weniger erfolgsversprechend. Flexibilität hinsichtlich der eigenen Denkweise ist deshalb in der Zusammenarbeit mit Anderen – nicht nur mit anderen Kulturen – wichtig.

**Verständnis der kulturellen Unterschiede** der Interaktionspartner ist für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von großem Nutzen. Sind kulturelle Unterschiede bewusst, so wird es leichter sein, sich bei der Zusammenarbeit auf mögliche Konfliktfelder einzustellen.

### 3.2 Bedeutung interkultureller Kompetenz für Studierende

In Zeiten der Globalisierung und zunehmender internationaler Vernetzung treffen verstärkt verschiedene Nationalitäten und Kulturen aufeinander. Dieses Aufeinandertreffen kann unproblematisch verlaufen, birgt aber auch viele Konfliktfelder etwa durch Missverständnisse in der Kommunikation (verbal und nonverbal) und Unzufriedenheit durch Unverständnis, Übergehen von Meinungen und Dominanz einzelner Kulturkreisteilnehmer. Zur Vermeidung von derartigen Konflikten und für eine effektive Gestaltung kultureller Begegnungen ist interkulturelle Kompetenz erforderlich.

Häufig werden in international agierenden Unternehmen interkulturelle Projektteams zur Bewältigung von Aufgaben eingesetzt. Deshalb wird in Stellenausschreibungen neben fachlicher Kompetenz auch zunehmend interkulturelle Kompetenz in Form von Sprachkenntnissen und Auslandserfahrung gefordert. Besonders international tätige Firmen fordern von ihren Bewerbern Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz.

Beispielhaft sind nun drei Stellenausschreibungen dargestellt.<sup>67</sup>

Für eine Stelle als Praktikant/in für die „Strategy Consulting Supply Chain“ bei der Robert Bosch GmbH in Grasbrunn bei München wird beispielsweise neben einem Studium der Logistik, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen oder vergleichbaren Studiengang u.a. interkulturelle Kompetenz erwartet.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Die Auswahl der Stellenausschreibungen erfolgte willkürlich auf dem Online-Portal „Stepstone.de“ durch Eingabe des Begriff „Interkulturelle Kompetenz“. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass verschiedene Fachbereiche dargestellt werden. Die gefundenen Stellenausschreibungen wurden zudem nochmal auf der jeweiligen Unternehmenshomepage auf Aktualität geprüft.

<sup>68</sup> Vgl. Robert Bosch GmbH (2014): Stellenausschreibung Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain.

Ihr Profil:

- Sie studieren Logistik, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen oder einen vergleichbaren Studiengang und belegen optimaler Weise den Schwerpunkt Logistik/Supply Chain Management
- Sie haben Ihr Grundstudium abgeschlossen
- Sie haben sehr gute analytische Fähigkeiten und eine hohe Selbstmotivation zur verantwortungsvollen Bearbeitung von anspruchsvollen Problemstellungen
- Sie haben sehr gute Kenntnisse in MS Office
- Sie verfügen über verhandlungssicheres Englisch in Wort und Schrift
- Sie zeichnen sich durch hohe Teamfähigkeit, Eigeninitiative, eine selbständige Arbeitsweise und Einsatzbereitschaft, ebenso wie eine **hohe interkulturelle Kompetenz** aus

**Abbildung 5: Auszug aus der Stellenausschreibung "Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain" bei der Robert Bosch GmbH<sup>69</sup>**

Die Peri GmbH in Weißenhorn bei Ulm sucht einen Assistenten für den Geschäftsführer Marketing und Vertrieb. Neben einem erfolgreich abgeschlossenen Studium (Diplom oder Master) der Wirtschaftswissenschaften oder Ingenieurwissenschaften wird interkulturelle Kompetenz als Qualifikationsmerkmal des Bewerbers gefordert.<sup>70</sup>

Sie zeichnen sich aus durch

- ein erfolgreich abgeschlossenes Studium (Diplom oder Master) im Bereich Wirtschaftswissenschaften oder Ingenieurwissenschaften
- Erfahrung im Projektmanagement
- hohe analytische und kommunikative Kompetenz
- sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift, weitere Sprachen sind wünschenswert
- Loyalität, Einsatzbereitschaft und Reisebereitschaft
- **Interkulturelle Kompetenz**

**Abbildung 6: Auszug aus der Stellenausschreibung "Assistent des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb" bei der Peri GmbH<sup>71</sup>**

<sup>69</sup> Hervorhebung durch den Autor.

<sup>70</sup> Vgl. Peri GmbH (2014): Stellenausschreibung Assistent des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb.

<sup>71</sup> Hervorhebung durch den Autor.

Als Junior Revisor bei der NEW YORKER Group-Services International GmbH & Co.KG in der Zentrale in Braunschweig, muss der Bewerber neben einem Studium im Bereich Recht, Wirtschaftsrecht oder Wirtschaftswissenschaften interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung mitbringen.<sup>72</sup>

Ihr Profil:

- Studium im Bereich Recht, Wirtschaftsrecht oder Wirtschaftswissenschaften
- Gute MS-Office Kenntnisse
- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- Selbständige Arbeitsweise
- Begeisterungsfähigkeit, Organisationstalent, Eigeninitiative
- Analytische Fähigkeiten, betriebswirtschaftliches Verständnis
- **Interkulturelle Kompetenz** und Teamfähigkeit
- Kommunikationsstärke und Hands-on-Mentalität

**Abbildung 7: Auszug aus der Stellenausschreibung „Junior Revisor“ bei der NEW YORKER Group-Services International GmbH & Co.KG** <sup>73</sup>

Die ausgewählten Stellenausschreibungen im November 2014 zeigen deutlich, dass interkulturelle Kompetenz für Unternehmen wichtig ist und weiter an Bedeutung gewinnen wird. Für Studierende ist es deshalb zwingend erforderlich, bereits im Studium auf den Umgang mit verschiedenen Kulturen vorbereitet zu werden. Zwar empfehlen viele Hochschulen und Universitäten ihren Studierenden ein Auslandssemester oder Auslandspraktika zu absolvieren, doch nehmen viele Studierende dieses Angebot aus Kosten- und anderen Gründen nicht wahr. Deshalb wird der Begriff „Internationalization at home“<sup>74</sup> an Hochschulen und Universitäten immer wichtiger. Vorlesungen aus dem Themenfeld „Interkulturelle Kompetenz“<sup>75</sup>, das Angebot von technischen Hilfsmitteln, die die virtuelle Mobilität fördern<sup>76</sup>, die Beschäftigung von ausländischen Mitarbeitern<sup>77</sup> in der Verwaltung und Lehre und die Zunahme von englischsprachigen Vorlesungen<sup>78</sup>, sind einige Maßnahmen, die zum Erwerb von interkultureller Kompetenz führen können.

Akademiker, besonders aus den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen, übernehmen oftmals Aufgaben in Managementfunktionen. Wie wichtig interkulturelle Kompetenz im Umgang mit

<sup>72</sup> NEW YORKER Group-Services International GmbH & Co.KG (2014): Stellenausschreibung Junior Revisor.

<sup>73</sup> Hervorhebung durch den Autor.

<sup>74</sup> Zu deutsch: Internationalisierung zu Hause, bedeutet: Internationale Erfahrung an der Heimathochschule zu sammeln.

<sup>75</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): HNU Bachelor Betriebswirtschaft und vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): Allgemeine Prüfungsordnung (APO) der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm für die Studiengänge Betriebswirtschaft, Stand: 22.08.2013, Seite 25.

<sup>76</sup> Vgl. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2013): Internationalization at home – Aktuelle Projekte, S. 1.

<sup>77</sup> Vgl. Universität Hamburg (2013): Internationalization at home, S. 1.

<sup>78</sup> Vgl. Universität Hamburg (2013): Internationalization at home, S. 1

verschiedenen Kulturen ist, beschreibt beispielsweise Frau Yukako Uchinaga<sup>79</sup> in einem Interview mit Martin Roos von der Zeitschrift „WirtschaftsWoche“:

„Deutsche sind immer sehr auf die Sache und auf Zahlen fokussiert, nicht aber auf die Personen. [...] Wenn man mit Menschen im gleichen Kulturkreis arbeitet, ist das vielleicht kein Problem. Wenn man aber mit Kollegen, Zulieferern oder Kunden in den USA oder Asien zu tun hat, schon. Dort laufen die Kontakte viel stärker über das menschliche Miteinander. Deutsche Manager und Facharbeiter haben da eindeutig Nachholbedarf.“<sup>80</sup>

Auf die Frage, was Deutsche nicht können antwortet Frau Uchinaga, dass Deutsche den Small Talk nicht beherrschen. „Sie verkennen, wie wichtig er ist. Er schafft eine emotionale Nähe, die Fakten nicht herstellen können.“<sup>81</sup>

Deshalb ist es wichtig, bereits Studierende auf kulturell-schwierige Situationen vorzubereiten und sie mit interkultureller Kompetenz auszustatten. Absolventen mit Vorlesungen und Erfahrungen aus diesem Bereich werden am Arbeitsmarkt bessere Chancen haben, als solche, die keine interkulturellen Erfahrungen vorweisen können.

---

<sup>79</sup> Vorstandsvorsitzende und Präsidentin der Berlitz-Sprachschulen und stellvertretende Vorstandsvorsitzende des börsennotierten Verlagskonzernes Benesse in Tokio.

<sup>80</sup> Ross (2012): Deutsche beherrschen keinen Small-Talk in: WirtschaftsWoche online (2012): Deutsche beherrschen keinen Smalltalk.

<sup>81</sup> Ross (2012): Deutsche beherrschen keinen Small-Talk in: WirtschaftsWoche online (2012): Deutsche beherrschen keinen Small-Talk.

### 3.3 Modell zum Erlernen interkultureller Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz setzt interkulturelles Lernen voraus. Dieses Lernen kann bewusst oder unbewusst vollzogen werden. Bewusst kann interkulturelles Lernen in Form von Seminaren, Trainings und Coachings erfolgen. Unbewusst lernen Individuen über fremde Kulturen und Kulturunterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten der Kulturen, durch die Begegnung, die Zusammenarbeit und den Austausch mit ihnen.

David S. Hoopes (1979) hat ein Modell mit sechs Stufen zum interkulturellen Lernen entwickelt.<sup>82</sup>

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| (1) Ethnozentrismus     | Die eigene Weltansicht wird als Mittelpunkt angesehen und andere Völker sind unterlegen       |
| (2) Aufmerksamkeit      | Bewusst machen und werden, dass es auch andere Kulturen und Weltansichten gibt                |
| (3) Verstehen           | Anerkennung der Gültigkeit anderer kultureller Systeme  |
| (4) Akzeptanz/Respekt   | Akzeptanz und Respekt von kulturellen Unterschieden, jedoch keine Bewertung oder Verurteilung |
| (5) Wertschätzung       | Stärken und ggf. Schwächen der anderen Kultur wird wahrgenommen                               |
| (6) Selektive Aneignung | Aneignung der Stärken und Verhaltensweisen der „fremden“ Kultur                               |

Interkulturelles Lernen kann erfolgen, wenn Individuen im Umgang mit Personen aus anderen Kulturkreisen stehen. Dabei ist es wichtig, dass sich die Individuen bewusst werden, dass ihr eigenes Orientierungssystem nur eines unter vielen Systemen zur Welterfassung und Interpretation der Welt ist. Die anderen Orientierungssysteme werden anerkannt und reflektiert. Dabei ist interkulturelles Lernen erfolgreich, wenn sich das eigene Orientierungssystem für andere Orientierungssysteme öffnet, diese als wertvoll anerkennt und mit Wertschätzung behandelt.

---

<sup>82</sup> Vgl. Hoopes (1979): Intercultural Communication Concepts, in: Pusch (1979): Multicultural Education, S. 18 ff.

### 3.4 Ansätze zur Vermittlung interkultureller Kompetenz an Hochschulen

Interkulturelle Kompetenz kann an Hochschulen und Universitäten in Form von Trainings vermittelt werden. Der Begriff „interkulturelles Training“ fasst dabei alle Maßnahmen zusammen, die zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz beitragen. Eine einheitliche Definition des Begriffs „interkulturelles Training“ gibt es nicht. Thomas/Hagemann/Stumpf haben den Begriff „interkulturelles Training“ wie folgt definiert:

„Allgemein umfasst interkulturelles Training alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen“.<sup>83</sup>

Die Trainings an Hochschulen sollten nach Stefanie Rathje folgende Kriterien aufweisen:<sup>84</sup> Die Kriterien gelten auch für Trainings in Unternehmen.

Komplexität	Das Lernziel ist vielfältig.
Aktivität	Die Studierenden können und müssen aktiv teilnehmen und handeln.
Systematik	Die einzelnen Anwendungsübungen sind aufeinander und auf das übergeordnete Lernziel abgestimmt.
Realitätsbezug	Die Anwendungsübungen fördern die Erfahrung und können auf konkrete Situationen angewendet werden.

Das Ziel von Trainings ist es, die interkulturelle Kompetenz der Studierenden bzw. der Mitarbeiter zu erweitern und sie auf Situationen im interkulturellen Bereich vorzubereiten.

Als Trainingstechniken können die nachfolgenden Methoden eingesetzt werden.

Es können **Rollenspiele** zum Einsatz kommen, in denen die Teilnehmer in die Rolle eines Mitglieds einer Fantasie-Kultur mit eigenen Gewohnheiten, Regeln, eigener Weltanschauung und eigenem Orientierungssystem schlüpfen. Andere Teilnehmer im Kurs sollen die Gewohnheiten einer Kultur durch aktives Zuhören und Beobachten schrittweise erschließen. Diese Art von Rollenspielen werden häufig auch als „Culture Awareness“-Trainings bezeichnet, da den Teilnehmern die Unterschiede der Fantasie-Kulturen bewusst werden sollen und die Handlungsweise dementsprechend angepasst werden muss.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Thomas/Hagemann/Stumpf (2003): Training interkultureller Kompetenz in: Bergemann/Sourisseaux (2003): Interkulturelles Management, S. 238.

<sup>84</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 217.

<sup>85</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 220.

Weiterhin gibt es das **simulative Rollenspiel**, das die Nachstellung einer realen Situation darstellt. Es kann beispielsweise die Interaktion von Geschäftspartnern unterschiedlicher Kulturen während eines Streitgesprächs simuliert werden. Dabei sollen die Teilnehmer erkennen, dass Verhaltensmuster angepasst und auf die jeweilige Situation angenähert werden müssen. Im Rahmen eines simulativen Rollenspiels können die Teilnehmer ihre eigenen Grenzen austesten und entwickeln bestenfalls soziale Kompetenzen, die für die interkulturelle Zusammenarbeit nützlich sind.<sup>86</sup>

In **Planspielen und Simulationen** gibt es mehrere Gruppen, die in Interaktion miteinander stehen. Die Interaktion kann durch Spannung- und Stressmomente, aber auch durch Konkurrenzdruck entstehen. Das Planspiel gibt eine schwierige Entscheidungs- oder Konfliktsituation vor, für die es eine Lösung zu finden gilt. Die Teilnehmer können dabei verschiedene Lösungsansätze in den Spielrunden durchspielen. Planspiele und Simulationen können komplexe Zusammenhänge veranschaulichen, die in der interkulturellen Zusammenarbeit entstehen können.<sup>87</sup>

Die **Teamzentrierte Prozessmoderation** ist eine spezielle Form der Gruppenarbeit. Die Teilnehmer bearbeiten eine umfassende Projektaufgabe unter realitätsnahen Bedingungen. Der Prozess besteht dabei aus sich logisch aufbauenden Arbeitsschritten, die vom Dozenten für jede Gruppe individuell moderiert werden. Dabei ist ein Wechsel von selbständiger Gruppenarbeit mit Input- und Reflexionsphasen vorgesehen. Als Beispiel können hier ausführliche Fallstudien genannt werden.<sup>88</sup>

Bei sog. **Lehrtrainings** nehmen die Teilnehmer die Rolle als Lehrender ein. Sie sollen selbst ein Konzept für ein interkulturelles Training erstellen. Dabei stehen den Teilnehmern konkretes Anwendungswissen<sup>89</sup>, didaktische Aufbereitung von Lehrmaterial, Durchführungswissen, Nachbereitung und Evaluationsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Teilnehmer werden vom Lehrenden zum Lernenden. Lehrtrainings können sich einer Vielzahl anderer Techniken bedienen und beispielsweise Rollenspiele beinhalten.<sup>90</sup>

Das **Laboratory Training** ist eine Art Fallstudienbearbeitung, jedoch unter realen Voraussetzungen. In Zusammenarbeit mit einem Unternehmen arbeiten Studierende an einem semi-real Projekt und müssen die Ergebnisse am Ende der Bearbeitungszeit u.a. dem Auftraggeber

---

<sup>86</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 220 f.

<sup>87</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 221 f.

<sup>88</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 222.

<sup>89</sup> Beispielsweise wie zielgruppengerecht interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert werden können

<sup>90</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 222 f.

präsentieren. Diese Trainingstechnik ist dabei unabhängig von der Vermittlung von interkultureller Kompetenz und kann für die Vermittlung von Soft Skills<sup>91</sup> in vielen Bereichen eingesetzt werden. Interkulturelle Kompetenz kann mit dieser Technik insbesondere dadurch erlernt werden, wenn Aufgaben zu bewältigen sind, die interkulturelle Aspekte berücksichtigen. Beispielsweise die Entwicklung einer Entsendungsstrategie für Mitarbeiter und der Vorbereitung auf den aufnehmenden Kulturkreis. Besonders wird interkulturelle Kompetenz und der Umgang mit verschiedenen Kulturen gefördert, wenn das Projekt mit Teilnehmern aus verschiedenen Kulturen aufgesetzt wird. Wie im Lehrtraining können im Laboratory Training eine Vielzahl an Trainingstechniken wie Rollenspiele zum Einsatz kommen.<sup>92</sup>

**Einsatztrainings** werden derzeit nur sehr selten an Hochschulen verwendet. Beim Einsatztraining erhalten Studierende ein Training um im Anschluss selbst als Coach oder Moderator für die Hochschule tätig zu werden. Durch den Einsatz als Moderator für ausländische Studierende wird ein Realitätsbezug geschaffen und die Studierenden sammeln praktische Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen Kulturen.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Dazu zählen beispielsweise rhetorische Fähigkeiten, Konfliktmanagement, Zeitmanagement und weitere.

<sup>92</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 223 f.

<sup>93</sup> Vgl. Rathje (2010): Training/Lehrtraining in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 224 f.

## 4 Praxisbeispiel: Vermittlung interkultureller Kompetenz an der HNU

In diesem Kapitel wird untersucht, inwiefern die in Kapitel 3.4 vorgestellten Methoden an der HNU Anwendung finden. Auch werden in diesem Kapitel die Ergebnisse einer Umfrage unter Studierenden der HNU vorgestellt, die die Bedeutung interkultureller Kompetenz für Studierende und die Nutzung von Möglichkeiten zum Erlernen interkultureller Kompetenz an der HNU untersucht.

### 4.1 Angebot der HNU zur Vermittlung interkultureller Kompetenz

#### 4.1.1 Interkulturelle Kompetenzen

Im Bachelor-Studiengang „Betriebswirtschaft“ (Bachelor of Arts) ist seit der Umstellung auf den Bachelor-Studiengang das Modul „Interkulturelle Kompetenzen“ Pflichtfach. Dieses Modul besteht aus den Vorlesungen „Wirtschaftsethik“, „Interkulturelles Seminar“ sowie einer zweiten Fremdsprache neben Englisch. Als zweite Fremdsprache kann zwischen Französisch oder Spanisch gewählt werden. Weitere Fremdsprachen wie Italienisch oder Chinesisch können im Rahmen von Wahl(pflicht)fächern im Hauptstudium ab dem vierten Semester gewählt werden.<sup>94</sup>

Die Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ soll nun weiter nach der Methodik und dem Inhalt untersucht werden. Die behandelten Themenfelder in der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ umfassen die Beleuchtung des Begriffs Kultur und die Betrachtung und Diskussion der Kulturmodelle verschiedener Wissenschaftler für die Praxis. Ein großer Schwerpunkt der Vorlesung liegt auf dem Bereich interkulturelle Kompetenz. Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Vorlesung zum interkulturellen Seminar ist die interkulturelle Kommunikation.

Die Vorlesung „interkulturelles Seminar“ bedient sich dabei einiger der in Kapitel 3.4 beschriebenen Techniken.<sup>95</sup>

Rollenspiele oder Culture Awareness-Trainings werden vorwiegend zu Semesterbeginn ausgeführt. Meist wird hierbei mit einer Fantasie-Kultur gearbeitet. Studierende teilen sich in zwei Gruppen auf. Eine der beiden Gruppen erhält eine Anleitung mit Regeln und Verhaltensweisen der Fantasie-Kultur, während die andere Gruppe eine Beschreibung und eine kurze Einführung in die Fantasie-Kultur, zum Beispiel über deren Gewohnheiten, Hierarchieverhältnisse und Begrüßungsrituale erhält. Die Beschreibung enthält auch einen Arbeitsauftrag wie den Bau einer Brücke aus Papier, die der Fantasie-Kultur das Zusammenleben erleichtert. Die Schwierigkeit für die Gruppe mit dem Arbeitsauftrag besteht darin, dass sie nicht wissen, was sie in der fremden Kultur erwartet und sie versuchen müssen, die Gewohnheiten, Regeln und Hierarchieverhältnisse dieser Kultur zu verstehen.

---

<sup>94</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): HNU Bachelor Betriebswirtschaft und vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): Allgemeine Prüfungsordnung (APO) der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm für die Studiengänge Betriebswirtschaft, Stand: 22.08.2013, S. 25.

<sup>95</sup> Sichtung der Vorlesungsunterlagen und Vorlesungsplanung im SS 2013 von Prof. Dr. Julia Künkele.

Weiterhin werden auch audiovisuelle Medien<sup>96</sup> wie Filmsequenzen eingesetzt, die verschiedene Kulturen bzw. kulturelle Unterschiede behandeln. Die Studierenden sollen im Anschluss die gezeigten Sequenzen analysieren und Schlussfolgerungen für den Umgang mit verschiedenen Kulturen ziehen.

Die Vorlesung ist dabei nach den Kriterien, die für Hochschultrainings nach Rathje gelten sollen, aufgebaut:

**Komplexität:** Das Lernziel ist vielfältig. Das Ziel der Veranstaltung ist es, den Studierenden einen Überblick über die verschiedenen Kulturmodelle bedeutender Kulturwissenschaftler zu vermitteln. Daneben wird die Sensibilisierung für den Umgang mit verschiedenen Kulturen sowie Fähigkeiten aus dem Bereich interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kommunikation vermittelt.

**Aktivität:** Die Übungen erfordern eine rege Teilnahme der Studierenden. Studierende werden aktiv in die Vorlesung durch Diskussionen und Erfahrungsaustausch einbezogen.

**Systematik:** Alle Unterlagen sowie Übungen sind auf das übergeordnete Lernziel - der Sensibilisierung im Umgang mit verschiedenen Kulturen - abgestimmt.

**Realitätsbezug:** Die Erkenntnisse, die aus den angewandten Übungen und Diskussionen gewonnen werden, können jederzeit in die Praxis umgesetzt werden.

#### 4.1.2 Englischsprachige Schwerpunkte

An der HNU gibt es Möglichkeiten, englischsprachige Vorlesungen bzw. Schwerpunkte im Studiengang Betriebswirtschaft im Hauptstudium zu belegen.<sup>97</sup>

- International Logistics
- International Business Administration
- International Management & Leadership
- Business Information Systems
- Transport, Umwelt und internationale Logistik,

die abwechselnd im Winter- und Sommersemester angeboten werden.

---

<sup>96</sup> Für eine ausführliche Beschreibung siehe Bauer (2010):Lehrfilme in: Straub/Weidemann/Nothnagel (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz, S. 375-385.

<sup>97</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): Allgemeine Prüfungsordnung (APO) der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm für die Studiengänge Betriebswirtschaft und vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): HNU Bachelor Betriebswirtschaft Internationale Ausrichtung.

Durch die englische Sprache nehmen auch häufig Incoming Students an den Seminaren und Vorlesungen in den Schwerpunkten teil. Incoming Students können dabei auch einzelne Vorlesungen aus den Schwerpunkten besuchen. In den Schwerpunkten sind eine Seminararbeit und Gruppenarbeiten fester Bestandteil. Es können dabei Teams aus Incoming Students und Studierenden der HNU für die Bearbeitung eines Themas gebildet werden. Durch die Zusammenarbeit von Studierenden verschiedener Kulturen werden besonders soziale Kompetenzen wie Kritikfähigkeit, Menschenkenntnis und Teamfähigkeit gefördert. Weiterhin werden Kompetenzen aus den Bereichen individuelle Kompetenz und strategische Kompetenz im Rahmen einer Gruppenarbeit ausgebaut.

Zudem stehen hochschulübergreifend weitere Möglichkeiten im Angebot der HNU, die eigene interkulturelle Kompetenz zu entwickeln.

### 4.1.3 Ausländische Dozenten und Erasmus-Dozentenmobilität

An der HNU sind ausländische Dozenten tätig. Entweder dauerhaft, beispielsweise für die Unterrichtung einer Fremdsprache, oder aus anderen (Partner-)Hochschulen. Die Gastprofessoren übernehmen im Rahmen ihres Deputats Vorlesungen, die meist in englischer Sprache gehalten werden. Gastprofessoren können dabei aus ihren Erfahrungen aus dem eigenen Hochschulgeschehen berichten und Studierende für interkulturelle Themen sensibilisieren.

Weiterhin besteht für die Mitarbeiter der HNU die Möglichkeit, im Rahmen der Dozentenmobilität für einige Zeit an einer ausländischen Partnerhochschule Erfahrungen zu sammeln.<sup>98</sup>

### 4.1.4 Wege in die Welt

Die Hochschule Neu-Ulm bietet, unter Federführung des International Office, weitere „Wege in die Welt“ an.

#### 4.1.4.1 Auslandssemester

Es besteht die Möglichkeit ein Auslandssemester an einer ausländischen Hochschule zu absolvieren. Die HNU unterhält derzeit in 29 Ländern Partnerschaften zu ausländischen Universitäten und Hochschulen. Die Partnerschaften bestehen sowohl mit europäischen als auch mit außereuropäischen Hochschulen.<sup>99</sup> Die gepflegten Partnerschaften haben für die Studierenden der HNU den Vorteil, „dass in den meisten Fällen studiengebührenfreie Austauschplätze zur Verfügung stehen.“<sup>100</sup> Die Kurse, die während des Auslandssemesters erfolgreich absolviert wurden, können ggfs. für Studienleistungen an der HNU angerechnet werden. Das International Office steht für Studierende beratend zur Seite und unterstützt interessierte Studierende sowie aus dem Auslandssemester zurückgekehrte Studierende.

<sup>98</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2014): Erasmus + Staff Mobility for Teaching, S. 1.

<sup>99</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2014): Partnerhochschulen der HNU, S. 1.

<sup>100</sup> Hochschule Neu-Ulm (2014): Partnerhochschulen – Internationale Partner, S. 1.

#### 4.1.4.2 Auslandspraktikum

Da im Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft ein Praktikum Pflicht ist, gibt es auch die Möglichkeit, anstelle des Praktikums im Inland eine Praktikumsstelle im Ausland anzutreten. Ein Auslandspraktikum kombiniert Praxiserfahrung mit Auslandserfahrung.<sup>101</sup> Das International Office der HNU steht Studierenden unterstützend zur Seite und führt eine Aufstellung über offene Auslandspraktikumsstellen.<sup>102</sup>

#### 4.1.4.3 Abschlussarbeit im Ausland

Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Abschlussarbeit als praktische Arbeit bei einem Unternehmen im Ausland anzufertigen. Auch hier steht das International Office der HNU Studierenden beratend zu Seite und gibt weitere Informationen wie beispielsweise der Finanzierung eines solchen Aufenthalts.<sup>103</sup> Die Stellenbörse des International Office informiert Studierende über freie Stellen für eine Abschlussarbeit im Ausland.<sup>104</sup>

#### 4.1.4.4 International Summer Schools

Das International Office steht in Kontakt mit den bayerischen Hochschulzentren<sup>105</sup>, die International Summer Schools während der vorlesungsfreien Zeit im Sommer anbieten. Auch besteht die Möglichkeit eines Stipendiums für die Teilnahme an einer solchen Maßnahme.<sup>106</sup>

#### 4.1.5 Weitere Möglichkeiten aus dem Angebot des International Office

Weiterhin bietet das International Office neben der Beratung für Auslandssemester bzw. Auslandspraktika das Sprach-Tandem und die Zimmerbörse an. Diese Angebote zum Erlernen interkultureller Kompetenz sind praxisnah und verhelfen zum Sammeln von Erfahrungen, die theoretisch schwer vermittelbar sind.

Das „Sprach-Tandem“ ermöglicht den Studierenden mit anderen Kulturen in engen Kontakt zu treten und neben der Kultur auch die Muttersprache der Incoming Students zu erlernen. Zudem werden in der Orientierungswoche für die Incoming Students Einführungsveranstaltungen und ein interkulturelles Training angeboten. Studierende der HNU werden als Mentoren für die ausländischen Studierenden tätig. Als Ansprechpartner führen sie die Incoming Students in die Abläufe an der HNU ein und stehen für Fragen beratend zur Seite<sup>107</sup>. Die Erfahrung, die im realen Umgang mit Personen aus anderen Kulturkreisen gesammelt wird, kann theoretisch nicht ver-

<sup>101</sup> Hochschule Neu-Ulm (2014): Auslandspraktikum und Abschlussarbeit im Ausland, S. 1.

<sup>102</sup> Hochschule Neu-Ulm (2014): Stellenangebote – Praktika und Abschlussarbeiten im Ausland, S. 1.

<sup>103</sup> Hochschule Neu-Ulm (2014): Auslandspraktikum und Abschlussarbeit im Ausland, S. 1.

<sup>104</sup> Hochschule Neu-Ulm (2014): Stellenangebote – Praktika und Abschlussarbeiten im Ausland, S. 1.

<sup>105</sup> BayChina, BFHZ, BAYHOST, BayIND sind die vier bayerischen Hochschulzentren, mit denen die HNU in Kontakt steht.

<sup>106</sup> Hochschule Neu-Ulm (2014): International Summer Schools, S. 1.

<sup>107</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): Orientierungsprogramm, S. 1.

mittelt werden. Auch für die Incoming Students wird die Möglichkeit geschaffen, Kontakt zu Studierenden der HNU zu knüpfen und so am Leben an einer deutschen Hochschule teilzunehmen und die deutsche Kultur zu erfahren und kennen zu lernen.

Auch ist es möglich, im Rahmen der Zimmer-Börse Incoming Students als Zwischenmieter ein Zimmer zur Verfügung zu stellen. Während der Praktikumsphase sind viele Studierende nicht an der Hochschule oder am Hochschulort ansässig und benötigen für diese Zeit ihr Zimmer bzw. die Wohnung nicht. Das International Office vermittelt die möblierten Zimmer für die Zeit des Praktikums an Incoming Students. Besonders, wenn das möblierte Zimmer in einer Wohngemeinschaft (WG) ist, haben Incoming Student und WG-Mitbewohner die Möglichkeit Erfahrungen zum ersten kulturellen Miteinander zu sammeln.<sup>108</sup>

#### **4.1.6 International Flavour in der Mensa**

Im Rahmen der „International Flavour Week“ bereitet die Mensa typische Landesgerichte aus Rezepten der internationalen Studierenden zu. Damit wird ihren Kommilitonen, den Professoren sowie den Mitarbeitern der HNU die Essens-Kultur verschiedener Länder näher gebracht.<sup>109</sup>

#### **4.1.7 Interkulturelles Training für Managerinnen**

Im Rahmen der Frauenförderung und den angebotenen Seminaren zur Karriereförderung von Frauen, wird das eintägige Seminar „Interkulturelles Training für Managerinnen“ angeboten. In diesem Seminar werden von einer kulturell-erfahrenen Trainerin kulturhistorische und interpersonelle Hintergründe beleuchtet.<sup>110</sup>

### **4.2 Studierenden-Umfrage an der HNU zum Lehrangebot für interkulturelle Kompetenz**

Um zu erörtern, wie Studierende an der HNU die im vorigen Kapitel vorgestellten Maßnahmen in ihrer Effektivität beurteilen, wurde eine Studierenden-Umfrage zum Lehrangebot für interkulturelle Kompetenz durchgeführt. Die Befragung wurde als schriftliche Befragung mit Hilfe eines Fragebogens<sup>111</sup> am 18. - 19.12.2013 an der HNU durchgeführt. Eine schriftliche Befragung liegt dann vor, wenn „eine Gruppe von gleichzeitig anwesenden Befragten Fragebögen in Anwesenheit eines Interviewers ausfüllt“.<sup>112</sup> Die Teilnehmer waren 65 Studierende im zweiten Semester aus der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“, sowie 24 Studierende des Hauptstudiums aus dem „Schwerpunkt Controlling“. Somit ergibt sich eine Grundgesamtheit von 89 Teilnehmern. Im interkulturellen Seminar waren laut Prüfungsplan vom 20.01.2014 153 Studierende zur Prüfung im interkulturellen Seminar angemeldet. Damit entspricht die Teilnahme an

<sup>108</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): Die Hochschule Neu-Ulm – ein internationaler Campus, S. 1.

<sup>109</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): International Flavour, S. 1.

<sup>110</sup> Vgl. Hochschule Neu-Ulm (2013): Beschreibung Interkulturelles Training für Managerinnen WS 13/14.

<sup>111</sup> siehe Anhang 1: Fragebogen der Umfrage zur interkulturellen Kompetenz an der HNU

<sup>112</sup> Schnell/Hill/Esser (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 351.

der Befragung ca. 42%. Im Schwerpunkt Controlling waren im WS 2013/2014 65 Studierende angemeldet. Damit entspricht die Teilnahme an der Befragung ca. 37%.

Es wurde eine schriftliche Befragung gewählt, da diese geringe Kosten verursacht. Weiterhin konnten viele Studierende gleichzeitig befragt werden und deren Anonymität wurde gewährleistet.<sup>113</sup> Auch bleiben mögliche Einflüsse des Fragenden auf die Beantwortung der Fragen aus.<sup>114</sup> Ein Nachteil der schriftlichen Befragung ist jedoch die Nichtkontrollierbarkeit, ob die Befragten ihre Fragebögen selbst ausgefüllt haben oder diese an Dritte weitergeleitet haben. Weiterhin ist es möglich, dass Befragte sich austauschen und Absprachen bei den Antworten zu Lasten der eigenen Meinung getroffen werden. Bei Schwierigkeiten des Verstehens von Fragen sind keine Erklärungsmöglichkeiten seitens des Fragenden möglich, wie es beispielsweise bei einem Interview der Fall wäre. Auch kann nicht nachvollzogen werden, mit welcher Ernsthaftigkeit die Fragen beantwortet wurden.<sup>115</sup> Ferner besteht die Möglichkeit, dass offene Fragestellungen z.B. aus Angst vor Rechtschreibfehlern nur sehr kurz oder gar nicht beantwortet werden. Bei der Auswertung besteht die Gefahr, dass Fragebögen aufgrund einer unleserlichen Handschrift nicht ausgewertet werden können.<sup>116</sup>

Bei der Befragung wurde darauf geachtet, dass die Befragten ihren Fragebogen selbst ausfüllen. Der Nachteil der Nichtkontrollierbarkeit von Absprachen kann jedoch nicht ausgeschlossen werden. Besonders bei den offenen Fragen ist eine Absprache durchaus möglich. Der Nachteil der mangelnden Nachvollziehbarkeit, mit welcher Ernsthaftigkeit die Studierenden die Fragen beantwortet haben, kann nicht ausgeschlossen werden. Einige der Befragten benötigten ca. fünf Minuten, während andere Teilnehmer ca. zehn Minuten bis zur Abgabe des Fragebogens an Zeit aufwendeten. Das Problem, dass die Schrift einiger Studierenden nicht leserlich ist, trat nicht auf, da alle Fragebögen mit einer klaren und lesbaren Schrift ausgefüllt wurden und ausgewertet werden konnten.

Der Fragebogen bestand aus 23 Fragen und nahm eine DIN A4-Seite, bedruckt auf der Vorder- und Rückseite ein. Die Fragen wurden in fünf Fragenkomplexe eingeteilt.

1. Fragen zur Bedeutung von interkultureller Kompetenz (Fragen 1.1 – 1.3)
2. Fragen zum aktuellen Lehrangebot zum Erwerb interkultureller Kompetenz an der HNU (Fragen 2.1 – 2.7)
3. Beurteilung der Effektivität der angebotenen Maßnahmen (3.1 – 3.7)
4. Fragen zu Maßnahmen, die nicht an der HNU angeboten werden (Fragen 4.1 – 4.4)
5. Interkultureller Campus Neu-Ulm (Fragen 5.1 – 5.2)

---

<sup>113</sup> Vgl. Hug/Poscheschnik (2010): Empirisch forschen, S. 127.

<sup>114</sup> Vgl. Berger (2010): Wissenschaftliches Arbeiten, S. 156.

<sup>115</sup> Vgl. Hug/Poscheschnik (2010): Empirisch forschen, S. 127.

<sup>116</sup> Vgl. Berger (2010): Wissenschaftliches Arbeiten, S. 156.

Für die Fragebogengestaltung und die Auswertung wurde die Softwarelösung „EvaSys“ des Anbieters Electric Paper Evaluationssysteme GmbH verwendet, die an der Hochschule Neu-Ulm zur Evaluation von Lehrveranstaltungen eingesetzt wird.

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurden die Strukturtypen „offene“ und „geschlossene“ Fragen verwendet. Offene Fragen lassen eigene Antworten in eigenen Worten des Befragten zu, während geschlossene Fragen (auch sog. Multiple-Choice-Questions) eine Entscheidung zwischen Antwortalternativen fordern.<sup>117</sup>

Geschlossene Fragen können Alternativen wie „JA“, „NEIN“ oder mehrere Antwortmöglichkeiten vorgeben. In der Befragung wurden geschlossene Fragen mit alternativen Vorgaben, Mehrfachnennungen und Fragen mit einer Antwortskala (sog. Skalenfragen) angewendet. Bei der Gestaltung der Skalenfragen wurde eine Ratingskala für die einzelnen Skalenpunkte verwendet. Die Extrempunkte wurden mit „Sehr hoch“ und „Gering“ betitelt. Es wurden „unipolare Skalen“, also Skalen mit einer geraden Anzahl von Antwortalternativen gewählt. Dadurch wird die Neigung des Befragten, die Mittelkategorie („weder/noch“) auszuwählen, und damit eine neutrale Meinung abzugeben, eingeschränkt.<sup>118</sup> Im Fragebogen wurde eine Skala mit vier Antwortalternativen gewählt. Die Möglichkeit eine neutrale Position durch Antwortmöglichkeiten wie „keine Stellungnahme“, „Weiß nicht“ und „keine Antwort“ einzunehmen, wurde nicht gegeben.

Die Auswertung<sup>119</sup> zeigt, dass Studierende die Bedeutung von interkultureller Kompetenz als hoch (35,4% als sehr hoch; 37,8% als hoch)<sup>120</sup> einschätzen und glauben, dass die Wichtigkeit von interkultureller Kompetenz weiter zunehmen wird (in Summe: 94,1%)<sup>121</sup>. Lediglich fünf Studierende stufen die Bedeutung von interkultureller Kompetenz für die Zukunft als eher gering ein (3,6%).

---

<sup>117</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 323 f.

<sup>118</sup> Vgl. Kallus (2010): Erstellung von Fragebogen, S. 52.

<sup>119</sup> Die Auswertung erfolgte mit der Grundgesamtheit. Eine Aufteilung nach den Vorlesungen „Interkulturelles Seminar“ und „Controlling“ erfolgte für Frage 1.1 und 1.2 nicht.

<sup>120</sup> Frage 1.1: Welche Bedeutung hat interkulturelle Kompetenz für Sie heute?

<sup>121</sup> Frage 1.2: Glauben Sie, dass die Bedeutung von interkultureller Kompetenz in der Zukunft zunehmen wird?

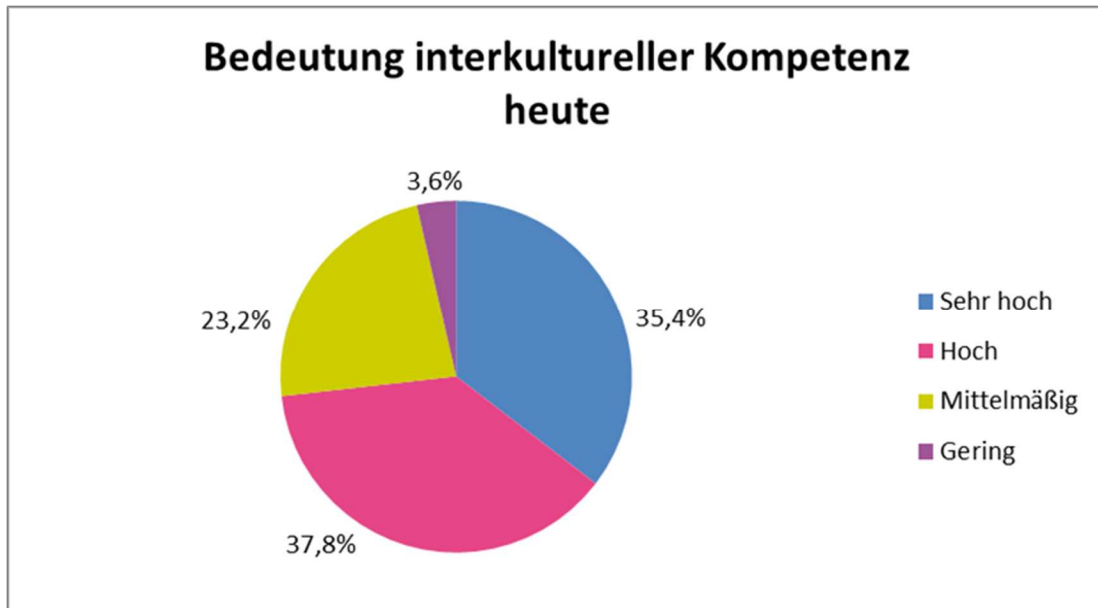


Abbildung 8: Bedeutung interkultureller Kompetenz heute

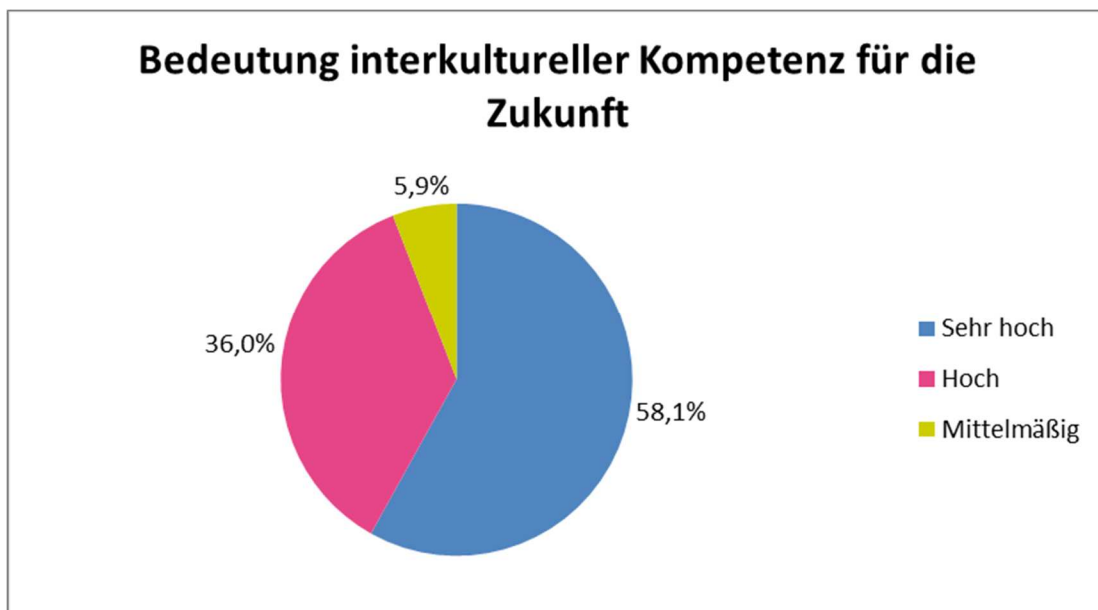
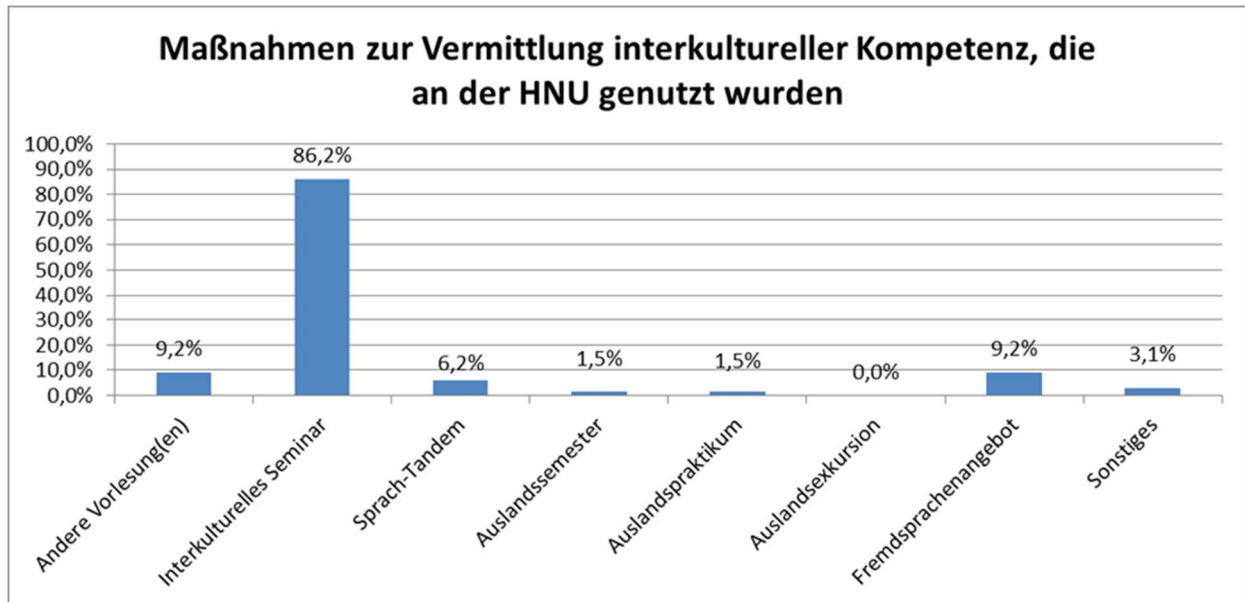


Abbildung 9: Bedeutung interkultureller Kompetenz für die Zukunft

Studierende aus der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ haben vornehmlich das „Interkulturelle Seminar“ (86,2%), sowie „Andere Vorlesungen“ (9,2%) und das „Fremdsprachenangebot“ (9,2%) an der HNU genutzt.<sup>122</sup>

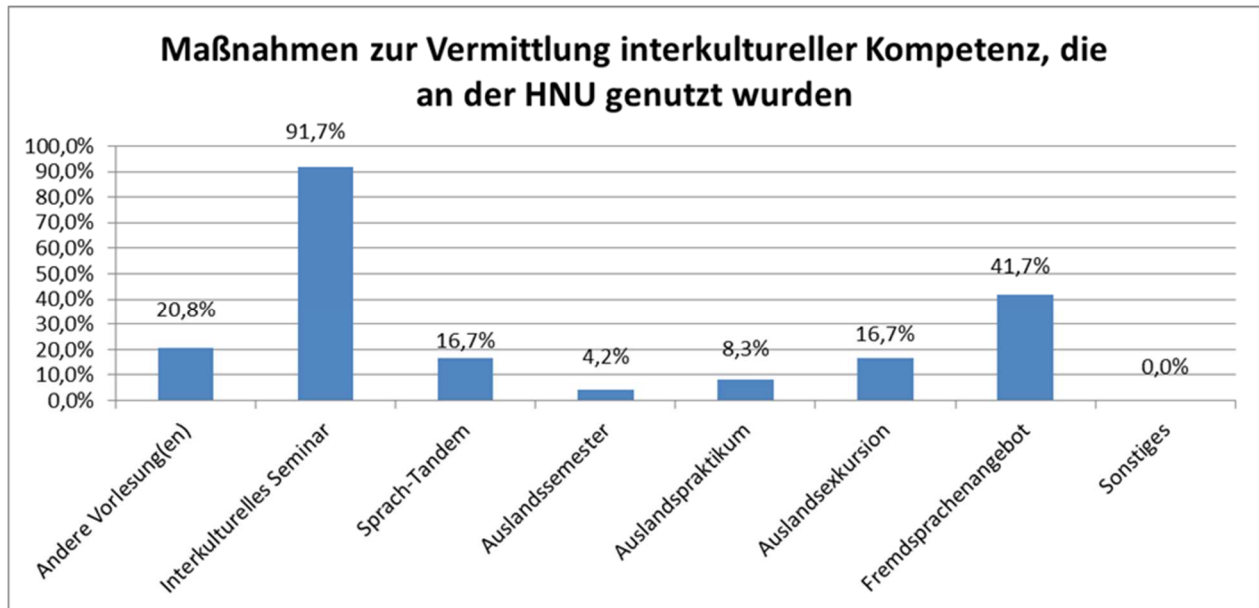


**Abbildung 10: Nutzung von Maßnahmen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz (VL Interkulturelles Seminar)**

Auch die Studierenden aus dem Schwerpunkt „Controlling“ geben an<sup>123</sup>, dass sie bereits das „Interkulturelle Seminar“ zum Erlernen interkultureller Kompetenz besucht haben (91,7%). Weiterhin nutzten die Studierenden das „Fremdsprachenangebot“ (41,7%) und „Andere Vorlesungen“ (20,8%). 16,7% der Studierenden haben das Angebot des „Sprach-Tandems“ genutzt sowie an einer „Auslandsexkursion“ (16,7%) teilgenommen. Weiterhin zeigt sich, dass 8,3% ein Auslandspraktikum oder ein Auslandssemester (4,2%) absolvierten.

<sup>122</sup> Frage 2.1: Welche Maßnahmen zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz haben Sie bereits genutzt?

<sup>123</sup> Frage 2.1: Welche Maßnahmen zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz haben Sie bereits genutzt?



**Abbildung 11: Nutzung von Maßnahmen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz (VL Controlling)**

Zur Frage, mit welchen der angebotenen Maßnahmen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz gute Erfahrungen gemacht wurden<sup>124</sup>, wird von 78,5% der Studierenden aus der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ das „Interkulturelle Seminar“ genannt. Das „Sprach-Tandem“ sowie das „Fremdsprachenangebot“ werden von je 4,6% der Studierenden als gute Erfahrung genannt. Auch geben 3,1% der Studierenden an<sup>125</sup>, dass sie mit einem Auslandssemester gute Erfahrungen zum Erlernen der eigenen interkulturellen Kompetenz gemacht haben.

<sup>124</sup> Frage 2.3: Mit welchen Maßnahmen haben Sie besonders gute Erfahrungen zum Erlernen Ihrer interkulturellen Kompetenz gemacht?

<sup>125</sup> Offensichtlich gibt es hier einen Widerspruch. In der Frage 2.1 wurde nach den bereits genutzten Möglichkeiten an der HNU gefragt und 1,5% der Studierenden geben an, ein Auslandssemester besucht zu haben. In der Frage 2.3 mit welchen Maßnahmen gute Erfahrungen gemacht wurden, geben jedoch 3,1% der Studierenden das Auslandssemester an.

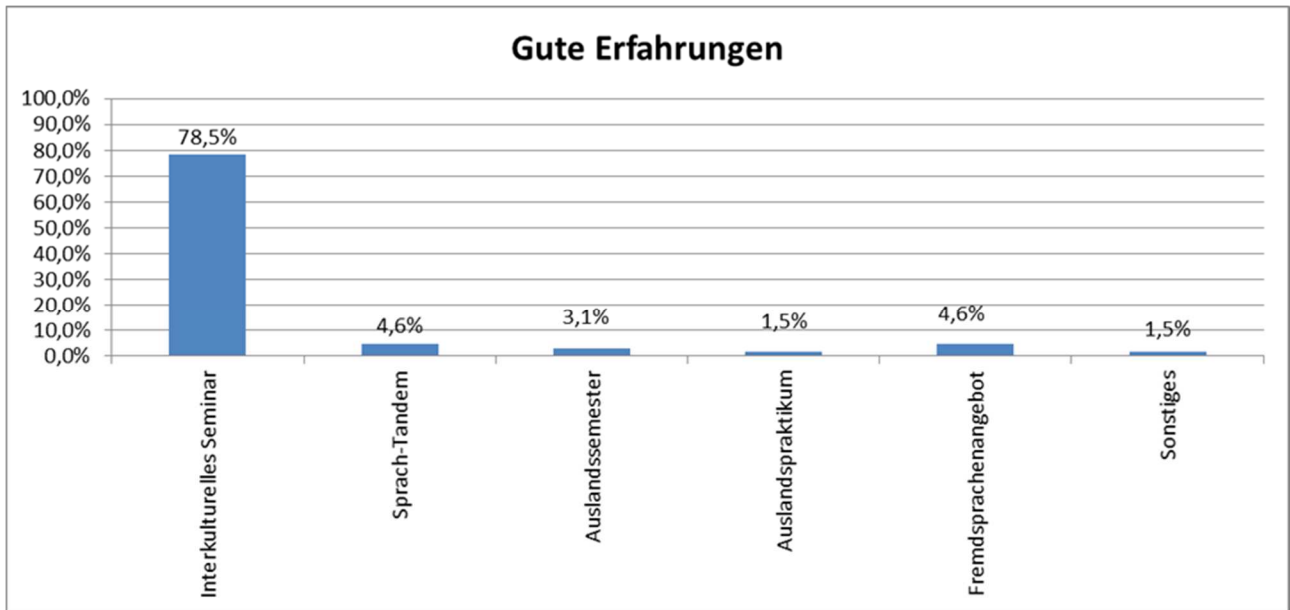


Abbildung 12: Maßnahmen mit guten Erfahrungen (VL Interkulturelles Seminar)

70,8% der Studierenden im Schwerpunkt Controlling haben mit dem „Interkulturellen Seminar“ gute Erfahrungen zum Erlernen ihrer interkulturellen Kompetenz gemacht. Weiterhin haben 25% der Studierenden mit dem Fremdsprachenangebot und 8,3% mit dem Sprach-Tandem gute Erfahrungen für den Erwerb interkultureller Kompetenz gemacht. Ein Auslandspraktikum sowie ein Auslandssemester werden von 8,3% bzw. 4,2% der Studierenden als gute Erfahrung zum Erlernen interkultureller Kompetenz genannt.

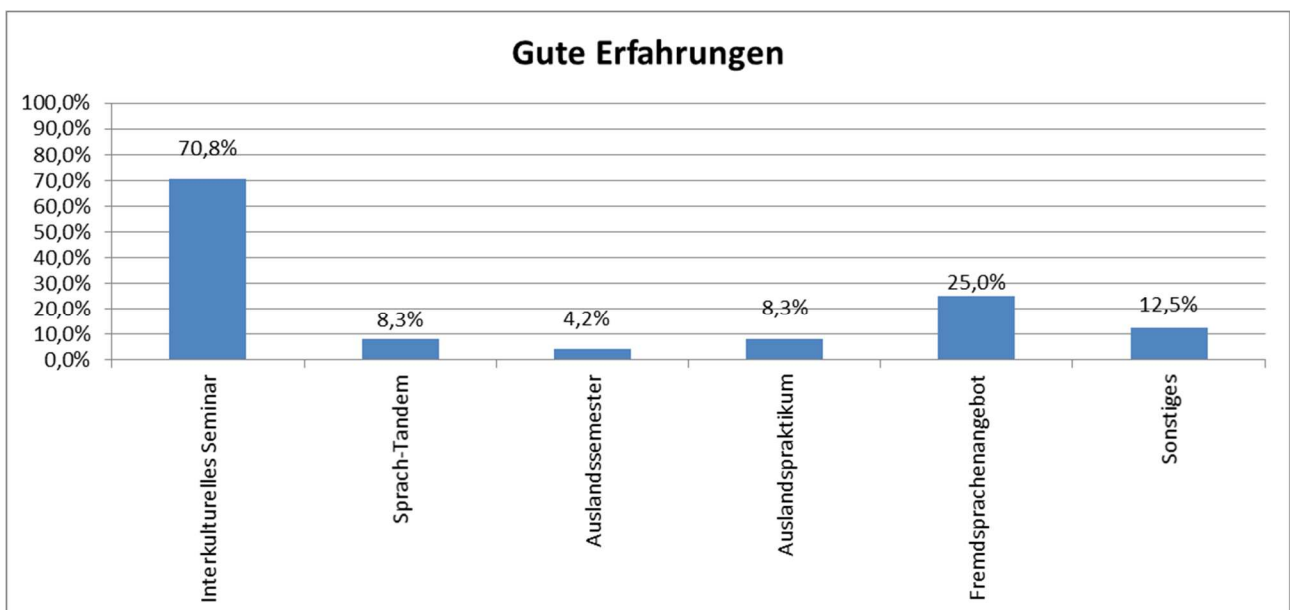
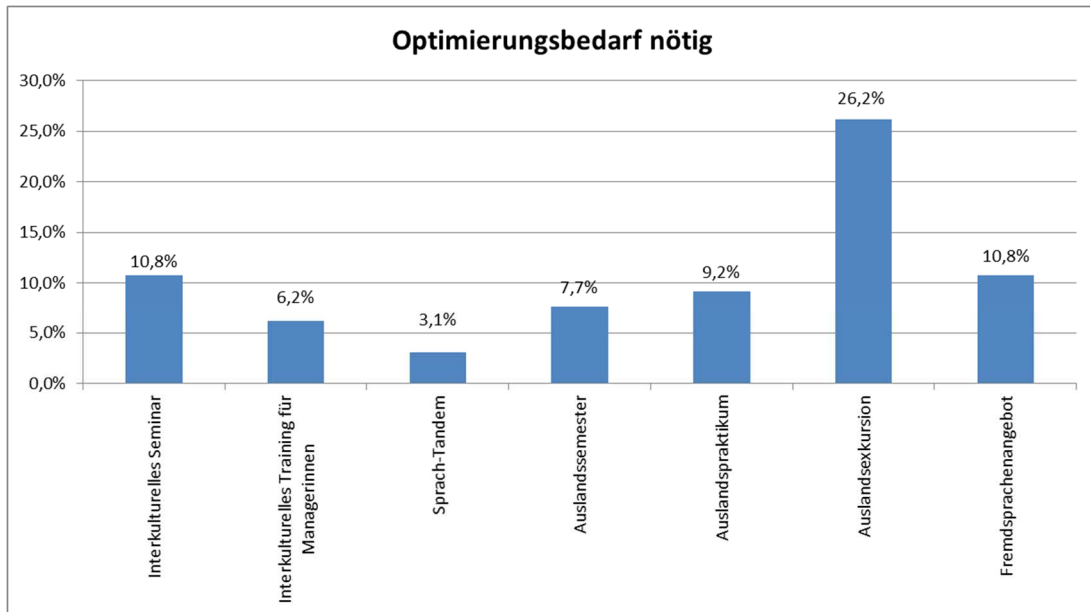


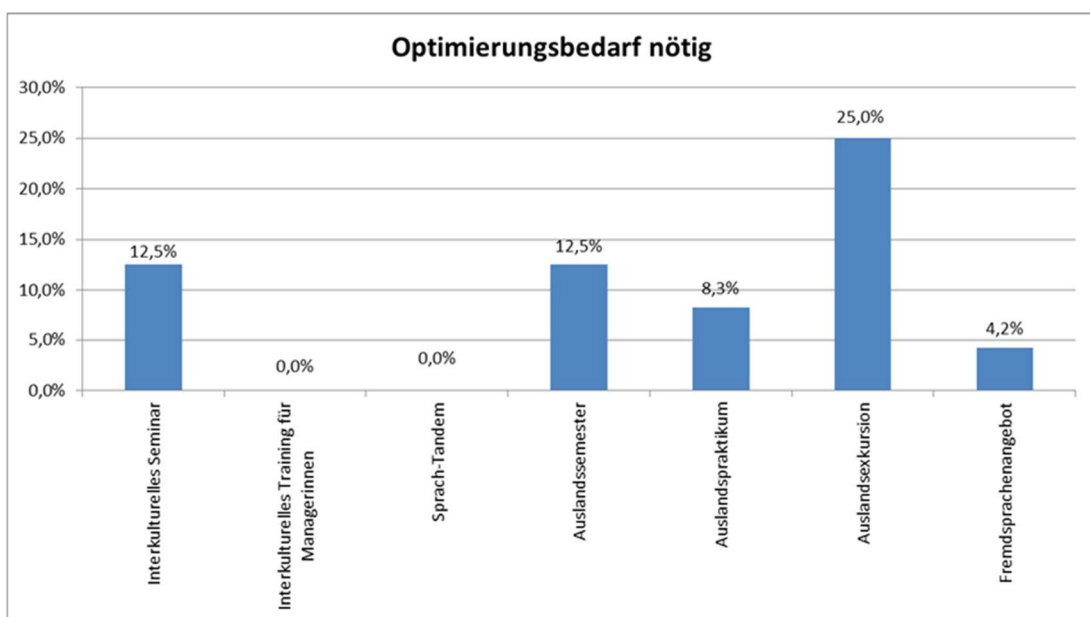
Abbildung 13: Maßnahmen mit guten Erfahrungen (VL Controlling)

Bei der Frage, welche der angebotenen Maßnahmen an der HNU optimierungsbedürftig sind<sup>126</sup>, geben Studierende aus der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ mit je 10,8% das Interkulturelle Seminar sowie das Fremdsprachenangebot an. Bei Auslandsexkursionen wird der Wunsch nach Optimierung von 26,2% der Teilnehmer zum Ausdruck gebracht.



**Abbildung 14: Optimierungsbedarf nötig (VL Interkulturelles Seminar)**

25% der Studierenden im Schwerpunkt Controlling sehen Optimierungsbedarf bei den Auslandsexkursionen. Weiterhin wird Optimierung bei der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ sowie beim Auslandssemester gesehen (beide mit 12,5%).



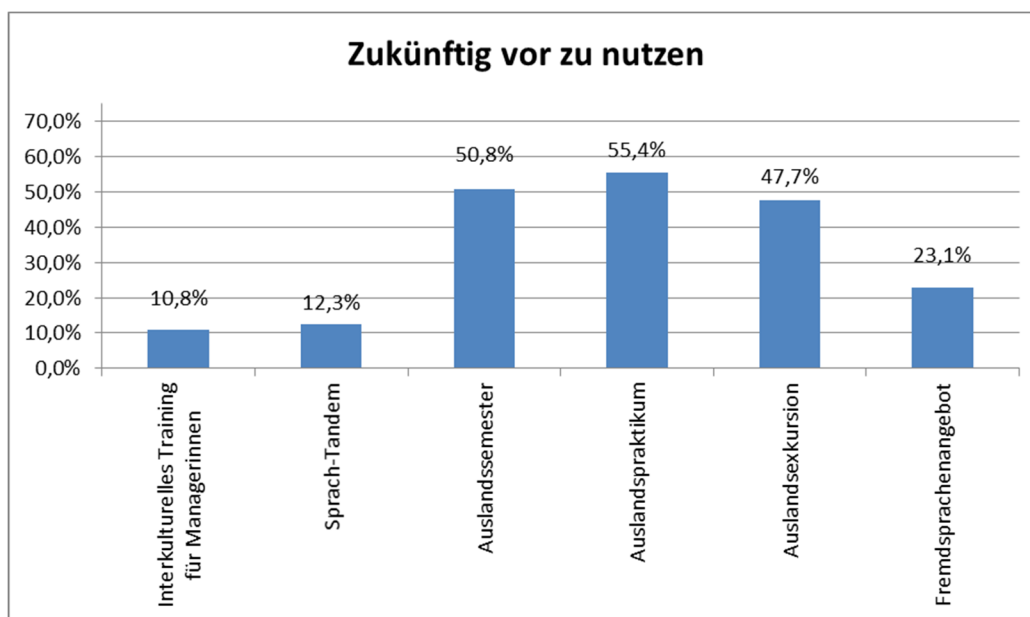
**Abbildung 15: Optimierungsbedarf nötig (VL Controlling)**

<sup>126</sup> Frage 2.5: Bei welchen angebotenen Möglichkeiten sehen Sie Optimierungsbedarf?

Es steht zu vermuten, dass der Optimierungsbedarf nicht in der Organisation der Auslands-  
exkursionen gesehen wird, sondern ein breiteres Angebot an Auslandsexkursionen seitens der  
Studierenden gewünscht wird. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Studierendenbe-  
fragung im SS 2014 im Rahmen des HRK<sup>127</sup>-Audits „Internationalisierung der Hochschulen“.

Die Auswertung der offenen Frage<sup>128</sup> zu konkreten Optimierungsvorschlägen<sup>129</sup> wurde von 22  
Befragten beantwortet (ca. 25%). Die Vorschläge lassen sich nicht zusammenfassen. Es gab  
eine Vielzahl an Verbesserungsvorschlägen. Exemplarisch lassen sich der Wunsch nach einer  
stärkeren Fallstudienorientierung in den Vorlesungen, ausführlicheren Informationen zum Inter-  
nationalisierungs-Angebot der HNU und einer stärkeren Betonung der Wichtigkeit der inter-  
kulturellen Kompetenz für das spätere Berufsleben nennen.

Studierende aus der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ würden in ihrem weiteren Studienver-  
lauf gerne das Angebot eines Auslandspraktikums (55,4%), eines Auslandssemesters (50,8%)  
oder einer Auslandsexkursion (47,7%) wahrnehmen.<sup>130</sup>



**Abbildung 16: Maßnahmen, die beabsichtigt werden, in Zukunft genutzt zu werden  
(VL Interkulturelles Seminar)**

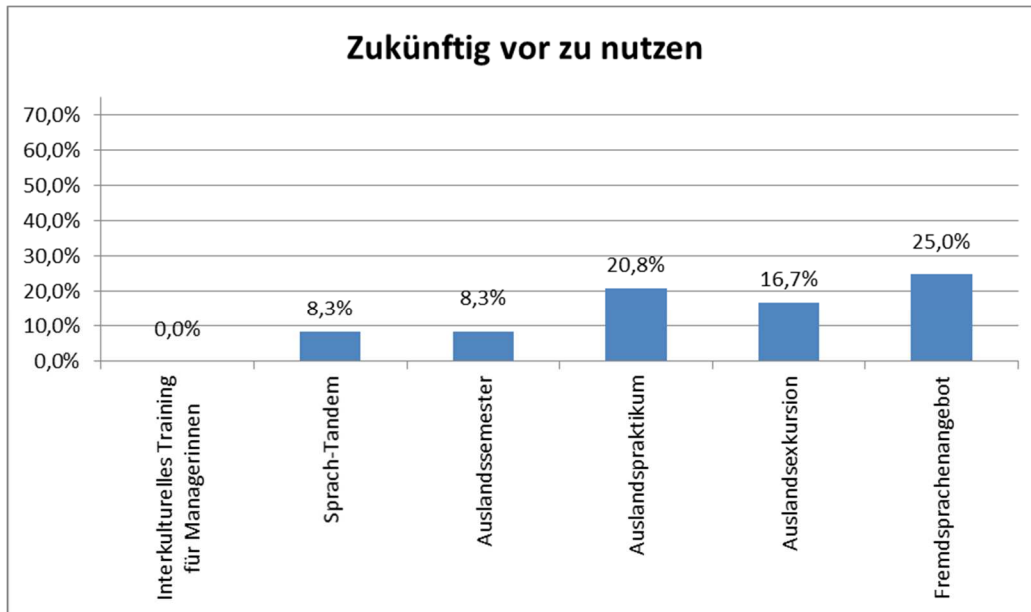
<sup>127</sup> HRK für Hochschulrektorenkonferenz

<sup>128</sup> Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte auf Basis der Grundgesamtheit aus beiden Vorlesungen.

<sup>129</sup> Frage 2.6: Falls Sie in der vorherigen Frage eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten gewählt haben, nennen Sie kurz Ihre Vorschläge zur Verbesserung der angebotenen Möglichkeiten an der HNU zu einem besseren Erlernen Ihrer interkulturellen Kompetenz.

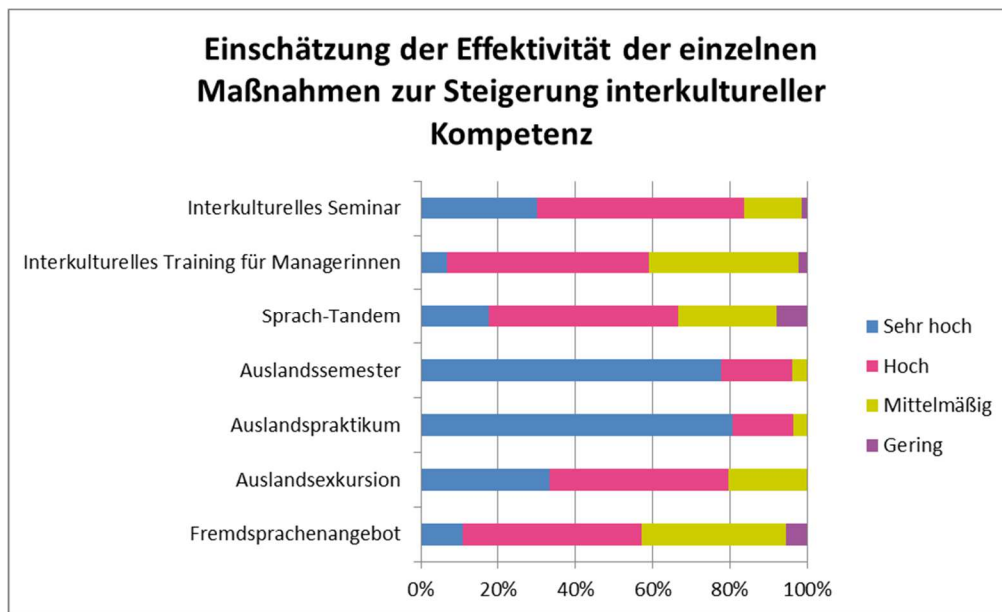
<sup>130</sup> Frage 2.7: Welche Möglichkeiten aus dem Angebot der HNU zum Erwerb bzw. Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz haben Sie in Zukunft vor zu nutzen?

Studierende im Schwerpunkt Controlling würden gerne noch weiter auf das Angebot des Fremdsprachenzentrums zurückgreifen (25%) oder ihr Praktikum im Ausland verbringen (20,8%). 16,7% der Studierenden würden zukünftig auch gerne an einer Auslandsexkursion teilnehmen.



**Abbildung 17: Maßnahmen, die beabsichtigt werden, in Zukunft genutzt zu werden (VL Controlling)**

Die Befragung zur Beurteilung der Effektivität der angebotenen Maßnahmen zeigt, dass ein Auslandssemester und Auslandspraktikum nach Einschätzung aller Befragten am besten zur Entwicklung interkultureller Kompetenz führen.<sup>131</sup>



**Abbildung 18: Einschätzung der Effektivität der einzelnen Maßnahmen zur Steigerung interkultureller Kompetenz**

Die offene Frage<sup>132</sup> nach weiteren Maßnahmen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz, die im Angebot der HNU fehlen<sup>133</sup>, wurde von nur vier Teilnehmern beantwortet. Die gewünschten Maßnahmen waren Steigerung des Fremdsprachenangebots, Einführung eines Buddy-Programms<sup>134</sup>, Wochenendausflüge in Nachbarländer und Steigerung des Angebots an englischsprachigen Vorlesungen.

Die Auswertung der Frage, ob spezielle Kulturkreise in der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ behandelt werden sollen<sup>135</sup> zeigt, dass 57,3% keine Notwendigkeit dazu sehen. 42,7% (32 Teilnehmer) der Befragten aus den Vorlesungen „Interkulturelles Seminar“ und „Controlling“ wünschen sich jedoch eine tiefer gehende Behandlung und Vorbereitung auf spezielle Kulturkreise.

<sup>131</sup> Fragenkomplex 3 von 3.1 bis 3.7. Es konnten die einzelnen Maßnahmen hinsichtlich ihrer Effektivität über eine Ratingskala von „Sehr hoch“ bis „Gering“ beurteilt werden. An der Beurteilung der Maßnahme „Auslandspraktikum“ (3.5) beteiligten aus beiden Vorlesungen insgesamt 57 Studierende und davon schätzen 80,7% die Effektivität als „Sehr hoch“ ein. Die Maßnahme „Auslandssemester“ (3.4) wurde von 54 Studierenden beantwortet und davon schätzen 77,8% diese Maßnahme als „Sehr hoch“ zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz ein.

<sup>132</sup> Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte auf Basis der Grundgesamtheit aus beiden Vorlesungen.

<sup>133</sup> Frage 4.1: Kennen Sie andere Maßnahmen zum Erlernen Ihrer interkulturellen Kompetenz, die Ihnen im Angebot der HNU fehlen?; Keine Aufteilung in Studierende der Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ und der Vorlesung „Controlling“.

<sup>134</sup> Dieses existiert bereits an der HNU und ist bekannt als „Tutoren-Programm“.

<sup>135</sup> Frage 4.3: Sollen spezielle Kulturkreise im Rahmen der Vermittlung von interkultureller Kompetenz an der HNU besonders im Fokus stehen?

Bei der weitergehenden Erläuterung<sup>136</sup> konnten die Befragten ihre Wunschkulturen nennen, die sie gerne tiefer behandelt haben möchten. Fast alle Teilnehmer, die die vorangegangene Frage nach der Behandlung von speziellen Kulturkreisen mit „Ja“ beantworteten, haben ihre Antwort spezifiziert. Lediglich drei Studierende haben die Behandlung von speziellen Kulturkreisen bejaht und nicht näher erläutert. Die häufigste Nennung war USA bzw. Nordamerika<sup>137</sup>. Weiterhin wünschen sich die Studierenden die tiefer gehende Behandlung im Umgang mit Kulturen aus dem asiatischen Raum. Die dritthäufigste Nennung ist die Behandlung der afrikanischen Kultur.

In einem Fragebogen wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass jede Kultur gleich wichtig ist und daher die Fokussierung auf eine oder zwei Kulturkreise in der Vorlesung wenig sinnvoll ist. Es sollten daher verschiedene Kulturen behandelt werden bzw. die Vermittlung allgemeiner Informationen, die das Bewusstsein kultureller Unterschiede schärfen.

Bei der Frage nach der Internationalität am Campus der HNU schätzen 24,1% der Befragten (20 Studierende) den Campus der HNU als sehr international und kulturell vielfältig ein<sup>138</sup>, 51,8% (43 Studierende) als hoch und 20,5% (17 Studierende) sehen den Campus als weniger kulturell vielfältig. Für nicht international halten 3,6% (3 Studierende) den Campus der HNU.

Als Verbesserungsmöglichkeiten zur Steigerung eines internationalen Campus der HNU<sup>139</sup> nannten die Befragten Maßnahmen wie die Steigerung englischsprachiger Vorlesungen und englischsprachiger Schwerpunkte, weitere Hochschulpartnerschaften, das Angebot für Austauschstudierende steigern und mehr Werbung und Informationsveranstaltungen zum Sprachenangebot.

Die Auswertung der Umfrage-Ergebnisse zeigt, dass den Studierenden die zunehmende Bedeutung interkultureller Kompetenz sehr bewusst ist. Die im Angebot der HNU stehenden Möglichkeiten, interkulturelle Kompetenz zu erwerben bzw. zu steigern, wird teilweise genutzt. Die Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ und „Fremdsprachen“ sind fest im Lehrplan des BWL-Studiums an der HNU verankert. Es zeigt sich, dass die Studierenden gute Erfahrungen zum Erlernen ihrer interkulturellen Kompetenz gemacht haben. Bei der Frage nach weiteren Möglichkeiten zum Erlernen interkultureller Kompetenz, die nicht im Angebot der HNU stehen, war die Beantwortung der Frage seitens der Studierenden sehr verhalten.

Es lässt sich daraus schließen, dass die HNU gut aufgestellt ist und Studierende keine Maßnahmen vermissen. Die Auswertung zeigt jedoch, dass die Befragten sich teilweise nicht gut informiert fühlen bzw. die Informationen schwer zu finden sind. Auch würden sich die Teilnehmer der Befragung einen stärkeren Praxisbezug, beispielsweise durch Fallstudien mit inter-

---

<sup>136</sup> Frage 4.4: Falls Sie die vorherige Frage mit „Ja“ beantwortet haben: Nennen Sie bitte maximal drei favorisierte Kulturkreise, die in der Vorlesung „Interkulturellem Seminar“ näher behandelt werden sollen.

<sup>137</sup> Die Nennung Nordamerika (2x) wurde den USA zugerechnet.

<sup>138</sup> Frage 5.1: Schätzen Sie den Campus der HNU als international und kulturell vielfältig ein?

<sup>139</sup> Frage 5.2: Nenne Sie aus Ihrer Sicht Verbesserungsmöglichkeiten zur Förderung der Internationalität und Interkulturalität an der HNU.

nationalem Kontext wünschen, und die Bedeutung interkultureller Kompetenz sollte stärker betont werden. Auch wurde geäußert, dass der Ausbau englischsprachiger Vorlesungen und internationaler Schwerpunkte zum Erlernen interkultureller Kompetenz und zu einem kulturell vielfältigen Campus führen können, besonders wenn es gelingt, internationale Studierende aus dem Ausland an die HNU zu bewegen.

Den Studierenden ist durchaus bewusst, dass ein Auslandssemester und/oder ein Auslandspraktikum am besten zum Erlernen und Steigerung ihrer interkulturellen Kompetenz beitragen. 44% aller Befragten fühlen sich zum Zeitpunkt der Umfrage für Aufgaben im internationalen und interkulturellen Bereich gut vorbereitet<sup>140</sup>. Das Angebot der HNU wie das interkulturelle Seminar und die Fremdsprachen, die im Lehrplan des Studiums Betriebswirtschaftslehre verankert sind, tragen dazu bei. Doch beurteilen die Befragten die Effektivität eines Auslandssemesters und Auslandspraktikum zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz höher als die Vermittlung von theoretischen Inhalten. Für Studierende, die jedoch kein Auslandssemester oder Auslandspraktikum absolvieren, trägt das Angebot der HNU zum Erwerb von interkultureller Kompetenz bei und bereitet Studierende zumindest theoretisch auf die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen vor. Der Mehrwert von praktischen Erfahrungen, die durch längere Auslandsaufenthalte wie Praxissemester oder Studium erreicht werden, könnten verstärkt in den Vorlesungen zum Ausdruck gebracht werden. (Weiterhin wäre es möglich, die Vorlesung „Interkulturelles Seminar“ in Englisch zu lehren, sodass auch Austauschstudierende aus anderen Kulturen daran teilnehmen können und Diskussionen von und mit verschiedenen Kulturen erfolgen können.)

---

<sup>140</sup> Frage 4.2: Fühlen Sie sich bereits **jetzt** (Stand heute) für Aufgaben im internationalen und interkulturellem Bereich von der HNU gut vorbereitet?

## 5 Fazit und Ausblick

Die internationale Zusammenarbeit mit Teilnehmern aus verschiedenen Kulturen verläuft nicht selten problematisch. Viele Wissenschaftler haben Kulturunterschiede und -gemeinsamkeiten untersucht und Kulturen in verschiedene Dimensionen eingeteilt. Die Sensibilisierung für den Umgang mit verschiedenen Kulturen ist daher oftmals Bestandteil in der Hochschulausbildung von Studierenden. Interkulturelle Kompetenz ist das Zusammenspiel verschiedener Kompetenzen (fachlich, sozial, individuell und strategisch) in interkulturellen Situationen. Eine interkulturell kompetente Persönlichkeit ist in der Lage, Situationen vor dem Hintergrund verschiedener Kulturen erfolgreich, im Sinne einer Anpassung der Strategien, zu bewältigen. Durch die zunehmende Vernetzung und grenzübergreifende Zusammenarbeit nimmt interkulturelle Kompetenz weiter zu. Oftmals arbeiten Teammitglieder aus verschiedenen Kulturen an einem Projekt. Der Erfolg eines Projekts hängt nicht unwesentlich von der Zusammenarbeit dieser Mitglieder ab. Die Fähigkeit, sich auf verschiedene Situationen einzustellen und andere Blickwinkel einzunehmen, kann über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Interkulturelle Kompetenz umfasst dabei Persönlichkeitseigenschaften die teilweise in Seminaren, Coachings und Trainings angeeignet werden können. Besonders international tätige Firmen fordern in ihren Stellenausschreibungen von ihren Bewerbern oftmals Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz. Die Bedeutung interkultureller Kompetenz wird auch in Zukunft weiter zunehmen. Coachings, Seminare und Trainings können interkulturelle Kompetenz jedoch nur bedingt fördern. Erfahrungen, die im Zusammenleben oder in der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen gesammelt werden, sind ein mindestens ebenso wichtiger Bestandteil zur Erlangung interkultureller Kompetenz und für Unternehmen von großer Bedeutung. Studierende des BWL-Studiums an der HNU werden theoretisch auf kulturelle Unterschiede vorbereitet und für die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen sensibilisiert. Praktische Erfahrungen, die durch ein Auslandssemester oder Auslandspraktika erworben werden, sammeln Studierende an der HNU noch in zu geringem Ausmaß. Sie sollten daher noch mehr zu Auslandsaufenthalten ermuntert und unterstützt werden. Eine größere Anzahl an englischsprachigen Vorlesungen könnte die Internationalität und damit die Steigerung der interkulturellen Kompetenz auf dem Campus der HNU erhöhen.

Als weitere Forschungsaktivitäten wäre zunächst einmal interessant, wie Studierende anderer Schwerpunkte an der HNU die Maßnahmen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz einschätzen und welche Optimierungsmöglichkeiten sie sehen.

Weiterhin ist geplant zu untersuchen, wie andere deutsche Hochschulen mit dem Thema „interkulturelle Kompetenz vermitteln“ umgehen und welches Angebot zur Sensibilisierung für interkulturelle Kompetenz den Studierenden zur Verfügung gestellt wird. Möglicherweise ergeben sich daraus neue Impulse für das Angebot an der HNU.

## Literaturverzeichnis

---

Bartscher, Thomas (o.J.): Handlungskompetenz

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85640/handlungskompetenz-v7.html>

letzter Zugriff: 31.01.2014

PDF: Definition Handlungskompetenz\_Version 7\_Gabler Wirtschaftslexikon

Bergemann, Niels (Hg.)/ Sourisseaux, Andreas (Hg.) (2003): Interkulturelles Management, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Berlin

Berger, Doris (2010): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Blom, Herman/Meier, Harald (2004): Interkulturelles Management - interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, 2. Auflage, NWB-Verlag, Herne

Bolten, Jürgen (2002): Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen – zur Theorie und Praxis interkultureller Kompetenzvermittlung in der Wirtschaft

<http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK->

[neu/typo3/fileadmin/team/juergen.bolten/interkulturelle\\_kompetenz\\_ganzheitliches\\_Lernen\\_bolten.pdf](http://www2.uni-jena.de/philosophie/IWK-neu/typo3/fileadmin/team/juergen.bolten/interkulturelle_kompetenz_ganzheitliches_Lernen_bolten.pdf)

letzter Zugriff: 20.09.2013

PDF: Bolten\_Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen\_2002

Götz, Klaus (Hg.) (2006): Interkulturelles Lernen. Interkulturelles Training, 6., verbesserte und erweiterte Auflage, Hampp, Mering

Hall, Edward Twitchell (1959): The Silent Language, Doubleday and Company, New York

Hintz, Asmus J. (2013): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, Eine praxisbezogene Anleitung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Hochschule Neu-Ulm (2013): Allgemeine Prüfungsordnung (APO) der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm für die Studiengänge Betriebswirtschaft, Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation sowie Information Management Automotive

[https://intranet.hs-neu-ulm.de/wDeutsch/dokumentenmanagement/dokumente/Pruefungen/BWL/20130827\\_Bachelor\\_BWL\\_Neunte\\_Ae-Satzung\\_Veroeffentlichungsexemplar.pdf](https://intranet.hs-neu-ulm.de/wDeutsch/dokumentenmanagement/dokumente/Pruefungen/BWL/20130827_Bachelor_BWL_Neunte_Ae-Satzung_Veroeffentlichungsexemplar.pdf)

letzter Zugriff: 20.09.2013

PDF: Allgemeine Prüfungsordnung (APO) der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm für die Studiengänge Betriebswirtschaft\_2013

Hochschule Neu-Ulm (2014): Auslandspraktikum und Abschlussarbeit im Ausland

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/wege-in-die-welt/auslandspraktikum/>

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Auslandspraktikum und Abschlussarbeit im Ausland\_2014

Hochschule Neu-Ulm (2013): Beschreibung Interkulturelles Training für Managerinnen WS 13/14.

[https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user\\_upload/%C3%9Cber\\_uns/Einrichtungen\\_und\\_Services/Frauenbeauftragte/Seminare/sem\\_frauen\\_Interkulturelles\\_Training\\_2013\\_10.19.pdf](https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user_upload/%C3%9Cber_uns/Einrichtungen_und_Services/Frauenbeauftragte/Seminare/sem_frauen_Interkulturelles_Training_2013_10.19.pdf)

letzter Zugriff: 20.09.2013

PDF: Interkulturelles Training für Managerinnen\_WS13-14

Hochschule Neu-Ulm (2013): Die Hochschule Neu-Ulm – ein internationaler Campus

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/internationaler-campus/>

letzter Zugriff: 25.10.2013

PDF: Hochschule Neu-Ulm \_ Internationaler Campus\_2013

Hochschule Neu-Ulm (2014): Erasmus + Staff Mobility for Teaching

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/wege-in-die-welt/dozentenmobilitaet/>

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Erasmus+ Staff Mobility for Teaching\_2014

Hochschule Neu-Ulm (2013): HNU Bachelor Betriebswirtschaft

<https://www.hs-neu-ulm.de/studium/bachelor-studium/betriebswirtschaft/studieninhalte/>

letzter Zugriff: 25.10.2013

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Studieninhalte\_2013

Hochschule Neu-Ulm (2013): HNU Bachelor Betriebswirtschaft Internationale Ausrichtung

<https://www.hs-neu-ulm.de/studium/bachelor-studium/betriebswirtschaft/internationale-ausrichtung/>

letzter Zugriff: 25.10.2013

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Internationale Ausrichtung\_2013

Hochschule Neu-Ulm (2013): International Flavour

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/internationaler-campus/international-flavour/>

letzter Zugriff: 25.10.2013

PDF: Hochschule Neu-Ulm \_International Flavour\_2013

Hochschule Neu-Ulm (2014): International Summer Schools

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/wege-in-die-welt/summerschool/>

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_International Summer Schools\_2014

Hochschule Neu-Ulm (2013): Orientierungsprogramm

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/wege-an-die-hnu/austauschstudierende/orientierungsprogramm/>

letzter Zugriff: 25.10.2013

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Orientierungsprogramm\_2013

Hochschule Neu-Ulm (2014): Partnerhochschulen

[https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user\\_upload/International\\_Office/Wege\\_in\\_die\\_Welt/Partnerhochschulen\\_2014.pdf](https://www.hs-neu-ulm.de/fileadmin/user_upload/International_Office/Wege_in_die_Welt/Partnerhochschulen_2014.pdf)

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Partnerhochschulen\_2014

Hochschule Neu-Ulm (2014): Partnerhochschulen – Internationale Partner

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/partnerhochschulen/>

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Partnerhochschulen\_Internationale Partner\_2014

Hochschule Neu-Ulm (2014): Stellenangebote – Praktika und Abschlussarbeiten im Ausland

<https://www.hs-neu-ulm.de/internationales/wege-in-die-welt/abschlussarbeit-im-ausland/>

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Hochschule Neu-Ulm\_Stellenangebote - Praktika und Abschlussarbeiten im Ausland\_2014

Hofstede, Geert/ Hofstede, Gert Jan/ Mayer, Petra/ Sondermann, Martina (2011): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 5. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Hofstede, Geert (2014): Biographical information about Geert Hofstede

<http://geerthofstede.nl/geert>

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Hofstede, Geert\_2014

Hofstede, Geert (1994): The Business of International Business is Culture in: International Business Review, Volume 3, Number 1, Seite 1-14

Hug, Theo / Poscheschnik, Gerald (2010): Empirisch forschen – Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, Verlag Huter & Roth KG, Wien

Kallus, Konrad Wolfgang (2010): Erstellung von Fragebogen, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien

Keller, Eugen von (1982): Management in fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Schriftenreihe Betriebswirtschaft Band 10, Veröffentlichung der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart

Klein, Partrick (2001): Individualismus und Kollektivismus

Übersetzt aus dem Englischen, z.T. gekürzt. Originalfassung: Dahl, Stephan (2000):

Introduction to Intercultural Communication, in Dahl, Stephan (2000): Intercultural Skills for Business, ECE, London

<http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/individualismus.shtml>

letzter Zugriff: 22.08.2014

PDF: Individualismus und Kollektivismus.pdf

Klütsch, Anja (2011): Bewerben für Hochschulabsolventen: Die individuelle Bewerbung als Schlüssel für Ihren Erfolg, Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Kroeber, Alfred Louis/Kluckhohn, Clyde (1952): Culture – A critical Review of concepts and definitions, Peabody Museum, Cambridge, Massachussets

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan (2011): Internationales Management, 7. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Müller, Stefan/Gelbrich, Katja (2004): Interkulturelles Marketing, Verlag Franz Vahlen, München

NEW YORKER Group-Services International GmbH & Co.KG (2014): Stellenausschreibung Junior Revisor

<https://newyorker.easycruit.com/vacancy/1277747/72942?iso=de>

letzter Zugriff: 27.11.2014

PDF: New Yorker\_Junior Revisor\_Braunschweig\_2014

o.V. (2004): Encyclopedia of World Biography- Alfred Louis Kroeber

<http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3404703634.html>

letzter Zugriff: 02.12.2014

PDF: Kroeber, Alfred L.\_2004

o.V. (2004): Encyclopedia of World Biography - Clyde Kluckhohn

<http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3404703590.html>

letzter Zugriff: 12.12.2014

PDF: Kluckhohn, Clyde\_2004

Peri GmbH (2014): Stellenausschreibung Assistent des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb

[http://www.peri.com/de/karriere/weg\\_zu\\_peri/stellenanzeige.cfm?jobid=DE00484](http://www.peri.com/de/karriere/weg_zu_peri/stellenanzeige.cfm?jobid=DE00484)

letzter Zugriff: 27.11.2014

PDF: Peri\_Assistent des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb\_Weißenhorn\_2014

Pusch, Margaret D.(Editor) (1979): Multicultural Education: A Cross Cultural Training Approach, Intercultural Network, Illinois

Robert Bosch GmbH (2014): Stellenausschreibung Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain

[https://your.bosch-career.com/de/web/de/de/bewerben/jobsearch/-/cui/job/ZRB\\_UNREG\\_SEARCH/de/54647304DE1683F0E10080000A032126](https://your.bosch-career.com/de/web/de/de/bewerben/jobsearch/-/cui/job/ZRB_UNREG_SEARCH/de/54647304DE1683F0E10080000A032126)

letzter Zugriff: 27.11.2014

PDF: Praktikant\_Bosch\_Strategy Consulting Supply Chain\_bei München\_2014

Rothlauf, Jürgen (2012): Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, überarbeitete und aktualisierte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Ross, Martin (2012): Deutsche beherrschen keinen Small-Talk in: WirtschaftsWoche online

<http://www.wiwo.de/erfolg/management/interkulturelle-kompetenz-deutsche-beherrschen-keinen-small-talk/7195650.html>

letzter Zugriff: 25.10.2013

PDF: Wiwo\_Deutsche beherrschen keinen Small-Talk\_2012

Schneider, Ursula/Hirt, Christian (2007): Multikulturelles Management, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9., aktualisierte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Straub, Jürgen (Hg.)/Weidemann, Arne (Hg.)/Nothnagel, Steffi (Hg.) (2010): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz: Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch. Transcript Verlag, Bielefeld

Thomas, Alexander (2011): Interkulturelle Handlungskompetenz: Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Thomas, Alexander/ Kammhuber, Stefan/ Schroll-Machl, Sylvia (Hg.)(2007): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit, 2., durchgesehene Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Trompenaars, Fons (1993): Handbuch globales Managen – Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Deutsch von Werner Grau, Econ Verlag, Düsseldorf: Riding the waves of culture

Universität Hamburg (2013): Internationalization at home

[http://www.uni-hamburg.de/internationales/profil/internationalisierung-at-home\\_e.html](http://www.uni-hamburg.de/internationales/profil/internationalisierung-at-home_e.html)

letzter Zugriff: 25.10.2013

PDF: Universität Hamburg\_Internationalization at home\_2013

Wehrlin, Ulrich (2010): Schlüsselkompetenzen für erfolgreiches Management, Bildung – Motivation – Volition – Kompetenzen – Entwicklung von Schlüsselqualifikationen für das 21. Jahrhundert, Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, München

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2013): Internationalization at home – Aktuelle Projekte

<http://www.uni-muenster.de/international/internationalisierung/athome/projekte.html>

letzter Zugriff: 25.10.2013


PDF: Westfälische Wilhelms-Universität Münster\_ Internationalization at home\_2013

## Anhangsverzeichnis

---

Anhang 1: Fragebogen der Umfrage zur interkulturellen Kompetenz an der HNU.....	1
Anhang 2: Gesamt-Auswertung der Befragung .....	3
Anhang 3: Auswertung der Befragung in VL Interkulturelles Seminar.....	6
Anhang 4: Auswertung der Befragung in VL Controlling.....	10
Anhang 5: Stellenausschreibung Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain bei der Robert Bosch GmbH.....	14
Anhang 6: Stellenausschreibung Assistent des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb bei der Peri GmbH .....	15
Anhang 7: Stellenausschreibung Junior Revisor bei der NEW YORKER Group-Services International GmbH & Co.KG .....	17

## Anhang 1: Fragebogen der Umfrage zur interkulturellen Kompetenz an der HNU

EvaSys	Umfrage zur interkulturellen Kompetenz an der HNU	Electric Paper
Hochschule Neu-Ulm Julia Kraus	Julia Kraus Interkulturelle Kompetenzen	

Markieren Sie so:     Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.  
Korrektur:     Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

**1. Fragen zur Bedeutung von interkultureller Kompetenz:**

Sehr hoch     Gering

1.1 Welche Bedeutung hat interkulturelle Kompetenz für Sie heute?

1.2 Glauben Sie, dass die Bedeutung von interkultureller Kompetenz in der Zukunft zunehmen wird?

1.3 Welche Möglichkeiten zum Erlernen von interkultureller Kompetenz an der HNU kennen Sie?

**2. Fragen zum aktuellen Lehrangebot zum Erwerb interkultureller Kompetenz an der HNU**

2.1 Welche Maßnahmen zur Vermittlung von interkultureller Kompetenz haben Sie bereits genutzt?

<input type="checkbox"/> Andere Vorlesung(en)	<input type="checkbox"/> Interkulturelles Seminar	<input type="checkbox"/> Interkulturelles Training für ManagerInnen
<input type="checkbox"/> Sprach-Tandem	<input type="checkbox"/> Auslandssemester	<input type="checkbox"/> Auslandspraktikum
<input type="checkbox"/> Auslandsseksursion	<input type="checkbox"/> Fremdsprachenangebot des Sprachenzentrums	<input type="checkbox"/> Sonstiges

2.2 Falls Sie in der vorherigen Frage "Sonstiges" als Antwort gewählt haben, konkretisieren Sie bitte Ihre Antwort und nennen Sie kurz, welche Maßnahme(n) zur Vermittlung von interkulturellen Kompetenz Sie an der HNU genutzt haben.

2.3 Mit welchen Maßnahmen haben Sie besonders gute Erfahrungen zum Erlernen Ihrer interkulturellen Kompetenz gemacht?

<input type="checkbox"/> Interkulturelles Seminar	<input type="checkbox"/> Interkulturelles Training für ManagerInnen	<input type="checkbox"/> Sprach-Tandem
<input type="checkbox"/> Auslandssemester	<input type="checkbox"/> Auslandspraktikum	<input type="checkbox"/> Fremdsprachenangebot des Sprachenzentrums
<input type="checkbox"/> Sonstiges		


2.4 Falls Sie in der vorherigen Frage "Sonstiges" als Antwort gewählt haben, konkretisieren Sie bitte Ihre Antwort, und nennen Sie kurz die Maßnahme(n) mit der Sie besonders gute Erfahrungen zur Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz gemacht haben.

2.5 Bei welchen angebotenen Möglichkeiten sehen Sie Optimierungspotential?

<input type="checkbox"/> Interkulturelles Seminar	<input type="checkbox"/> Interkulturelles Training für ManagerInnen	<input type="checkbox"/> Sprach-Tandem
<input type="checkbox"/> Auslandssemester	<input type="checkbox"/> Auslandspraktikum	<input type="checkbox"/> Auslandsseksursion
<input type="checkbox"/> Fremdsprachenangebot des Sprachenzentrums		

2.6 Falls Sie in der vorherigen Frage eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten gewählt haben, nennen Sie kurz Ihre Vorschläge zur Verbesserung der angebotenen Möglichkeiten an der HNU zu einem besseren Erlernen Ihrer interkulturellen Kompetenz.

F191U16628P1FL0V0 02.12.2013, Seite 1/2



EvaSys	Umfrage zur interkulturellen Kompetenz an der HNU	Electric Paper
--------	---	----------------

**2. Fragen zum aktuellen Lehrangebot zum Erwerb interkulturelle Kompetenz an der HNU [Fortsetzung]**

2.7 Welche Möglichkeiten aus dem Angebot der HNU zum Erwerb bzw. Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz haben Sie in Zukunft vor zu nutzen?

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Interkulturelles Training für ManagerInnen | <input type="checkbox"/> Sprach-Tandem     | <input type="checkbox"/> Auslandssemester                                   |
| <input type="checkbox"/> Auslandspraktikum                          | <input type="checkbox"/> Auslandsexkursion | <input type="checkbox"/> weiteres Fremdsprachenangebot des Sprachenzentrums |

**3. Beurteilung der Effektivität zur Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz**

	Sehr hoch			Gering
3.1 Interkulturelles Seminar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Interkulturelles Training für ManagerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Sprach-Tandem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Auslandssemester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Auslandspraktikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Auslandsexkursion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 Fremdsprachenangebot des Sprachenzentrums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Fragen zu Maßnahmen, die nicht an der HNU angeboten werden**

4.1 Kennen Sie andere Maßnahmen zum Erlernen Ihrer interkulturellen Kompetenz, die Ihnen im Angebot der HNU fehlen?

4.2 Fühlen Sie sich bereits **jetzt** (Stand heute) für Aufgaben im internationalen und interkulturellem Bereich von der HNU gut vorbereitet?

	Sehr hoch			Gering
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Sollen spezielle Kulturkreise im Rahmen der Vermittlung von interkultureller Kompetenz an der HNU besonders im Fokus stehen?  Ja  Nein

4.4 Falls Sie die vorherige Frage mit "Ja" beantwortet haben: Nennen Sie bitte maximal drei favorisierten Kulturkreise, die in der Vorlesung "Interkulturellem Seminar" näher behandelt werden sollen.

**5. Interkultureller Campus Neu-Ulm**

5.1 Schätzen Sie den Campus der HNU als international und kulturell vielfältig ein?

	Sehr hoch			Gering
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Nennen Sie aus Ihrer Sicht Verbesserungsmöglichkeiten zur Förderung der Internationalität und Interkulturalität an der HNU.



## Anhang 2: Gesamt-Auswertung der Befragung

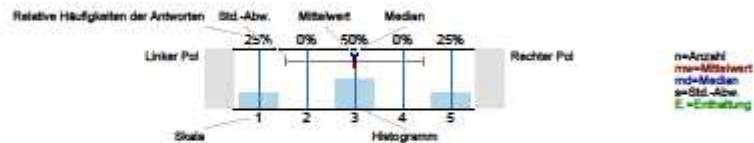
Julia Kraus, Interkulturelle Kompetenzen

**Julia Kraus**  
Interkulturelle Kompetenzen ()  
Erfasste Fragebögen = 89

### Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

**Legende**

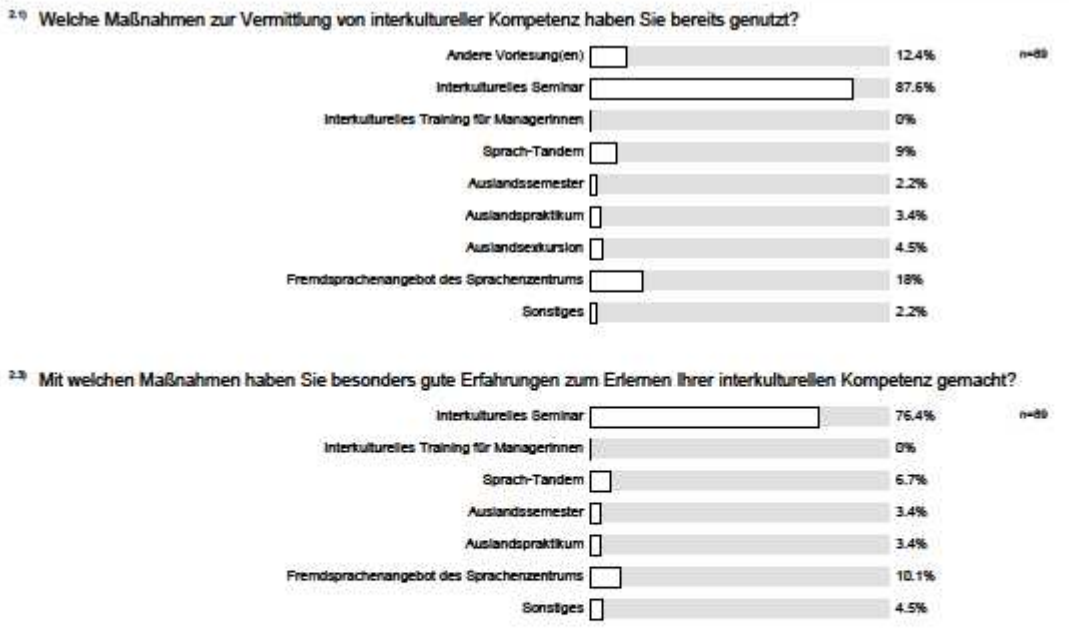
**Fragestext**



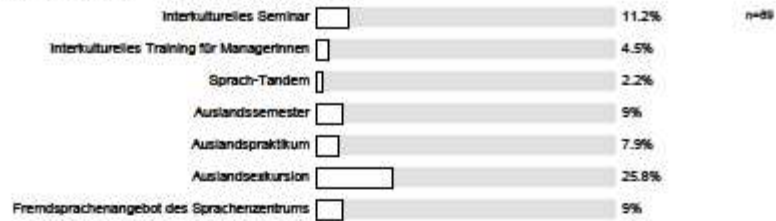
### 1. Fragen zur Bedeutung von interkultureller Kompetenz



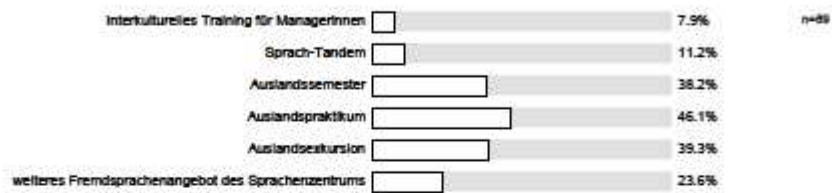
### 2. Fragen zum aktuellen Lehrangebot zum Erwerb interkulturelle Kompetenz an der HNU



2.6 Bei welchen angebotenen Möglichkeiten sehen Sie Optimierungspotential?



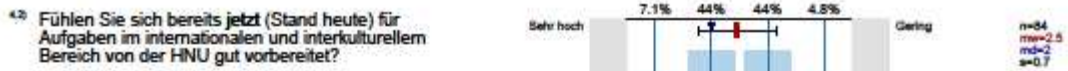
2.7 Welche Möglichkeiten aus dem Angebot der HNU zum Erwerb bzw. Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz haben Sie in Zukunft vor zu nutzen?



3. Beurteilung der Effektivität zur Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz



**4. Fragen zu Maßnahmen, die nicht an der HNU angeboten werden**



4.3) Sollen spezielle Kulturkreise im Rahmen der Vermittlung von interkultureller Kompetenz an der HNU besonders im Fokus stehen?



**5. Interkultureller Campus Neu-Ulm**



## Anhang 3: Auswertung der Befragung in VL Interkulturelles Seminar

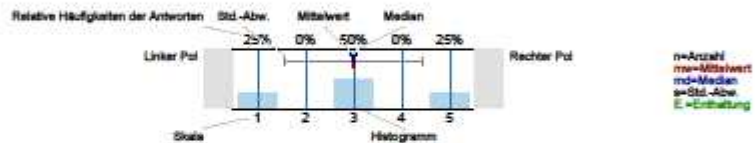
Julia Kraus, Interkulturelle Kompetenzen

**Julia Kraus**  
Interkulturelle Kompetenzen ()  
Erfasste Fragebögen = 65

### Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

**Legende**

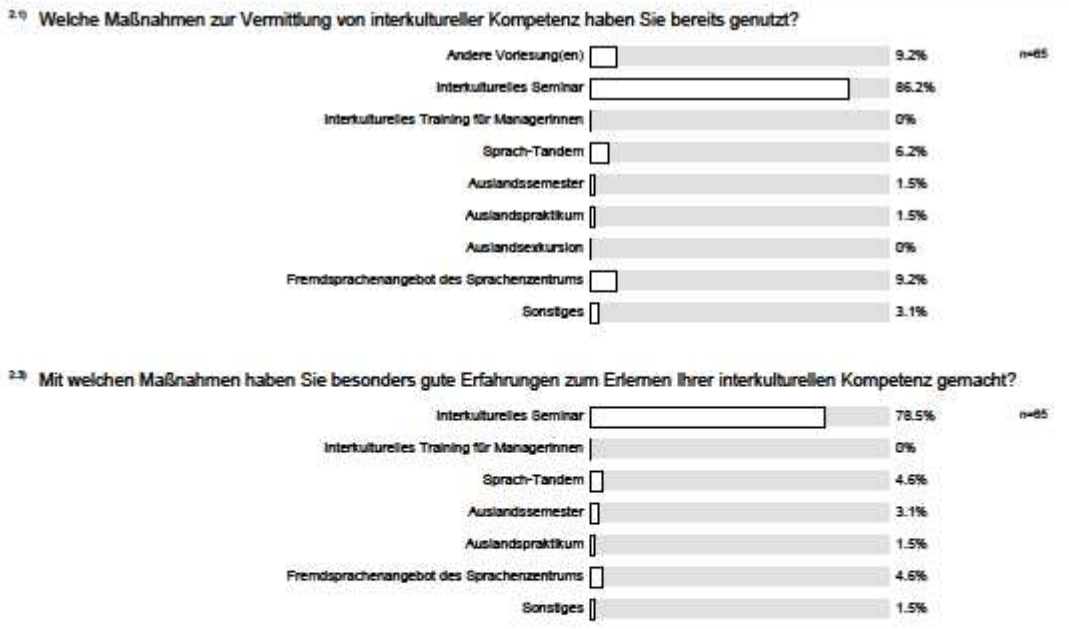
**Fragestext**



### 1. Fragen zur Bedeutung von interkultureller Kompetenz



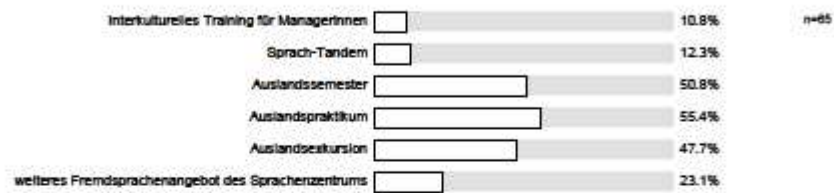
### 2. Fragen zum aktuellen Lehrangebot zum Erwerb interkulturelle Kompetenz an der HNU



2.6 Bei welchen angebotenen Möglichkeiten sehen Sie Optimierungspotential?



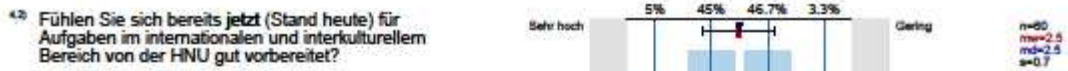
2.7 Welche Möglichkeiten aus dem Angebot der HNU zum Erwerb bzw. Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz haben Sie in Zukunft vor zu nutzen?



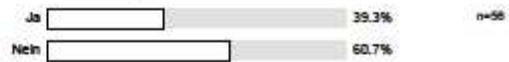
3. Beurteilung der Effektivität zur Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz



**4. Fragen zu Maßnahmen, die nicht an der HNU angeboten werden**



4.3) Sollen spezielle Kulturkreise im Rahmen der Vermittlung von interkultureller Kompetenz an der HNU besonders im Fokus stehen?

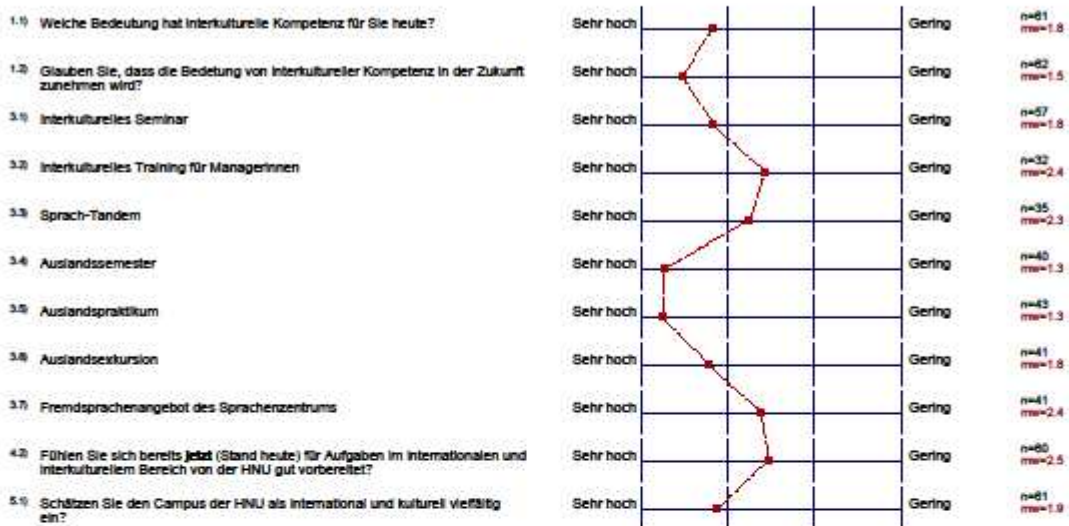


**5. Interkultureller Campus Neu-Ulm**



## Profillinie

Teilbereich: Julia Kraus  
 Name der/des Lehrenden: Julia Kraus  
 Titel der Lehrveranstaltung: Interkulturelle Kompetenzen  
 (Name der Umfrage)



## Anhang 4: Auswertung der Befragung in VL Controlling

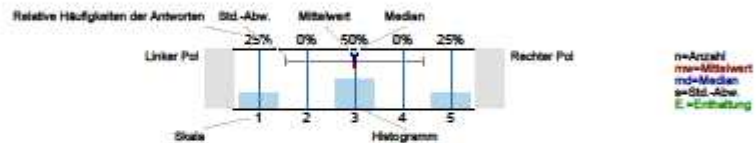
Julia Kraus, Interkulturelle Kompetenzen

**Julia Kraus**  
Interkulturelle Kompetenzen ()  
Erfasste Fragebögen = 24

### Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

**Legende**

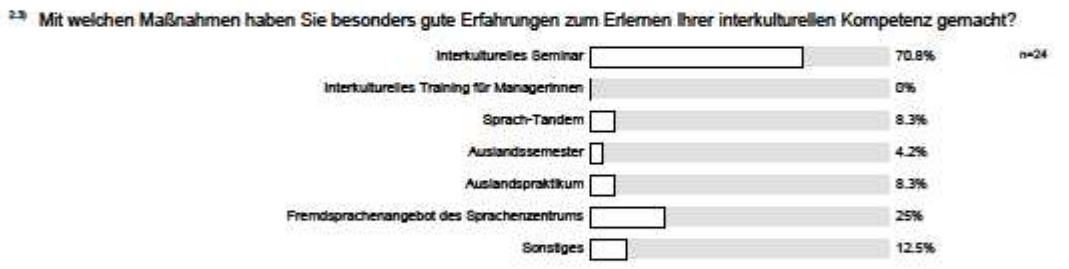
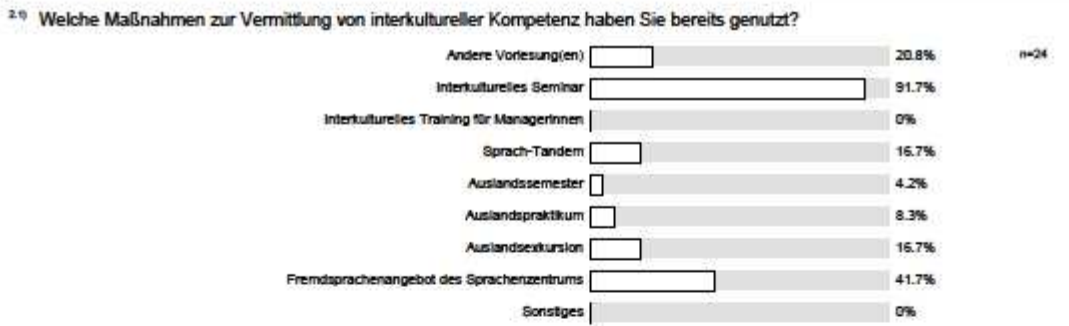
**Fragestext**



### 1. Fragen zur Bedeutung von interkultureller Kompetenz



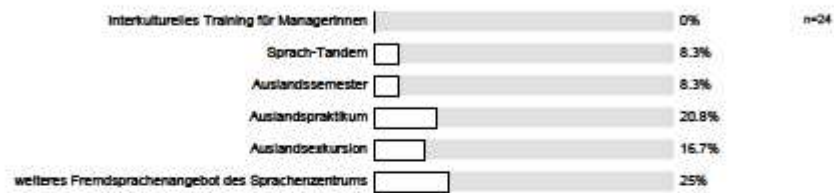
### 2. Fragen zum aktuellen Lehrangebot zum Erwerb interkulturelle Kompetenz an der HNU



2.6 Bei welchen angebotenen Möglichkeiten sehen Sie Optimierungspotential?



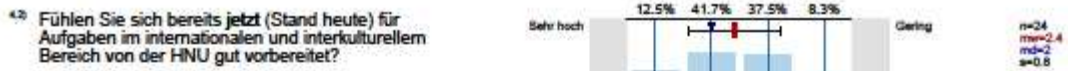
2.7 Welche Möglichkeiten aus dem Angebot der HNU zum Erwerb bzw. Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz haben Sie in Zukunft vor zu nutzen?



3. Beurteilung der Effektivität zur Steigerung Ihrer interkulturellen Kompetenz



**4. Fragen zu Maßnahmen, die nicht an der HNU angeboten werden**



4.3) Sollen spezielle Kulturkreise im Rahmen der Vermittlung von interkultureller Kompetenz an der HNU besonders im Fokus stehen?

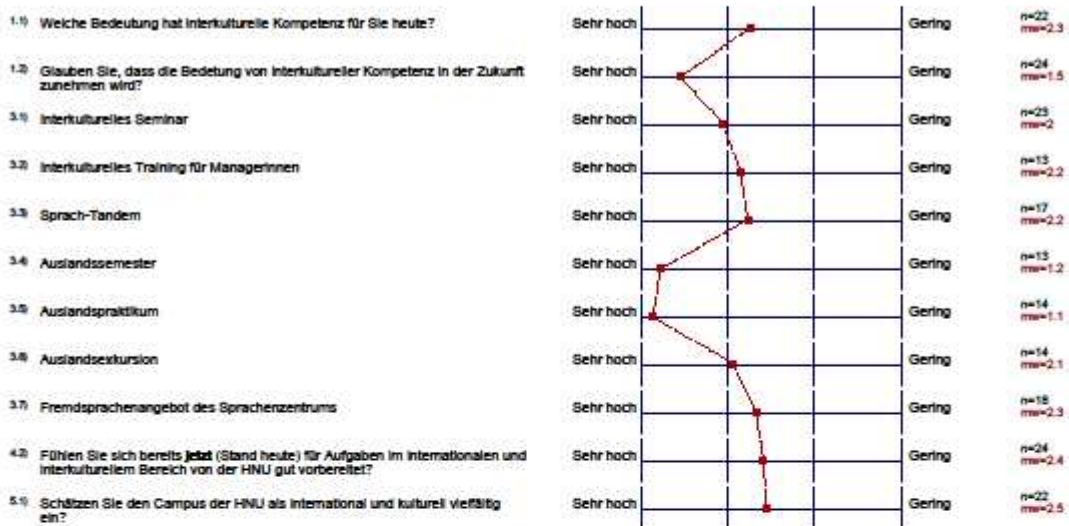


**5. Interkultureller Campus Neu-Ulm**



## Profillinie

Teilbereich: Julia Kraus  
 Name der/des Lehrenden: Julia Kraus  
 Titel der Lehrveranstaltung: Interkulturelle Kompetenzen  
 (Name der Umfrage)



## Anhang 5: Stellenausschreibung Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain bei der Robert Bosch GmbH

25.11.2014

Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain – ab sofort – Grasbrunn bei München – StepStone



# Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain - ab sofort

Karriere bei Bosch

Technik fürs Leben  **BOSCH**



## Praktikant/in Strategy Consulting Supply Chain - ab sofort

Logistik

**"Made by Bosch" steht für erstklassige Qualität eines Global Players. Profitieren Sie in einem international ausgerichteten Unternehmen von vielfältigen attraktiven Karrierechancen.**

Rund um den Globus steigt die Nachfrage nach Sicherheits- und Kommunikationslösungen, die den Menschen das Gefühl von Schutz und Geborgenheit geben. Der Bosch Geschäftsbereich Security Systems ist einer der führenden Anbieter in diesem wachsenden Markt.

Für unsere Zentrale in Grasbrunn bei München suchen wir engagierte Verstärkung, um gemeinsam die Welt ein Stück sicherer zu machen.

### Ihre Aufgaben:

Ein Praktikum in der zentralen Logistikabteilung von Bosch ST ist kein Praktikum wie jedes andere:

- Sie arbeiten als festes Teammitglied eigenverantwortlich an einem Projekt mit
- Dort treffen Sie auf die selben Herausforderungen wie jeder unserer Berater
- Sie werden Ihren analytischen Scharfsinn und Ihre praktische Intelligenz einsetzen und erleben, wie richtungweisende Lösungen gemeinsam mit internen internationalen Kunden erarbeitet und umgesetzt werden
- Ihre Aufgabe besteht in der weitgehend eigenständigen Durchführung von Supply Chain Teilprojekten mit Unterstützung durch den Gesamtprojektleiter

### Ihr Profil:

- Sie studieren Logistik, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen oder einen vergleichbaren Studiengang und belegen optimaler Weise den Schwerpunkt Logistik/ Supply Chain Management
- Sie haben Ihr Grundstudium abgeschlossen
- Sie haben sehr gute analytische Fähigkeiten und eine hohe Selbstmotivation zur verantwortungsvollen Bearbeitung von anspruchsvollen Problemstellungen
- Sie haben sehr gute Kenntnisse in MS Office
- Sie verfügen über verhandlungssicheres Englisch in Wort und Schrift
- Sie zeichnen sich durch hohe Teamfähigkeit, Eigeninitiative, eine selbständige Arbeitsweise und Einsatzbereitschaft, ebenso wie eine hohe interkulturelle Kompetenz aus
- Sie würden gerne ein mind. 4-monatiges Praktikum in unserem Hause absolvieren...

**Jeder Erfolg hat seinen Anfang. Bewerben Sie sich jetzt!**

**Datum:** 01.11.2014  
**Referenz-Nr.:** DE00328108  
**Land:** DE  
**Arbeitsort:** Grasbrunn bei München



### Jetzt online bewerben!

Nutzen Sie unser Online-Bewerbungsformular und Ihre Informationen kommen schnell und sicher bei uns an.

► **Online-Bewerbung starten**

### Kontakt Personalabteilung

Inga Klugger  
Tel.: +49 89/6290-2203

### Stelle empfehlen:

Anhang 6: Stellenausschreibung Assistent des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb  
bei der Peri GmbH

# Assistent/-in des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb



## Assistent/-in des Geschäftsführers Marketing und Vertrieb

Weißenhorn bei Ulm

**Sie tragen Verantwortung für**

die Unterstützung und wirksame Entlastung des Geschäftsführers bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben  
die Steuerung von Fokusprojekten der Geschäftsführung  
die Sicherstellung der termingerechten Diskussion und Entscheidung von Themen nach Vorgaben der Gruppengeschäftsführung und des Beirats  
die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Sitzungen und Reisen

**Sie erwartet bei uns**

anspruchsvolle Projekte in interdisziplinären und interkulturellen Teams  
flache Hierarchien  
ein sehr breiter Einblick in das Unternehmen  
vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten  
internationale Reisetätigkeit

**Sie zeichnen sich aus durch**

ein erfolgreich abgeschlossenes Studium (Diplom oder Master)  
im Bereich Wirtschaftswissenschaften oder

Als international führendes Unternehmen im Bereich Schalung, Gerüst und Engineering sind wir mit mehr als 50 Tochtergesellschaften und einem Jahresumsatz von 1.099 Mio. in über 95 Ländern vertreten. Weltweit bieten wir mit über 6.700 Mitarbeitern unseren Kunden aus der Bauindustrie effiziente Lösungen zum rationellen Bauen.

**Bewerben Sie sich online**

Ingenieurwissenschaften  
Erfahrungen im Projektmanagement  
hohe analytische und kommunikative Kompetenz  
sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift, weitere  
Sprachen sind wünschenswert  
Loyalität, Einsatzbereitschaft und Reisebereitschaft  
interkulturelle Kompetenz

**PERI GmbH**  
**Schalung Gerüst Engineering**  
Recruiting Team  
Postfach 1264  
89259 Weißenhorn  
+49 (0)7309.950-3131  
**[peri.com/karriere](https://www.peri.com/karriere)**

**Anhang 7: Stellenausschreibung Junior Revisor bei der NEW YORKER Group-  
Services International GmbH & Co.KG**

## **Junior Revisor (m/w)**



### **JOIN. OUR. TEAM.**

Als Global Player im Bereich Young Fashion ist NEW YORKER mit über 1000 Filialen in über 40 Ländern vertreten. Seit der Gründung der ersten Filiale 1971 in Flensburg befindet sich NEW YORKER auf einem kontinuierlichen Wachstumskurs und gilt damit als eines der größten europaweit operierenden Modeunternehmen. Rund 17.000 Mitarbeiter, sowohl in den Filialen als auch in der Unternehmenszentrale in Braunschweig, tragen zum Erfolg des Unternehmens bei.

Zur weiteren Verstärkung unseres Teams suchen wir für unsere Unternehmenszentrale in Braunschweig einen:

### **// Junior Revisor (m/w) befristet für 1 Jahr**

#### **IHR JOB:**

- Mitwirkung bei Regelprüfungen und Sonderuntersuchungen der Internen Revision
- Aufbau wesentlicher Compliancestrukturen
- Unterstützung der Fachbereiche bei der Erstellung von eigenen Richtlinien/Regelungen und eigenständiges Verfassen zentraler Konzernregelungen
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen
- Systematische Analyse von Massendaten
- Vielfältige Revisions-Projektmitarbeit

#### **IHR PROFIL:**

- Studium im Bereich Recht, Wirtschaftsrecht oder Wirtschaftswissenschaften
- Gute MS-Office-Kenntnisse
- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- Selbstständige Arbeitsweise
- Begeisterungsfähigkeit, Organisationstalent, Eigeninitiative
- Analytische Fähigkeiten, betriebswirtschaftliches Verständnis
- Interkulturelle Kompetenz und Teamfähigkeit
- Kommunikationsstärke und Hands-on-Mentalität

**UNSER ANGEBOT:**

Wir bieten Ihnen einen attraktiven Arbeitsplatz in der Modestadt Braunschweig. Es erwarten Sie spannende Herausforderungen in einem dynamischen Handelsunternehmen mit viel Raum für Ihre persönliche Entfaltung. Neben attraktiven Mitarbeiterangeboten und Sozialleistungen, erwartet Sie ein offenes und dynamisches Team mit flachen Hierarchien.

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Online-Bewerbung unter Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung.

**ANSPRECHPARTNER:**

Personalmarketing/Recruiting  
Nadine Kristen

**[HIER BEWERBEN](#)**