

– Abschlussbericht –

Die als *Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre* geförderte Lehrinnovation beruht auf meiner über 15-jährigen Tätigkeit in Forschung, Lehre und Beratungspraxis im Feld des interkulturellen Managements und der Vermittlung/Förderung von 'interkultureller Kompetenz'. Im Folgenden fasse ich die Grundidee zusammen und berichte über die Umsetzung.

Betonen möchte ich zuvor, dass ich insbesondere dem Stifterverband in hohem Maße dankbar für diese Förderung bin, denn sie hat mir ermöglicht, ein 'Herzensthema' – die erfolgreiche Vermittlung interkultureller Kompetenz – deutlich voranzubringen.

Gleichzeitig richtet sich mein ausdrücklicher Dank an meine Hochschule (Hochschulleitung und Studiengangsteam IBA), die mich bei der Umsetzung des Projekts unterstützt haben.

Übersicht:

1. Beschreibung der Lehrinnovation	2
1.1 Interkulturelle Managementkompetenz als Lehrziel	2
1.2 Lehrinnovation: Entwicklung von Lehrfilmen für Social Video Learning	2
2. Projektdurchführung.....	3
2.1 Entwicklung forschungsbasierter authentischer Drehbücher	3
2.2 Konzeptionelle Ausarbeitung eines Projektplans	3
2.3 Durchführung in mehreren Projektphasen	3
2.4 Social Video Learning als Lehrmethode und als Prüfungsform.....	4
2.5 Unterstützung seitens der Hochschule.....	4
3. Zielerreichung.....	4
3.1 Erfolgreiche Umsetzung.....	4
3.2 Herausforderungen	6
4. Übertragbarkeit & Verstetigung der Lehrinnovation	7
5. Fellotreffen	7
6. Fazit.....	7

1. Beschreibung der Lehrinnovation

1.1 *Interkulturelle Managementkompetenz als Lehrziel*

- Interkulturelle Managementkompetenz ist eine Schlüsselkompetenz von hoher und wachsender Bedeutung für Management-Tätigkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft: das erfolgreiche Verhandeln, Führen, Motivieren und Konfliktlösen in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Geschäftspartnern anderen kulturellen Hintergrunds.
- Die Vermittlung interkultureller Managementkompetenz ist eine zentrale Herausforderung in internationalen Studienprogrammen, insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften.
- Interkulturelle Managementkompetenz zu lehren heißt, dass man Studierende in die Lage versetzt, **fremdes Verhalten mithilfe neuer Kategorien zu bewerten**. Studierende müssen lernen, das Verhalten anderer in Management-Kontexten **nicht wie gewohnt** zu interpretieren (retardierte Bewertung), sondern stattdessen **aktiv Ungewohntes wahrzunehmen**.
- Die Lehre im Fach Interkulturelle Managementkompetenz ist jedoch – auch aufgrund der verfügbaren Materialien – in hohem Maße **textbasiert**. Meist wird mit textlich aufbereiteten Verhaltenssituationen oder in Textform vorliegenden Fallstudien gearbeitet, auch online. Jede Textdarstellung gibt jedoch unvermeidbar *immer* Kategorien vor und fokussiert die Wahrnehmung auf bestimmte Aspekte. Dies erschwert die aktive Wahrnehmung ungewohnter Verhaltenskategorien.
- **Die Realität im späteren Berufsleben ist jedoch anders**: Situationen des internationalen Managements sind nicht textlich-sprachlich aufbereitet, sondern direkte Interaktion! Studierende müssen die Fähigkeit erwerben, kulturell andere Herangehensweisen aktiv als solche zu erkennen.
- Wenn man Studierenden eine **tatsächliche Beobachtung von Verhalten in realitätsnahen Kontexten** ermöglichen würde, ließe sich interkulturelle Kompetenz deutlich wirksamer *schulen* und auch wirksamer *prüfen*.

1.2 *Lehrinnovation: Entwicklung von Lehrfilmen für Social Video Learning*

- Aus den genannten Gründen empfiehlt die interkulturelle Forschung seit langem den **Einsatz von Filmen**. Filme stimulieren die natürliche Verhaltensbeobachtung, idealerweise anhand tatsächlicher Management-Situationen.
- **Hochwertiges interkulturelles Trainingsfilmmaterial ist aber rar und vielfach teuer**.
- Jedoch lassen sich mit interkulturellen Gruppen von MA-Studierenden **selbst interkulturelle Trainingsfilmsequenzen erstellen**; die Voraussetzungen sind 1. die Verfügbarkeit von Forschungsdaten zur Entwicklung authentischer Drehbücher; 2. Coaching der Studierenden zur Entwicklung authentischer Drehbücher und zur authentischen Darstellung; 3. Budget & professioneller Dreh+Schnitt.
- Eine Erstellung interkultureller Trainingsvideos mit Studierenden ermöglicht es, drei Lehrziele gleichzeitig zu erreichen:
 1. **Studierende lernen – mit Fun-Faktor und auf eindrückliche Art und Weise –, worum es bei interkultureller Kompetenz geht**. Insbesondere das aktive Simulieren *von Cultural Critical Incidents* – und zwar nicht nur einmal, sondern immer wieder und intensiv gecoacht – trägt erheblich zum interkulturellen Lernen bei.

2. **Es entsteht Filmmaterial zum Einsatz in zukünftiger Lehre**, und zwar insbesondere zum Einsatz im Social Video Learning. Die **Social Video Learning-Technik** ermöglicht es, die entstehenden Lernvideos kreativ in der Lehre einzusetzen: man kann die Lernvideos stoppen, um im Standbild Inhalte zu markieren und zu kommentieren. So können Studierende die Fähigkeit trainieren, fremdkulturelles Managementverhalten angemessen zu erkennen bzw. zu interpretieren. Das „**social**“ bedeutet dabei, dass die Studierenden Videomarkierungen per Kommentar erläutern/hinterfragen können und dass diese Kommentare wiederum von anderen Studierenden eingesehen und wiederum kommentiert werden können. Dies ermöglicht – insbesondere in interkulturellen Studierendengruppen – einen interaktiven Selbstlernprozess, den ein Frontal-Lehrender nicht annähernd so effektiv anstoßen kann.
3. **Das Filmmaterial ermöglicht eine neue kompetenzorientiertere Prüfungsform**: Auf Basis der Lehrfilmsequenzen lässt sich eine Methodik zur kompetenzorientierten Prüfung interkultureller Kompetenz entwickeln, also der Fähigkeit zur angemessenen Bewertung und Einordnung fremdkulturellen Managementverhaltens. Der Einsatz professioneller Filmsequenzen bietet hierfür ein Potenzial, das bislang nicht systematisch genutzt und auch kaum diskutiert wurde.

2. Projektdurchführung

Im Folgenden skizziere ich die wesentlichen Teilprojekte, die umgesetzt wurden:

2.1 *Entwicklung forschungsbasierter authentischer Drehbücher*

- Sichtung bestehenden Datenmaterials aus meiner Forschung, Heraussuchen von zur Verfilmung als Lehrfilmsequenz inhaltlich gerechtfertigter und praktisch geeigneter authentischer Berichte von Führungskräften über typische interkulturell herausfordernde Situationen des internationalen Managements;
- Recherche und Auswertung existierender interkultureller Trainingsvideos im Hinblick auf positive / negative Aspekte; Entwicklung von Gütekriterien für interkulturelle Trainingsvideos (Entwicklung von Qualitätskriterien)

2.2 *Konzeptionelle Ausarbeitung eines Projektplans*

- Ablaufplanung inkl. Workshop mit weiteren Vertretern der Zielkulturen für Feedback
- Identifikation einer geeigneten Video-Agentur für Dreh, Schnitt und Vertonung
- Entwicklung eines Aufnahme- und Schnittkonzepts für die Lehrfilmsequenzen, unter Einbezug von Video-Footage und Sprechertexten, zusammen mit der Agentur

2.3 *Durchführung in mehreren Projektphasen*

- Im Rahmen meines Masterkurses „Intercultural and Diversity Management“
- Seminaristische Einführung in die Thematik; Training von Kernkompetenzen der Interpretation kritischer Situationen des interkulturellen Managements; Schulung zu Qualitätsmerkmalen interkultureller Trainingsfilme

- Skriptentwicklungsphase mit studentischen Gruppen pro Filmsequenz mit ausführlichem, mehrphasigem Feedback durch mich als Lehrperson; finale Überarbeitung und Ausarbeitung der Drehbücher durch mich als Lehrperson
- Schauspieler-Casting mit dem Ziel, passende studentische Schauspieler zu finden, so dass die Rollen von Studierenden aus den jeweiligen Zielkulturen dargestellt werden
- Schauspielerisches Training der Studierenden; Proben
- Workshop zur schauspielerischen Probe mit Feedback durch weitere Vertreter der Zielkulturen und Diskussion mit diesen über deren Erfahrungen im interkulturellen Management zwischen den jeweiligen Zielkulturen
- Dreh, Schnitt und Vertonung
- Entwicklung eines einheitlichen Intros für die Filmsequenzen
- Abschlussvorführung für die Teilnehmer mit Kommentierung durch mich als Lehrperson

2.4 Social Video Learning als Lehrmethode und als Prüfungsform

- Finden einer Social Video Learning Software/Plattform + Einarbeitung
- Durchführung von Tests des Einsatzes der Filmsequenzen im Rahmen von Social Video Learning
- Einsatz von Social Video Learning als Lehrmethode im Seminarkontext meines Masterkurses „Intercultural and Diversity Management“
- Einsatzes von Social Video Learning als Prüfungsmethode im Seminarkontext meines Masterkurses „Intercultural and Diversity Management“
- Einholen von Teilnehmer-Feedback zum wahrgenommenen Lernerfolg im Projekt

2.5 Unterstützung seitens der Hochschule

- Mein Studiengangsteam und die Hochschulleitung standen und stehen dem Projekt sehr aufgeschlossen gegenüber; insbesondere unterstützt die Hochschulleitung das Projekt maßgeblich, indem sie professionelle Büroräume für den Dreh zur Verfügung stellt – um die Szenen aus dem Business-Alltag in den Filmsequenzen realistisch und damit professionell erscheinen zu lassen.

3. Zielerreichung

3.1 Erfolgreiche Umsetzung

- Grundsätzlich konnte das Projekt – mit Einschränkungen – erfolgreich umgesetzt werden; diese Einschätzung beruht auf meiner persönlichen Einschätzung als Lehrperson, auf meiner Beobachtung der studentischen Leistungen – auch im Vergleich zu früheren Kursen, sowie auf Feedback und Kommentaren seitens der Studierenden.
- Erfolgreich war das Projekt in verschiedener Hinsicht:
 - Es konnten Drehs von Filmsequenzen zu unterschiedlichen Zielkulturen (China, Indien, Mexiko, Frankreich) durchgeführt werden.
 - Für alle Filmprojekte konnte ein Workshop mit hochschulexternen Vertretern der Zielkulturen durchgeführt werden; für die Studierenden besonders eindrucksvoll war, wenn diese die diskutierten Konfliktthematiken bestätigten und aus ihrer Er-

- fahrung vergleichbare Erlebnisse berichteten; für das Projekt hilfreich waren die Kommentare dieser 'externen Experten' zu den Drehbüchern.
- Mit den Filmsequenzen wurde mit Dreh, Ton, Schnitt, weiterem Video-Footage und Vertonung wie angestrebt ein hohes Professionalitätslevel erreicht.
 - Die Social Video Learning Tests zeigen, dass sich das Material sehr erfolgreich in der Lehre einsetzen lässt und dass es darüber hinaus grundsätzlich eine neue und vielversprechende kompetenzorientierte Prüfungsform ermöglicht.
 - Nachfolgend drei Beispiele studentischer Kommentare:
 - Student, aus Mexiko, 33 Jahre, in Teilzeitbeschäftigung bei einer großen IT Firma: *"Believe me: I have experienced quite some business intercultural diversity at the workplace, and I'm currently doing so specifically here in this company. Your master course and the film project have without any doubt given me some most valuable insights and tools to asses these differences, and for that I am very thankful."*
 - Studentin, aus Deutschland, 26 Jahre: *„Das Projekt im Rahmen des Kurses „Intercultural and Diversity Management“ war eine lehrreiche und bereichernde Erfahrung. Es bot mit dem professionellen Filmdreh eine absolut gelungene Abwechslung zum Studienalltag. Außerdem ermöglichte das eigenständige Erarbeiten eines Drehbuchs eine vollkommen neue Perspektive auf interkulturelle Missverständnisse und Probleme. Besonders spannend fand ich auch die Zusammenarbeit mit Studenten der jeweiligen Herkunftsländer, die das Projekt durch ihre eigenen kulturellen Erfahrungen sowie durch ihre schauspielerische Leistung unterstützen. Die Professionalität der entstandenen Filme war beeindruckend. Mich lässt vor allem die Tatsache, etwas Nachhaltiges für kommende Studenten erarbeitet zu haben, mit einem sehr positiven Gefühl auf das Projekt zurückblicken.“*
 - Studentin, aus Deutschland, 25 Jahre: *„Statt einer eintönigen Veranstaltung, die lediglich aus Vorträgen des Professors bestand und deren Inhalte zum Ende des Semesters nur wieder auswendig gelernt werden müssen, um es abschließend in einer Prüfung aufs Papier zu bringen, konnte man seiner Kreativität freien Lauf lassen. Durch das eingeschlossene Filmprojekt sahen sich die Studierenden der Herausforderung gegenüber, sich aktiv mit den zuvor vermittelten Inhalten auseinanderzusetzen, sich intensiv Gedanken über eine authentische Verfilmung und Darstellung zu machen sowie zunächst erst einmal die tatsächlichen kulturellen Missverständnisse, die den eigenen Fall betreffen, zu identifizieren und zu verstehen. Besonders durch die vielen verschiedenen Nationalitäten der Studenten, die an diesem Seminar teilgenommen haben, gestalteten sich auch die Besprechungs- und Verbesserungsunden in der Gruppe sehr interessant und man hat weitaus mehr gelernt als nur über seinen eigenen Critical Incident. Insbesondere auch durch die Einladung anderer Studierender der betreffenden Nationen zur Teilnahme an der Vorlesung wurde ein umfangreiches Bild der unterschiedlichen Kulturen vermittelt und alle Studierenden konnten sich in die Lage der anderen Kultur versetzen und nachvollziehen, weswegen es bei den verschiedenen Critical Incidents zu Missverständnissen kommt.“*

Im Vergleich zu 'gewöhnlichen' Vorlesungen hat man wesentlich mehr mitgenommen. Es hat super viel Spaß gemacht, das Drehbuch zu schreiben, sich mit der eigenen sowie einer fremden Kultur auseinanderzusetzen, zu sehen wie andere Gruppen ihren Fall umsetzen und vor allem zu sehen, was für tolle Ergebnisse letztlich dabei herausgekommen sind. Ich denke spätestens als die Kurzfilme der Gruppen zusammen angeschaut wurden, waren alle Studierenden überrascht und begeistert von dem tollen und super professionellen Ergebnis. Alle Gruppen haben viel Arbeit investiert, und das zeigt mir, dass es nicht nur mir sehr viel Spaß bereitet hat, sondern dass das ebenso auf die anderen Studierenden zutrifft. Wir haben viel gelernt, was wir auch nicht mehr vergessen werden. Das Seminar war aus meiner Sicht sowohl als adäquate Weiterbildung der Studierenden als auch unter Berücksichtigung der 'Spaßseite' ein voller Erfolg, und ich hoffe, dass auch die darauffolgenden Semester die Möglichkeit haben werden, eine solche Erfahrung aus ihrem Studium mitnehmen zu dürfen.“

3.2 Herausforderungen

Folgende Schwierigkeiten führten dazu, dass das Projekt nicht in jeglicher Hinsicht wie geplant durchgeführt werden konnte:

- **Aufwand für Studierende in 2-SWS-Kurs hoch:** Die Einbettung des Projekts in meinen Master-Kurs erwies sich als anspruchsvoll: der für Studierende entstehende Workload ist relativ hoch (abgesehen davon das Feedback aber durchweg sehr positiv).
- **Unerwartet hoher Aufwand für die Lehrperson:** Als Herausforderung erwies sich der unerwartet hohe Aufwand für die Lehrperson. Dies liegt nur teilweise im organisatorischen Aufwand begründet; letzterer konnte durch Einstellen einer studentische Hilfskraft abgemildert werden. Insbesondere aber zeigte sich, dass sich die MA-Studierenden durch eine begleitende 2-SWS-Seminarveranstaltung im Vorfeld des Projekts nicht hinreichend in interkultureller Kompetenz schulen ließen, um komplett eigenständig eine angemessene Umsetzung forschungsbasierter *Cultural Critical Incidents* in angemessene authentische Drehbücher erarbeiten zu können. Es bedürfte dazu entweder eines deutlich umfassenderen (auch in ECTS höher 'dotierten') Seminars oder – die gewählte Lösung: eines umfassenden Einsatzes der Lehrperson, welche die Drehbücher in mehreren Schleifen ausführlich überarbeiten muss. Solche Überarbeitungen und das Feedback bieten zwar für die Studierenden umfassendes Lernpotenzial, schaffen aber – zusammen mit dem Aufwand für Datensichtung und Auswahl der CIs sowie Organisation von Casting, Proben, Workshop mit externen Kultur-Experten, Schauspieler-Coaching, Filmdreh, Schnittkonzept und Schnitt, Vertonung, Abschlussvorführung einen sehr hohen Aufwand für die Lehrperson.
- **Outsourcing der Technik nötig:** Es zeigte sich, dass sich wirklich professionelle Filmsequenzen letztlich nur durch Zusammenarbeit mit einer professionellen Agentur erstellen ließen. Die Komplexität des Anforderungspakets aus Aufnahmekonzept, Schnittkonzept, Ton, Sprecher, Vertonung und Einbettung zusätzlichen Videomaterials zeigte, dass im Rahmen des Projekts nicht vom *Outsourcing der Technik* zu einer *Durchführung in Eigenregie* durch eine studentische Projektgruppe oder einen studentischen Verein übergegangen werden konnte.

- **Hohe Kosten für Social Video Learning Software / Migration:** Es stellte sich heraus, dass der Zugang zu einer geeigneten Social Video Learning Plattform nicht trivial ist. Der führende Anbieter im deutsch-sprachigen Raum arbeitet primär mit Institutionen wie Universitäten im Rahmen pauschaler Nutzungsverträge für seine Plattform – und nicht für einzelne Lehrvorhaben. Obwohl durch freundliches Entgegenkommen des Anbieters für die Nutzung im Projekt ein Sonderpreis möglich wurde, stellt dies angesichts begrenzter Lehrbudgets eher keine tragfähige Langzeitlösung dar. Möglicherweise bestehen zukünftig durch sinkende Preise oder kleiner dimensionierte Rahmenverträge neue Möglichkeiten, oder es treten Konkurrenzanbieter auf, die niedriger gepreiste Angebote mit Basisfunktionalitäten machen.

4. Übertragbarkeit & Verstetigung der Lehrinnovation

- Grundsätzlich sind Übertragungen in andere Soft Skill Themenfelder wie Präsentation, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement u.a. denkbar. Gleichwohl erfolgte in meinem Projekt zunächst einmal der „proof of concept“ für die Vermittlung interkultureller Kompetenzen.
- Eine Verstetigung der Lehrinnovation erfolgt zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch stärker aus personellen als institutionellen Gründen. Durch die Verzahnung der Lehrinnovation mit meinem Forschungsprojekt zur interkulturellen Zusammenarbeit (TRIM-Projekt) und aufgrund meines Interesses werde ich das mit dem Fellowship begonnene Projekt fortführen.
- Dabei unterstützt mich meine Hochschule durch die Bereitschaft, zukünftige Filmerstellungsphasen aus dem Budget meines Studiengangs zu finanzieren und die Bereitstellung einer Video-Software zum Nutzen der Videos in Form von „Social Video Learning“.
- Ich plane zudem Publikationen über die entwickelte Didaktik und über Möglichkeiten der Messung von Lernerfolgen und über den Einsatz als Prüfungsformat.

5. Fellowtreffen

- Die Fellow-Treffen des Stifterverbands bieten die Gelegenheit für einen anregenden Austausch mit anderen, die ebenfalls neue Ideen zu den Herausforderungen der Vermittlung Lerninhalten und Kompetenzen entwickeln – interessante Gespräche in einer sehr angenehmen und offen-freundschaftlichen Atmosphäre; man gewinnt dadurch spannende und anregende Einblicke in ein sehr breites Spektrum interessanter und innovativer Lehransätze.

6. Fazit

- Insgesamt hat die Durchführung des Projekts gezeigt, dass der Ansatz großes Potenzial hat, auch die Reaktionen von studentischer Seite sind absolut ermutigend – und es hat großen Spaß gemacht. Ich sehe der Fortführung des Projekts, eingebunden in meine interkulturelle Forschung, daher mit Freude entgegen und bin gespannt, welche weiteren Einsatzmöglichkeiten in Lehre und Prüfung sich noch entwickeln lassen.