

Interkulturelles Training in der digitalen Lehre

Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für die Vermittlung interkultureller Kompetenzen

Der Förderung interkultureller Kompetenzen von Studierenden in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen kommt eine wachsende Bedeutung zu. Interkulturelles Training als Werkzeug für die Vermittlung dieser Kompetenzen sollte dabei in der Hochschullehre nicht mehr nur analog stattfinden, sondern verstärkt auch die Vorteile der Digitalisierung nutzen und den digitalen Raum erobern.



Theresa Bernhard, M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Reputation, Auslandsentsendungen, kulturelle Intelligenz.



Christina Heidemann, M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Interkulturelles Training, kulturelle Intelligenz, kulturelle und organisatorische Identität.

Stichwörter: interkulturelle Kompetenzen, interkulturelles Training, Digitalisierung, Lehre, E-Learning

1. Relevanz interkultureller Kompetenzen

Interkulturelle Kompetenzen besitzen vor dem Hintergrund globaler Supply Chains, Auslandsentsendungen von Mitarbeitenden sowie sozialer und wirtschaftlicher Migration große Bedeutung. Um effizient mit Menschen aus anderen Kulturen zu interagieren, müssen Individuen über kulturelle Sensitivität verfügen, sich länderspezifisches Wissen aneignen, und ihr Verhalten verschiedenen Kontexten anpassen (vgl. *Leung/Ang/Tan*, 2014, S. 490). Interkulturelle Kompetenzen können in mehrstufigen, lernsen-

sitiven Prozessen im Rahmen von kulturübergreifenden oder kulturspezifischen, interkulturellen Trainings entwickelt werden (vgl. *Gudykunst/Hammer*, 1983, S. 124 ff.). Diese umfassen verschiedene Methoden zur Vermittlung von kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Kompetenzen, die eine Interaktion über Kulturen hinweg ermöglichen (vgl. *Littrell/Salas/Hess/Paley/Riedel*, 2006, S. 356).

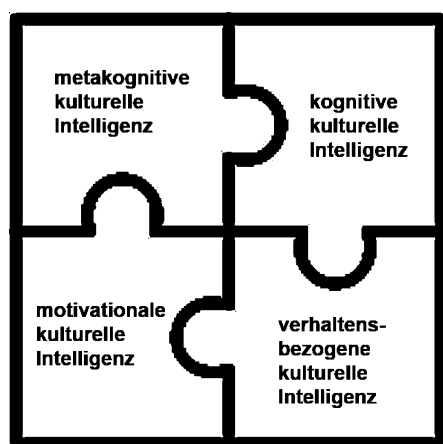
Doch welche Wichtigkeit kommt interkulturellen Kompetenzen zu, wenn wir – wie beispielsweise in der Corona-Pandemie – uns nicht physisch über Grenzen bewegen? Verlieren interkulturelle Kompetenzen und damit auch **interkulturelles Training** dann ihre Bedeutung? Bereits vor der Corona-Krise suggerierten zunehmende protektionistische Tendenzen in vielen Ländern, dass Individuen zukünftig weniger mit Interkulturalität, als vielmehr mit Nationalstaatlichkeit konfrontiert sein könnten. Zudem argumentieren Vertreter*innen von Theorien der Kulturkonvergenz, dass westliche kulturelle Einstellungen und Verhaltensweisen ohnehin zunehmend von anderen Teilen der Welt übernommen und auch Managementpraktiken damit vereinheitlicht werden. Betrachtet man die beschriebenen Entwicklungen, so scheint die Relevanz von interkulturellen Kompetenzen zu sinken und die Investition in interkulturelle Trainings nicht gerechtfertigt. Wir argumentieren jedoch, dass wachsender Ethnozentrismus auf der einen, und verschwimmende kulturelle Unterschiede auf der anderen Seite die Bedeutung interkultureller Kompetenzen sogar erhöhen. Nationalistische Bewegungen schüren Ängste, die sich durch interkulturelles Training hinterfragen und im Idealfall beseitigen lassen. Gerade subtile nationale Unterschiede erfordern außerdem eine intensive, kritische Reflektion über die Eigenschaften von Kultur.

Digitale Technologien unterstreichen die kontinuierliche Wichtigkeit interkultureller Kompetenzen. Selbst ohne physische Grenzübertreite schreitet die globale Vernetzung im digitalen Raum unaufhaltsam fort. Durch digitale Technologien im Privatleben und der Arbeitswelt haben wir die Möglichkeit, rund um die Uhr mit Menschen anderer Kulturen in Kontakt zu treten. Alles, was wir für die Interaktion brauchen, sind ein internetfähiges Endgerät, wie ein Computer oder Smartphone, und eine stabile Internetverbindung. Digitale Medien erlauben schnelle und direkte Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen, während man selbst und der Kommunikationspartner innerhalb des jeweils eigenen kulturellen Kontextes bleiben.

Doch sowohl digitale als auch interkulturelle Kompetenzen müssen lernintensiv erworben werden. Die unternehmerische Praxis fordert von der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre eine Ausrichtung auf digitale Kompetenzen einerseits sowie interkulturelle Kompetenzen andererseits. Wir argumentieren, dass digitale Medien nicht nur Möglichkeiten für interkulturelle Interaktion bieten, sondern auch als ein originärer Ort der Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen verstanden werden sollten. Während die Lehre sich zunehmend mit digitalem Lernen im Allgemeinen auseinandersetzt, werden diese Bemühungen bisher nur marginal auf interkulturelle Trainings übertragen. Welche Herausforderungen gilt es also zu überwinden, um digitales interkulturelles Training erfolgreich in der wirtschaftswissenschaftlichen Hochschullehre zu etablieren?

2. Interkulturelle Kompetenzen und ihr Training

Ang/Van Dyne (2008, S. 3) prägten den Begriff der **kulturellen Intelligenz**, der die Kompetenz eines Individuums beschreibt, in verschiedenen kulturellen Umfeldern zu funktionieren und diese erfolgreich zu managen. Kulturelle Intelligenz ist ein aus vier Dimensionen zusammengesetztes Konstrukt (vgl. Abb. 1):



Quelle: In Anlehnung an Ang/Van Dyne, 2008.

Abb. 1: Vier Dimensionen kultureller Intelligenz

- **Kognitive kulturelle Intelligenz** bezeichnet das Wissen eines Individuums über kulturspezifische Normen, Praktiken und Konventionen.
- **Metakognitive kulturelle Intelligenz** beschreibt ein allgemeines kulturelles Bewusstsein und die mentale Fähigkeit, sich kulturelles Wissen anzueignen.
- **Motivationale kulturelle Intelligenz** ist die Bereitschaft von Individuen, Aufmerksamkeit und Energie zu investieren, um interkulturelle Erfahrungen zu sammeln und über kulturelle Unterschiede zu lernen.
- **Verhaltensbezogene kulturelle Intelligenz** bezeichnet die Fähigkeit, verbale und nonverbale Verhaltensweisen dem jeweiligen Kulturkontext anzupassen (vgl. Ang/Van Dyne, 2008, S. 4 ff.).

Kulturelle Intelligenz kann durch interkulturelles Training gefördert werden. Dabei stehen zwei Arten von Lehrmethoden zur Verfügung. **Methoden der reinen Informationsvermittlung** zielen primär auf kognitive Fähigkeiten ab. Dagegen kombinieren **erfahrungsbasierte Lehrmethoden** kognitive und verhaltensbezogene Techniken (vgl. Bücker/Korzilius, 2015, S. 1998). Inhaltlich kann zwischen kulturübergreifendem und kulturspezifischem Training unterschieden werden. Während **kulturübergreifendes Training** allgemeingültige Kulturkonzepte vermittelt, bereitet **kulturspezifisches Training** die Teilnehmenden auf eine konkrete Kultur vor (vgl. Gudykunst/Hammer, 1983, S. 124). Im Bereich des erfahrungsbasierten Lernens, der u.a. Rollenspiele und Simulationen umfasst, existieren wenige kulturübergreifende Trainingsansätze. Anstelle von realen, nationalen Kulturen können künstliche Kulturen erschaffen und die Teilnehmenden vor simulierte Herausforderungen interkultureller Interaktion gestellt werden, wie bspw. im Rahmen der Simulationen „BaFá BaFá“ und „Ecotonos“ (vgl. Fowler/Pusch, 2009, S. 97 ff.). Um tatsächlich alle Dimensionen von kultureller Intelligenz zu adressieren, ist jedoch ein ganzheitlicher Trainingsansatz notwendig, der sowohl kulturspezifische als auch kulturübergreifende Elemente beinhaltet.

3. Grundlagen digitalen interkulturellen Trainings

Die Vorteile digitaler Trainingstools sind vielfältig und reichen von einer relativen Kosteneffizienz, über zeitliche und räumliche Anpassungsmöglichkeiten bis hin zur Abdeckung verschiedener Lerntypen. Bisher fehlen jedoch Erkenntnisse zur spezifischen Effizienz digitaler interkultureller Trainings. Gerade in der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre ist dies überraschend. Denn digitales Training eröffnet nicht nur neue didaktische Möglichkeiten, sondern kann zukünftige Wirtschaftswissenschaftler*innen auch auf das Arbeiten in länderübergreifenden, **virtuellen Teams** vorbereiten, welche zunehmend deren Arbeitsalltag

prägen werden. *Erez et al.* (2013, S. 331 ff.) und *Taras et al.* (2013, S. 414 ff.) thematisieren die Entwicklung von kultureller Intelligenz durch virtuelle Teamprojekte. Beide Studien demonstrieren einen positiven Effekt der interkulturellen Zusammenarbeit. Die Studie von *Kirste/Holtbrügge* (2019, S. 149 ff.) verdeutlicht die Relevanz eines hohen Grades an **Interaktivität** für den Trainingserfolg. Die Autoren legen dar, dass die kulturelle Intelligenz von Studierenden nur verbessert wird, wenn diese die interaktiven Trainingselemente intensiv nutzen.

4. Herausforderungen und Chancen digitalen interkulturellen Trainings

Lehrenden sollte bewusst sein, dass analoges interkulturelles Training nicht unverändert in den digitalen Kontext übertragen werden kann. Die Förderung von kognitiven Kompetenzen durch informative Texte und Videos erscheint vergleichsweise unproblematisch. Eine reine Replikation von Kulturkonzepten, wie dem von Hofstede, ist für den erfolgreichen Ausgang interkultureller Begegnungen tatsächlich aber wenig relevant. Häufig wird zudem der Fehler gemacht, digitales Training ausschließlich auf das Vermitteln landesspezifischer „Do’s and Don’ts“ zu beschränken. Ohne eine kritische Reflektion und Kontextualisierung können derartige Inhalte Stereotypen gar verstärken und die motivationale kulturelle Intelligenz der Studierenden beschädigen.

Um die metakognitive kulturelle Intelligenz von Studierenden zu erhöhen, müssen sich diese bewusstwerden, wann und wie sie kulturelles Wissen in Interaktionen mit Menschen anderer Kulturen anwenden und wie sie ihre kulturellen Erfahrungen einordnen können. Existierende Studien weisen auf die hohe Komplexität metakognitiver Fähigkeiten hin und betonen, dass auch digitale interkulturelle Trainings den Studierenden genug Zeit geben müssen, um ihre eigene Denkweise zu hinterfragen (vgl. *Kirste/Holtbrügge*, 2019, S. 164).

Insbesondere die Förderung affektiver und verhaltensbezogener Kompetenzen ist im digitalen Rahmen herausfordernd. In analogen, erfahrungsbasierten Übungen, wie Rollenspielen, können Individuen die Emotionen nachempfinden, die in Begegnungen mit Menschen anderer Kulturen entstehen. Verhaltensbezogene kulturelle Intelligenz lässt sich insbesondere durch das Austesten von Verhaltensweisen in realistischen, aber simulierten interkulturellen Interaktionen steigern. Interkulturelle Interaktion ist deshalb auch bei einem digitalen Training unerlässlich. Das interkulturelle Training sollte interaktive Einheiten enthalten, in denen die Lernenden miteinander sowie mit den Lehrenden in Kontakt treten können. Eine Möglichkeit ist die Schaffung einer **digitalen Lerngemeinschaft**, in

der Studierende ihre Meinung äußern und wertvolle Diskussionen führen können (vgl. *Kirste/Holtbrügge*, 2019, S. 162). Die Integration interaktiver Elemente erlaubt es, soziale Vereinsamung und Selbstisolation der Lernenden und Lehrenden als zentrale Gefahren digitaler Lehre zu vermeiden.

Ein effektives digitales Lernumfeld zum Aufbau interkultureller Kompetenzen sollte den Lernenden relevante und bedeutungsvolle Erfahrungen bieten. Lernende müssen das Training für nützlich erachten und überzeugt sein, dass sie dieses bewältigen können (vgl. *Johnson/Hornik/Salas*, 2008, S. 363; *Sun et al.*, 2008, S. 1193) Die Teilnehmenden müssen analytische Fähigkeiten nutzen, um die gesammelten Erfahrungen einzuordnen und auf ihr eigenes zukünftiges Handeln zu übertragen (vgl. *Kolb*, 1984, S. 26 ff.). Weiterhin darf die technische Ausgestaltung des Trainings keine Unsicherheit bei den Teilnehmenden auslösen. Persönliche Erfahrungen zeigen, dass sich viele Lehrende um ein breites Spektrum verschiedener Medien, wie Videos, Podcasts, Foren oder animierte Präsentationen, bemühen. Die Fülle unterschiedlicher Lehrformate kann die Studierenden aber überfordern, zu Demotivation führen und den angestrebten Trainingserfolg gefährden. Auch Benutzerfreundlichkeit und technisches Selbstbewusstsein der Teilnehmenden sind wesentliche Erfolgsvoraussetzungen (vgl. *Sun et al.*, 2008, S. 1193). Idealerweise ist den Lernenden das digitale Lernumfeld bereits vertraut. Dies kann im wirtschaftswissenschaftlichen Studium durch die Nutzung bestehender Lernplattformen erreicht werden. Digitale Ermüdungserscheinungen können reduziert werden, indem einzelne Übungselemente von kurzer Dauer sind, eine kleine Zahl mediendidaktischer Werkzeuge abwechselnd genutzt und dabei unterschiedliche Lerntypen (Lesen, Hören, Sehen, Handeln) angesprochen werden.

Die Unsicherheit der Lernenden wird begrenzt, wenn ihre Lehrenden eine klare Struktur vorgeben und Lernziele konkret definieren. Daneben ist auch eine Lernerfolgskontrolle von herausragender Bedeutung; denn im digitalen Training ist es für Trainer*innen prinzipiell schwieriger, den Lernerfolg einzelner Lernender zu beobachten und an diese zurückzuspielen. Der Einsatz von **Peer-to-Peer Feedback**, bei dem die Lernenden sich gegenseitig Rückmeldungen geben, kann die Lehrenden entlasten. Wirkungsvolles Peer-to-Peer Feedback erfordert, dass sich die Lernenden mit den Trainingsinhalten vertraut machen und sowohl über andere Teilnehmende als auch die eigene Leistung kritisch reflektieren. Diese Art der Lernerfolgskontrolle weist den Lernenden einen neuen pädagogischen Stellenwert zu und wirkt sich positiv auf deren Selbstwirksamkeit aus.

Nicht zuletzt erfordert erfolgreiches digitales interkulturelles Training auch einen großen Beitrag der Lehrenden. Selbst wenn die Lernenden das Training selbständig und

asynchron durchlaufen, so sind vom Trainer*innen dennoch mediendidaktische und technische Fähigkeiten in der Erstellung, Umsetzung und Durchführung des Trainings gefordert. Folglich müssen Lehrende spezifisch für interkulturelle Trainings im Online-Kontext ausgebildet werden (vgl. *Stewart*, 2012, S. 271).

5. Hybridisierung interkultureller Trainings

Unsere Diskussion hat gezeigt, dass digitales interkulturelles Training eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen muss, um eine wertvolle Lernerfahrung zu garantieren. Jedoch haben wir auch dargelegt, wie Interkulturalität, die im digitalen Raum gelebt wird, auch durch digitale Medien gefördert werden kann.

Trotz der vielfältigen Chancen digitalen interkulturellen Trainings, sollte dieses das analoge Training nicht vollständig ersetzen. Vielmehr gilt es, **hybride Trainings aus digitalen und analogen Elementen** zu entwickeln und in der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre zu implementieren. Dabei sollte kontextbezogen festgelegt werden, wann und für welche Trainingsinhalte digitale oder analoge Elemente eingesetzt werden. Hierbei sind digitale Elemente für diejenigen Inhalte geeignet, die sich im Selbststudium erlernen lassen. Somit können analoge Trainingskapazitäten zur kritischen Reflektion mit den Trainer*innen genutzt werden. Betrachtet man die zeitliche Abfolge der Trainingselemente, so ermöglicht ein analoger Einstieg die Schaffung einer vertrauensvollen Trainingsumgebung (vgl. *Yanson/Johnson*, 2016, S. 45). Ein analoges De-briefing zum Abschluss des Trainings ermöglicht es dem Lehrenden, die Stimmungen der Studierenden einzufangen und auf diese direkt einzugehen. Dazwischen könnten sich analoge und digitale Elemente abwechseln. Die Hybridisierung von interkulturellem Training ist auch auf den Unternehmenskontext übertragbar. So sollte Mitarbeitenden, die auf die Arbeit in virtuellen Teams vorbereitet werden, auch digitales Training zur Verfügung gestellt werden.

Literatur

- Ang, S., L. Van Dyne*, Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network, in: *S. Ang, L. Van Dyne* (Hrsg.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, Armonk 2008, S. 3–15.
- Bücker, J. L. E., H. Korzilius*, Developing cultural intelligence: Assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 (2015), S. 1995–2014.
- Earley, P. C., S. Ang* (Hrsg.), *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford 2003.
- Erez, M., A. Lisak, R. Harush, E. Glikson, R. Nouri, E. Shokef*, Going Global: Developing Management Students' Cultural Intelligence and Global Identity in Culturally Diverse Virtual Teams, in: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 12 (2013), S. 330–355.
- Fowler, S. M., M. D. Pusch*, Intercultural Simulation Games: A Review (of the United States and Beyond), in: *Simulation & Gaming*, Vol. 41 (2009), S. 94–115.
- Gudykunst, W. B., M. R. Hammer*, Basic training design: Approaches to intercultural training, in: *D. Landis, R. W. Brislin* (Hrsg.), *Handbook of intercultural training. Issues in theory and design*, New York 1983, S. 118–154.
- Johnson, R. D., S. Hornik, E. Salas*, An empirical examination of factors contributing to the creation of successful e-learning environments, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 66 (2008), S. 356–369.
- Kirste, L., D. Holtbrügge*, Experiential Learning in the Digital Context: An Experimental Study of Online Cultural Intelligence Training, in: *Journal of Teaching in International Business*, Vol. 30 (2019), S. 147–174.
- Leung, K., S. Ang, M. L. Tan*, Intercultural competence, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (2014), S. 489–519.
- Littrell, L. N., E. Salas, K. P. Hess, M. Paley, S. Riedel*, Expatriate preparation: a critical analysis of 25 years of cross-cultural training research, in: *Human Resource Development Review*, Vol. 5 (2006), S. 355–388.
- Kolb, D.A.*, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New York 1984.
- Stewart, J. M.*, A blended e-learning approach to intercultural training, in: *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34 (2002), S. 269–271.
- Sun, P.-C., R. J. Tsai, G. Finger, Y.-Y. Chen, D. Yeh*, What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction, in: *Computers & Education*, Vol. 50 (2008), S. 1183–1202.
- Taras, V., D.V. Caprar, D. Rottig, R.M. Sarala, N. Zakaria, F. Zhao, A. Jiménez, C. Wankel, W. S. Lei, M. S. Minor, P. Bryla, X. Ordeñana, A. Bode, A. Schuster, E. Vaiginiene, F. J. Froese, H. Bathula, N. Yajnik, R. Baldegger, V. Z. Huang*, A Global Classroom? Evaluating the Effectiveness of Global Virtual Collaboration as a Teaching Tool in Management Education, in: *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 12 (2013), S. 414–435.
- Yanson, R., R. D. Johnson*, An Empirical Examination of E-learning Design: The Role of Trainee Socialization and Complexity in Short Term Training, in: *Computers & Education*, Vol. 101 (2016), S. 43–54.