



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

Institute of Global Business  
& Society.

GLOBUS WORKING PAPER NO. 2011-1

**Internationalisierung der Managementausbildung im Zeitalter der unvollständigen Globalisierung: Eine Reflexion über 10 Jahre GlobalMBA**



Sylvia Heuchemer  
Harald Sander

**Internationalisierung der Managementausbildung im  
Zeitalter der unvollständigen Globalisierung  
Eine Reflexion über 10 Jahre GlobalMBA**

by

Prof. Dr. Sylvia Heuchemer\*

Professor of Economics and Quantitative Methods, Faculty of Economics and  
Business Administration, Cologne University of Applied Sciences, Claudiusstr.1,  
50678 Köln, Germany.

Prof. Dr. Harald Sander

Professor of Economics and International Economics, Faculty of Economics and  
Business Administration, Cologne University of Applied Sciences, Claudiusstr.1,  
50678 Köln, Germany.

*Keywords:* Hochschule, Internationalisierung der Managementausbildung, unvollständige  
Globalisierung, interkulturelle Teamkompetenz, GlobalMBA

\* Korrespondierender Autor: Tel: +49-221-8275-3431, Fax: +49-221-8275-3135, E-Mail:  
Sylvia.Heuchemer@fh-koeln.de (Sylvia Heuchemer)

## 1. Einführung

Die Aussage, dass die Globalisierung der Weltwirtschaft eine Internationalisierung der akademischen Ausbildung erfordert, darf heute in keiner Diskussion über deren Zukunft fehlen. Es ist allgemeiner Konsens, dass Bildung und Ausbildung heute stärker als früher eine internationale Ausrichtung aufweisen müssen und der internationale Austausch von Studierenden, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Voraussetzung für eine moderne Hochschulausbildung ist. Kein Wunder also, dass im Namen der Internationalisierung in den letzten Jahren von allen Hochschulen vielfältige Aktivitäten hervorgebracht wurden. Die meisten beschränkten sich vornehmlich auf die Erleichterung der Mobilität von Studierenden und die Betreuung – gerne falsch verstanden als Maßnahmen zur Integration – ausländischer Studierenden. Nicht zuletzt dank des Bologna-Prozesses geraten nun auch immer stärker internationale Studiengänge, die mit einem Double- oder gar Joint-Degree abschließen, in den Fokus. Angesichts dieser vielfältigen Aktivitäten stellt sich die Frage nach dem „Warum“ der Internationalisierung und „wie“ diese am besten erreicht werden kann.

Wir wollen in diesem Aufsatz die Internationalisierungsimperative für die Hochschulausbildung und hier insbesondere die Managementausbildung reflektieren, die sich für uns aus der empirischen Analyse der gegenwärtigen weltwirtschaftlichen Integrationsprozesse und deren Folgen ergeben, und somit etwas zur Diskussion um das „Warum“ und „Wie“ der Internationalisierung der Managementausbildung beitragen (Kapitel 2). Diese Überlegungen sollen dann mit den praktischen Erfahrungen aus einem internationalen Studiengang abgeglichen werden (Kapitel 3); namentlich dem Master-Studiengang „Internationales Management und Interkulturelle Kommunikation“ (kurz: GlobalMBA). Der Studiengang wird seit 10 Jahren von der Fachhochschule Köln

gemeinsam mit der School of Management der Universität Warschau, der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian, China, und dem Coggin College of Business der University of North Florida in Jacksonville, USA, durchgeführt. Das Programm zeichnet sich insbesondere durch eine enge Zusammenarbeit der beteiligten Hochschulen im Rahmen der gemeinsamen Curriculumentwicklung aus.

Uns ist bewusst, dass nicht nur wirtschaftliche Imperative die Internationalisierung der Managementausbildung begründen können und auch sollten. Und natürlich ist auch der GlobalMBA nur ein Ansatz unter vielen. Wir schließen daher mit einem Ausblick auf zukünftige Anforderung an die Internationalisierung der Managementausbildung aus einer erweiterten Perspektive (Kapitel 4).

## 2. Die Imperative der unvollständigen Globalisierung

### 2.1 Die unvollständige Globalisierung

Ein Hinweis auf die „Globalisierung der Weltwirtschaft“ gilt oft als hinreichend, um die Internationalisierung der Managementausbildung zu fordern. Wenn Wirtschaft international ist, dann sollten auch zukünftige Manager „internationalisierungskompatibel“ sein, d. h. international denken, planen und handeln können. So weit, so gut – Doch was impliziert „international denken, planen und handeln können“?

Als Ökonomen analysieren wir diese Frage hier zunächst aus rein ökonomischer Perspektive; und daher liegt für uns der Rückgriff auf die internationale Handelstheorie nahe. Der Nobelpreisträger Paul Samuelson hat Idee und Effekte des internationalen Handels in seinen Vorlesungen mit einer schönen Parabel einer vollständig „globalisierten“ Welt illustriert.<sup>1</sup> In einer solchen wirtschaftlich vollständig integrierten Welt wären alle

---

<sup>1</sup> Krugman (1995) beschreibt Samuelson's „integrated-economy approach“ im Detail.

Ressourcen Teil einer einzigen Ökonomie und völlig frei, mit allen anderen arbeitsteilig so zusammen zu arbeiten, wie es wirtschaftlich am sinnvollsten wäre. Die populäre Globalisierungsliteratur suggeriert nicht selten, das wir uns in dieser Welt bereits befinden oder uns zumindest rapide auf diesen Zustand der „flachen Welt“ zubewegen, wie es der viel gelesene Title „The Earth is Flat“ von Friedman (2005) nahelegt. Doch Samuelson lässt auf diese flache Erde gedanklich einen babylonischen Engel niederkommen, der allen Menschen ein nationales Brandzeichen aufdrückt und fortan die direkte Zusammenarbeit von Menschen und Kapital unterschiedlicher Nationen untersagt. Obwohl die produktivitätssteigernden Vorteile der direkten Arbeitsteilung nun nicht mehr möglich sind, (er-)finden die Menschen einen Ausweg, der den Schaden begrenzt – den internationalen Handel. Dies schafft Wohlfahrtsgewinne, die zwischen beiden Handelspartnern mehr oder weniger gerecht aufgeteilt werden. Innerhalb der jeweiligen Gesellschaften gibt es Gewinner und Verlierer. Da aber der Nettogewinn positiv ist, können im Prinzip – aber leider nicht immer in der Praxis – die Globalisierungsverlierer kompensiert werden. Eine international(-er) orientierte Aus- und Fortbildung erleichtert den Handel und erzeugt so positive gesellschaftliche Wohlfahrteffekte.

Damit wäre rasch der Bezug von Globalisierung und Internalisierung der Ausbildung hergestellt – und er erscheint wunderbar einfach und linear: Seit Mitte der 1980er Jahre ist der internationale Handel wesentlich stärker gewachsen als die Weltproduktion, die Handelsintegration ist also massiv beschleunigt worden. Ergo steigt auch der Bedarf an international qualifizierten Arbeitnehmern und Managern rapide an. Meist hört die Begründung für Internationalisierungsaktivitäten an dieser Stelle auf. Die Frage nach den Implikationen für eine Managementausbildung, die reflektiertes internationales Denken und Handeln fördern will, ist hiermit wohl kaum beantwortet.

Die moderne empirische Analyse der Globalisierung geht weiter, ist reicher und hält einige Erkenntnisse für die international orientierte Ausbildung bereit. Wir skizzieren diese Erkenntnisse thesenhaft, um daraus Schlussfolgerungen für die inhaltliche Ausrichtung der Internationalisierung der Managementausbildung zu ziehen. Unsere Ausgangsthese ist dabei, dass wir uns in einer Phase der „unvollständigen Globalisierung“ befinden, sowohl gemessen an Samuelsons integrierter Wirtschaft als auch im Sinne eines Globalisierungsprozesses, der erst am Anfang einer noch viel weitreichenderen Entwicklung steht, auf die die akademische Ausbildung vorbereitet sein sollte und vorbereiten soll. Wir wollen dazu kurz vier wichtige empirische Beobachtungen skizzieren.

#### 2.1.1 Die wirtschaftliche Integration hat eine kulturelle Schlagseite

Handel, internationale Direktinvestitionen, ja sogar die Anlageentscheidungen internationaler Finanzinvestoren haben eine kulturelle Schlagseite. Die jüngere empirische Forschung hat gezeigt, dass nicht nur Effizienz, Gewinne und Gewinnerwartungen die grenzüberschreitenden Transaktionen bestimmen, sondern kulturelle und historische Faktoren bei der Wahl der Handelspartner, der Produktionsstandorte und der Finanzanlageregion bedeutsam sind (Heuchemer und Sander 2007; Guiso et al. 2009; Heuchemer et al. 2009). Eine gemeinsame Sprache, ein Rechtssystem mit gleichen historischen Wurzeln, gegenseitiges Vertrauen sowie geringe kulturelle Unterschiede befördern die Zusammenarbeit zwischen „sich Ähnlichen“. Die Welt ist nicht flach und wird es vielleicht schon aus diesen Gründen niemals vollständig werden. Die Internationalisierung der Ausbildung sollte daher die kulturellen Präferenzen bewusst machen, die wirtschaftlich sowohl einbeziehend als auch ausgrenzend wirken, und auch gewiss nicht immer das wirtschaftlich Richtige befördern.

### 2.1.2. Internationalisierung und Fragmentierung der Produktion

Stärker noch als der Handel sind grenzüberschreitende Investitionen gestiegen. Neben den klassischen Motiven der Markterschließung oder der Rohstoffgewinnung ist dabei seit Mitte der 1980er Jahre zunehmend der Aufbau internationaler Produktionsnetzwerke getreten. Technologischer Fortschritt ermöglicht zunehmend die räumlich getrennte Produktion von Teilen eines Endprodukts in verschiedenen Ländern. Diese Aufspaltung der Wertschöpfungsketten bis hinunter auf die Ebene einzelner Aufgaben (tasks) und das damit verbundene Outsourcing wurde und wird durch sinkende Transport- und Kommunikationskosten zunehmend profitabel. Die massive Expansion des Welthandels der letzten Jahrzehnte ist zu nicht unerheblichem Maße dieser Fragmentierung der Produktion und dem daraus folgenden „trade in tasks“ geschuldet. Der globale Wettbewerb der Ressourcen findet damit zunehmend auf der Ebene einzelner Aufgaben statt. Baldwin (2006) macht in einem Report für die EU auf die Konsequenzen dieser Entwicklungen für die Arbeitnehmer in den entwickelten Ländern und insbesondere der EU aufmerksam:

- Outsourcing ist zwar ähnlich wie Produktivitätsfortschritte wohlfahrtssteigernd. Diese Gewinne müssen aber gegen Jobverluste anderswo bilanziert werden.
- Die Änderungen in der Arbeitsteilung können im Prinzip jeden Sektor und jeden Arbeitnehmer aller Qualifikationsschichten treffen. Ob es zu Verlagerungen kommt, hängt weniger vom Ausbildungsniveau ab als davon, wie leicht sich diese Aktivität vom übrigen Produktionsprozess abkoppeln lässt. Ein typisches Beispiel sind hier IT-Programmierungsaufgaben, die nach Bangalore in Indien verlagert werden.
- Ein wesentliches Charakteristikum dieser Änderungen ist zunehmend ihre Plötzlichkeit und Unvorhersehbarkeit.

### 2.1.3 „The Happy Few“: Heterogene Unternehmen

Neuere empirische Arbeiten zeigen, dass Internationalisierung oft ein recht exklusiver Prozess ist. Der internationale Handel wurde demnach vor allem über die sogenannte „intensive Marge“ vorangetrieben: Unternehmen, die bereits erfolgreich im Auslandsgeschäft tätig waren, haben dieses erheblich ausgeweitet. Demgegenüber – und durchaus im Kontrast zur landläufigen Meinung – ist die Globalisierung weniger durch eine Internationalisierung ehemals binnenmarktorientierter Unternehmen (die sogenannte „extensive Marge“) beschleunigt worden. Viele Forscher machen dafür vielmehr die hohen Fixkosten einer Internationalisierung verantwortlich. Diese können sowohl klassische Investitionskosten – wie z. B. den Aufbau eines Vertriebsnetzes im Ausland – umfassen, als auch hohe materielle und immaterielle Kosten der Überwindung von Sprach- und Kulturgrenzen. Nicht zuletzt kann dafür fehlendes geeignetes Personal verantwortlich sein, so dass die Adaptionkosten an fremde Märkte erheblich erhöht werden.

Eine Reihe von neueren Studien kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis (siehe z. B. Mayer und Ottaviano 2007), dass international orientierte und präsenste Unternehmen ein kleiner, exklusiver Klub, aber auch wirtschaftlich besonders leistungsfähig sind. Im Verhältnis zu anderen Unternehmen sind sie

- größer,
- erzeugen eine höhere Wertschöpfung,
- zahlen höhere Löhne,
- beschäftigen mehr qualifizierte Arbeitskräfte und
- arbeiten mit einer höheren Produktivität.

Interkulturelle Kompetenz ist also durchaus eine knappe Ressource, die essentiell für die zukünftige Wohlfahrtsentwicklung eines Landes ist.



#### 2.1.4 „Internationalization at Home“ und Kulturelle Diversität

Internationaler Handel und Globalisierung der Produktion haben die wirtschaftliche Integration zwar vorangetrieben, aber die Brandzeichen des Samuelson'schen Engels sind insbesondere „zu Hause“ zu spüren. Internationale Migration ist weiterhin auf einem sehr niedrigen Niveau, insbesondere wenn man sie mit den Migrationsströmen des 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts vergleicht. Es ist unschwer vorherzusagen, dass sich in Zukunft die Lebens- und Arbeitswelt in den alternden ehemaligen Industrieländern durch politisch gewünschte oder auch ungewünschte Zuwanderung wesentlich tiefer internationalisieren wird. Samuelsons Engel wird also gewissermaßen seine Brandmarkungstat sukzessive zurücknehmen. Größere kulturelle Diversität zu Hause ist eine der Folgen und transformiert ursprünglich rein nationale in internationale Arbeitsfelder. Multikulturelle Teamarbeit wird zunehmend die Regel in allen Unternehmen und auf allen Hierarchieebenen, die Anforderungen an interkulturelle Teamkompetenzen wird nochmal drastisch erhöht. Der Erfolg nicht nur von global agierenden Unternehmen wird zukünftig davon abhängen, inwieweit es gelingt, mit der kulturellen Diversität produktiv umzugehen und interkulturelle Synergieoptionen zu nutzen.

#### 2.2 Was ist zu tun?

Für die Internationalisierung der Managementausbildung, aber auch der akademischen Ausbildung insgesamt, haben diese Entwicklungen eine Reihe von Implikationen:

- Internationales Management bedeutet zunehmend Arbeit an und in der Orchestrierung der globalen Produktion. Interkulturelle Teamkompetenz und die

Fähigkeit in ständig wechselnden Teamkonfigurationen kompetent zu agieren wird damit zur Schlüsselqualifikation.

- Plötzliche Änderungen verlangen eine hohe Flexibilität auf Seiten der Arbeitnehmer, insbesondere auf der Managementebene. „Lernen zu lernen“ wird wichtiger als etwa spezialisierte Kenntnisse einzelner Wirtschaftszweige. Die Fähigkeit, sich rasch und selbstständig in neue Gebiete einzuarbeiten, wird zu einer zentralen Anforderung. Multinationale Teamforschungsprojekte können dabei in der Managementausbildung eine wichtige Funktion übernehmen.
- Das Outsourcing von intellektueller Arbeit rückt zwar zunehmend in den Vordergrund der Diskussion um die Globalisierung, ist aber ein noch sehr begrenztes Phänomen (Leamer 2007). Je anspruchsvoller die Tätigkeit, desto eher wird sie in Teams und in regionalen Clustern ausgeführt. Das Gegenbeispiel zum Outsourcing von IT-Dienstleistungen ist dabei die weiterhin führende Rolle von Silicon Valley in der Industrie. Dies verweist nicht nur auf die Bedeutung von Forschungs- und Entwicklungsstrukturen, die Innovationen befördern, sondern zeigt auch, dass sich Routinearbeiten relativ leichter „outsourcen“ lassen als Kreativität. Kreativität in Teams zu fördern kommt daher eine weitere Schlüsselrolle in der Managementausbildung zu.
- Globalisierung bedeutet sowohl Arbeiten in und mit anderen Kulturkreisen als auch eine wirtschaftliche Nutzung von Unterschieden in Betreff Einkommen, rechtliche Normen, kulturelle Eigenheiten und politische Rahmenbedingungen. Solche Tätigkeiten erfordern eine hohe persönliche und moralische Integrität. International orientierte Postgraduierten-Managementprogramme sollten daher den „Global Citizen“ als verantwortlich handelnden Weltbürger als Leitbild der Ausbildung in

den Vordergrund stellen. Das verlangt mehr als einen Kurs in Wirtschaftsethik. Nötig ist vielmehr die permanente Reflexion der gesellschaftlich-kulturellen Voraussetzungen und insbesondere auch der Wirkungen des wirtschaftlichen Handels in allen Bereichen.

### 3. Praxisbeispiel: 10 Jahre GlobalMBA

Die Idee zur Gründung des GlobalMBA ist wie viele andere auch in den Zeiten des beginnenden Bologna-Prozesses am Ende des 20. Jahrhunderts entstanden. Eine zu Beginn wichtige Triebfeder war es, ein Graduiertenprogramm aufzubauen, das den Studiengang Wirtschaft und Sprachen am damaligen Institut für Translation in Kooperation mit der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Köln auf Masterebene weiterführt. Ähnliche Ideen wurden beim damaligen Kooperationspartner des Instituts der Université de Provence in Aix-en-Provence verfolgt, die wiederum der Wirtschaftsfakultät der University of North Florida eng verbunden war. Bei einem ersten Treffen aller Beteiligten wurde schnell deutlich, wie ambitioniert ein solcher trinationaler Studiengang ist und dass sich ein derartiger Aufwand nur dann rechtfertigen lässt, wenn das Curriculum mehr bietet als ein Standardmanagementprogramm, das auf drei verschiedene Studienorte verteilt ist. „Gelebte interkulturelle Kommunikation“ wurde schnell zum Schlüsselbegriff für die Curriculumentwicklung dieses Programms<sup>2</sup>, das dann auch in Deutschland als Master of Arts in „Internationales Management und Interkulturelle Kommunikation“ akkreditiert wurde.

Obwohl das Curriculum bereits von Anfang an der Befähigung zu effektiver interkultureller Kommunikation einen hohen Stellenwert zuordnete, wurde im Laufe der

---

<sup>2</sup> Diese Charakterisierung geht zurück auf den Beitrag „Ja-Sager, Nein-Meiner. Wer Interkulturelle Kommunikation studiert, kann manches Missverständnis vermeiden“ von Fenja Mens in der Wochenzeitung „Die Zeit“ 43/2003.

Zeit deutlich, wie und an welchen Stellen des Curriculums die komplexe Studienorganisation verbessert werden mussten. Dabei muss betont werden, dass die Programmverantwortlichen nicht einfach das vermeintlich Beste implementieren konnten und können, sondern erheblichen Restriktionen unterlagen und immer noch unterliegen, die sich schlicht aus den mitunter sehr unterschiedlichen akademischen Kulturen, Regeln und Akkreditierungsbestimmungen ergeben. Zwei Beispiele sollen dies illustrieren. Die französischen Regeln sahen ein Praktikum in der zeitlichen Mitte des Studiengangs von sechs Wochen vor. So kurze Praktikumsplätze sind in Deutschland allerdings kaum zu finden – und zudem hat diese Forderung den Ausbildungsfluss und die damit erhofften interkulturellen Lerneffekte de facto stark unterbrochen. Intensive Diskussionen zwischen den GlobalMBA-Partnern und organisatorische Kreativität (Anerkennung von Berufspraxis, Nachholen des Praktikums etc.) konnten die möglichen negativen Auswirkungen jedoch begrenzen. Noch schwieriger waren in sich widersprüchliche Regelungen der US-Partneruniversität zu integrieren: Einerseits war für die Vergabe des AACSB-akkreditierten MBA-Abschlusses vorgegeben, dass mindestens 50% der Credits an der US-Hochschule „verdient“ werden mussten, andererseits führte dies zu einem Ungleichgewicht in der „Studentenaustauschbilanz“, die den US-Programmverantwortlichen regelmäßig Diskussionen mit dem heimischen International Office einbrachten. Eine kreative Lösung dieser Frage war die Etablierung eines „International Business Research Projects“, das federführend an der US-Universität angesiedelt wurde, die dann auch die Credits vergab, an der in der Lehre und Betreuung dann aber alle Partner beteiligt waren. Man könnte hier nun fast endlos weiter machen, aber es wird auch so deutlich, welche Ansprüche ein solches Programm an die Geduld, Lernfähigkeit und Flexibilität aller Beteiligten stellt. Gleichzeitig hat sich durch das

gemeinsame Ringen und Arbeiten aber auch das Programm im Laufe der Zeit erheblich weiter entwickelt. Daher soll im Folgenden nur die aktuelle Situation dargestellt und die Herausforderung für die Zukunft des GlobalMBA skizziert werden.

Der GlobalMBA ist als Kohortenprogramm aufgebaut, in das jede der beteiligten Universitäten bis zu 10 Studierende entsenden kann. Die Studierenden erwerben nach erfolgreicher Teilnahme sowohl einen europäischen Mastertitel, der von der deutschen und polnischen Hochschule gemeinsam unterzeichnet wird, als auch einen amerikanischen AACSB-akkreditierten MBA-Abschluss. Die Aufnahme der Studierenden erfolgt nach den Regeln der Heimatuniversität. Es wird jedoch ein GMAT-Test mit mindestens 500 Punkten verlangt sowie hinreichende grundlegende Wirtschaftskenntnisse (Prerequisites) und gute Englischkenntnisse. Alle Studierenden durchlaufen gemeinsam das 15-Monatsprogramm, das in Deutschland beginnt (Oktober-Februar) und in Polen weitergeführt wird (Februar-Mai). Von dort geht es über China (Mai-August) in die USA (August-Dezember). Interkulturelle Teamerfahrungen werden also direkt und nachhaltig durch das Kohortensystem eingeführt. Gleichzeitig erzwingen die Studienortwechsel eine rasche Anpassung sowohl an die diversen Lebens- als auch Lernumwelten – wobei die Studentinnen und Studenten der jeweiligen Heimatuniversität als „Coach“ agieren.

Diese interkulturellen Erfahrungen werden curricular dreifach durch die drei Säulen des Programms unterstützt und forciert:

- Kurse zu Theorie und Praxis der interkulturellen Kommunikation, die in jedem Land um länderspezifische Angebote ergänzt werden und so die Reflexion über die interkulturellen Erfahrungen ermöglichen sollen.

- Teamarbeit in den klassischen, aber global orientierten Managementkursen des Programms. Die multikulturell zusammengesetzten Teams sind eine wesentliche Form der Leistungserbringung in fast allen Managementkursen des Programms.
- Multikulturell zusammengesetzte Teams müssen über vier Monate hinweg eine gemeinsame Forschungsarbeit (Master-Thesis) zu selbst identifizierten Themenstellungen im Bereich „Sustainability in Global Industries“ anfertigen.

Welche Erfahrung haben wir in den ersten 10 Jahren des GlobalMBA mit der Vermittlung der zuvor skizzierten Schlüsselkompetenzen gemacht und welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Weiterentwicklung des Programms ziehen? Die Anforderungen an die Entwicklung interkultureller Teamkompetenz sind enorm hoch. Die Erfahrungen zeigen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Programms sich i. d. R. dieser Anforderungen bewusst sind und gerade aus diesem Grunde das Programm auch wählen. Dies gilt im besonderen Maße für die Studierenden aus Deutschland, da dies durch den Titel des deutschen Abschlusses hinreichend signalisiert wird. Aber nicht immer ist die interkulturelle Lernfähigkeit und Lernwilligkeit so wie eigentlich gewünscht. Auf diese Herausforderung, die gelegentlich zu Reibungsverlusten führt, wird mit mehreren Maßnahmen reagiert:

- Die Partneruniversitäten sollen die „Entwicklung interkultureller Teamkompetenz“ bei der Bewerbung des Studiengangs und der Rekrutierung der Studierenden noch stärker in den Vordergrund stellen.
- Ausweitung der Zusatzangebote zur Entwicklung von und Reflexion über interkulturelle Teamkompetenz über das gesamte Studium hinweg.
- Verstärkte Zusammenarbeit und Koordination der Lehrenden aller beteiligten Hochschulen im Bereich interkulturelle Kommunikation.

Multikulturelle Teamforschungsprojekte spielen im Curriculum eine zentrale Rolle. Dabei ist insbesondere die Heranführung an die Forschung und deren wissenschaftliche Begleitung zentral, da eine reguläre Betreuung „vor Ort“ nicht möglich ist. Diesen Herausforderungen stellt sich das von der Fachhochschule Köln durch eine Anschubfinanzierung geförderte „Institute of Global Business and Society“, das den GlobalMBA wissenschaftlich begleitet und die hierauf bezogenen Forschungsaktivitäten der beteiligten Hochschulen vernetzen soll. Eine wichtige Funktion soll dabei die Sichtbarmachung der Studierendenforschung für ehemalige und zukünftige GlobalMBA-Kohorten sein, so dass die Arbeiten – wie es gute wissenschaftliche Praxis ist – aufeinander aufbauen und zu einem stetig wachsenden Bestand an Wissen führen. Damit eng verbunden ist natürlich direkt die Förderung von Kreativität und des Global Citizen. Gerade durch Sichtbarmachung der Arbeit muss auch von den Studierenden Verantwortung für das von ihnen Erarbeitete übernommen und verteidigt werden, z. B. auch und im Besonderen über die öffentliche Präsentation der Teamarbeiten im Rahmen einer Defense. In diesem Sinne sollen in Zukunft auch die Kontakte mit der Praxis weiter vertieft werden, etwa über ein Mentorensystem, das die studentischen Forschungsteams unterstützt.

#### 4. Ausblick

Eine verantwortungsvolle Managementausbildung kann angesichts der globalisierenden Weltwirtschaft schon lange nicht mehr in einem rein regionalen oder nationalen Bezugsrahmen gedacht werden. Berufsbefähigung beinhaltet heute stets auch eine international orientierte Qualifizierung. Der GlobalMBA zeigt dabei einen gangbaren, aber auch ressourcenintensiven Weg auf, der schon allein aus diesem Grund nicht verallgemeinerbar ist. Betrachtet man zusätzlich den Anteil der Studierenden, die bereit

sind, interkulturelle Erfahrungen im Ausland zu sammeln, so ist dieser mit nach wie vor unter 10% (Statistisches Bundesamt 2009) immer noch sehr gering. Und auch zukünftig wird es nicht möglich sein, allen Studierenden ein Auslandsstudium zu ermöglichen.

Eine verantwortungsvolle Managementausbildung muss daher die vorhandene kulturelle und internationale Vielfalt der Studierenden und Lehrenden so in die Lehr-Lern-Situation integrieren, dass alle Studierende internationales Erfahrungswissen und interkulturelle Fähigkeiten unabhängig von ihren Chancen auf internationale Mobilität entwickeln können („Internationalization at Home“). Durch eine Internationalisierungsstrategie „aus einem Guss“ können gerade Hochschulen wie kaum eine andere Institution die Chance bieten, interkulturelle Kompetenzen in einem geschützten, experimentellen Lernraum zu erwerben. Studierende können in interkulturell zusammengesetzten Arbeitsgruppen interkulturelle Kompetenz und Kommunikation erproben, interkulturell bedingte Reibungsverluste in der Teamarbeit erfahren und methodisch begleitet reflektieren. Geleitet setzen sich Studierende mit den Fremdheitserfahrungen auseinander und können so auch den produktiven Umgang mit kultureller Diversität erleben und letztlich dann auch durch international erfahrenes Lehrpersonal professionell begleitet reflektieren.

Insbesondere Programme wie der GlobalMBA, die ein gemeinsames Curriculum entwickeln, können erhebliche und vielfältige positive Effekte für eine effektive Internationalisierung der Hochschulen „zu Hause“ haben: Lehrende und Programmverantwortliche machen intensive Erfahrungen in der Internationalisierung, die an der Hochschule weiter genutzt werden können. Intensive und nachhaltige Hochschulkooperationen werden gefördert, sei es durch weitere gemeinsame



Studienangebote<sup>3</sup>, gemeinsame Forschungsinitiativen oder regelmäßigen Austausch von Dozentinnen und Dozenten. Vernetzungen zwischen solchen Programmen und dem Standardangebot der Hochschulen eröffnen für Studierende „zu Hause“ sowohl Möglichkeiten für interkulturelle Kontakte als auch für intensivere Informationen über internationale Ausbildungsmöglichkeiten und deren Diversität – und können so die Bereitschaft fördern, Auslandserfahrungen zu sammeln. Dabei ist es aber immer auch wichtig, dass Programme wie der GlobalMBA in eine Internationalisierungsstrategie der Hochschule eingebunden werden, die ihnen den fruchtbaren Boden dafür bereitet, die hier skizzierten positiven externen Effekte auch zu entfalten.

---

<sup>3</sup> Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften hat gemeinsame Summerschools sowohl mit dem Coggin College of Business der University of North Florida, USA, als auch mit der Dongbei University of Economics and Finance in Dalian, China.

## Literaturverzeichnis

- Baldwin, R. (2006). „Globalisation: The Great Unbundling(s)”. In: Secretariat of the Economic Council (Hrsg.), Globalisation Challenges for Europe, Finnish Prime Minister’s Office, Helsinki, 2006.
- Friedman, T.L. (2005). The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. “Cultural Biases in Economic Exchange?”. The Quarterly Journal of Economics August, 1095-1131.
- Heuchemer, S., Sander, H. (2007). “Do Cultural Affinities Influence International Trade?” in: Balimoune-Lutz, Nowak, Steagall (Hrsg.). Global Economy. Exploring New Capabilities, Elipsa, Warsaw 2007, 203-217.
- Heuchemer, S., Kleimeier, S., Sander, H. (2009). “The Determinants of Cross-Border Lending in the Euro Zone”. Comparative Economic Studies 51(4), 467-499.
- Krugman, P.R. (1995). “Increasing Returns, Imperfect Competition and the Positive Theory of International Trade”. In: Grossman, G.M, Rogoff, K. (Hrsg.). Handbook of International Trade, Volume 3, Amsterdam: Elsevier Science B.V.
- Leamer, E.E. (2007). “A Flat World, a Level Playing Field, a Small World After All, or None of the Above? A Review of Thomas L. Friedman’s The World is Flat“. Journal of Economic Literature XLV March, 83-126.
- Mayer, T., Ottaviano, G.I.P. (2007). The Happy Few: New Facts on the Internationalisation of European Firms. Brussels: Bruegel/CEPR EFIM2007 Report, Bruegel Blueprint Series.
- Statistisches Bundesamt (2009). Deutsche Studierende im Ausland. Statistischer Überblick 1997-2007. Wiesbaden.