

Eckart Koch (Hrsg.)
Neue interkulturelle Projekte

Texte der
Fakultät für Studium Generale
und Interdisziplinäre Studien
der Hochschule München

Neue interkulturelle Projekte

Innovative Lösungen
für Unternehmen und Institutionen

Herausgegeben von
Prof. Dr. Eckart Koch

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-022-1 (print)
ISBN 978-3-95710-122-8 (e-book)

ISBN-A/DOI 10.978.395710/1228

ISSN 1614-0133

Umschlaggestaltung: Monika Moser, München
Satz: Hoffmann's Text Office, München

© 2015. Rainer Hampp Verlag
München und Mering
Marktplatz 5
D-86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Eckart Koch

Statt eines Vorworts

Interkulturelle Praxisprojekte – Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. 1

Teil 1:

Interkulturelle Praxisprojekte – Berichte und Analysen

Vanessa Bomert / Anke Lindemann

Ist der Kommunikationsstil Süd (KSS) in einem transnationalen Unternehmen anwendbar? 25

Ximena Amado / Larissa Karpyk / Elisabeth Siege

„Hybrid Identity“ – A Research into Adaptation Strategies of Latin Americans in Munich 45

Marina Duarte / Petya Mitova

Fachkonzept für eine interkulturelle mobile Application 63

Surya Diwald

Interkulturelles Assessment-Center zur Auswahl von Führungskräften für Auslandsentsendungen 83

Eva Klosi

Konzept für ein interkulturelles Training – Beruflich in Indien. 103

Yvonne Hilpoltsteiner

„Trifolio“ – Interkulturelles Training für ein Fremdspracheninstitut 119

Kristina Oreskovich / Birgit Schmidt

„Culture2Go“ – Eine innovative Form der interkulturellen Sensibilisierung 145

Vanessa Bomert / Anke Lindemann / Kristina Oreskovich

Interkulturelle Sensibilisierung in einem transnationalen Softwareunternehmen 167

Teil 2:

Weitere interkulturelle Projekte – Kurzversionen

(1) Kulturelles Lernen für Lehrer an (Grund-)Schulen.....	193
(2) Evaluierung der UNICEF Kampagne „Du und ich gegen AIDS“....	195
(3) Deutsche Freiwillige in interkulturellen Entwicklungsprojekten.....	197
(4) Bürger mit Migrationshintergrund auf dem Münchner Arbeitsmarkt.....	199
(5) Interkulturelles Coaching für ein Business-Meeting in Taiwan.....	201
(6) Interkulturelle Kommunikation eines internationalen Vertriebsdienstleisters.....	203
(7) Kooperation zwischen der Hochschule München und der Beijing Foreign Studies University.....	205
(8) „Arabische Welt erleben“ – Konzept für eine Kulturmesseunternehmen.....	207
(9) Kann der Kommunikationsstil Süd in der Praxis erfolgreich angewendet werden?.....	209
(10) Evaluierung der interkulturellen Kompetenz des Pflegepersonals einer internationalen Klinik.....	211
(11) Interkultureller Leitfaden für das Klinik-Pflegepersonal.....	213
(12) EVA – Ex-post-Evaluierung von interkulturellen Praxisprojekten.....	215
(13) Interkulturelle Stadtführung in München.....	217
(14) SchlaU durch München.....	219
Die Autoren und Autorinnen.....	221

Statt eines Vorworts

Interkulturelle Praxisprojekte – Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis

Inhalt

- 1 Was sind interkulturelle Projekte?
 - 2 Was versteht man unter interkulturellen Praxisprojekten?
 - 3 Wie funktioniert ein interkulturelles Praxisprojekt?
 - 4 Welche Methoden können eingesetzt werden?
 - 4.1 Planung von interkulturellen Projekten
 - 4.2 Kommunikation in interkulturellen Projekten
 - 5 Was können interkulturelle Projekte bewirken?
 - 6 Welche Projekte werden in diesem Band vorgestellt?
- Literatur

Wie können die interkulturellen Fähigkeiten von Führungskräften überprüft werden? Welche Möglichkeiten hat ein Unternehmen, seine Mitarbeiter für interkulturelle Fragestellungen zu sensibilisieren? Wie kann ein bisher sehr deutscher Verband für nicht-deutsche Interessenten attraktiver werden?

Dies sind typische Fragen, mit denen sich interkulturelle Praxisprojekte beschäftigen und damit einen Beitrag dazu leisten, interkulturelles Wissen für konkrete Bedarfe der „Praxis“ verfügbar zu machen.

1 Was sind Interkulturelle Projekte?¹

Unter interkulturellen Projekten werden Projekte verstanden, bei denen *Interkulturalität* für die Projektgestaltung und / oder die Projektergebnisse relevant ist. Grundsätzlich können interkulturelle Projekte daher danach unterschieden werden, ob die Projektakteure, also die oder der Auftraggeber und / oder das Projektteam unterschiedlichen (National-)Kulturen angehören und / oder ob der Projektgegenstand, also die Projektfragestellung interkulturell ist.

Im Folgenden soll jedoch einschränkend von *interkulturellen Projekten* nur dann gesprochen werden, wenn eine interkulturelle Thematik behandelt

1 vgl. zu dem gesamten Beitrag vor allem Koch (2009). Einzelne Passagen wurden, häufig modifiziert oder gekürzt, diesem Beitrag entnommen. Download unter: www.eckart-koch.de/de/downloads.html

wird, wenn also der *Projektgegenstand* selbst *interkulturell* ist. Möglich ist es natürlich – jedoch für die Klassifizierung als „interkulturelles Projekt“ nicht ausschlaggebend – dass auch die Projektakteure und dabei insbesondere das Projektteam selbst „interkulturell“ oder besser multikulturell zusammengesetzt sind.

Solche Projekte können interkulturelle Frage- oder Problemstellungen, die sich aus interkulturellen Interaktionen im *eigenen Land* oder in *anderen Ländern* bzw. durch Interaktionen mit anderen Ländern und Kulturen ergeben, behandeln. Falls dies sinnvoll ist, kann weiter unterschieden werden zwischen Projekten, die direkt mit *kulturell homogenen* und / oder mit *kulturell diversen* Gruppen zusammenarbeiten. Diese Überlegungen sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

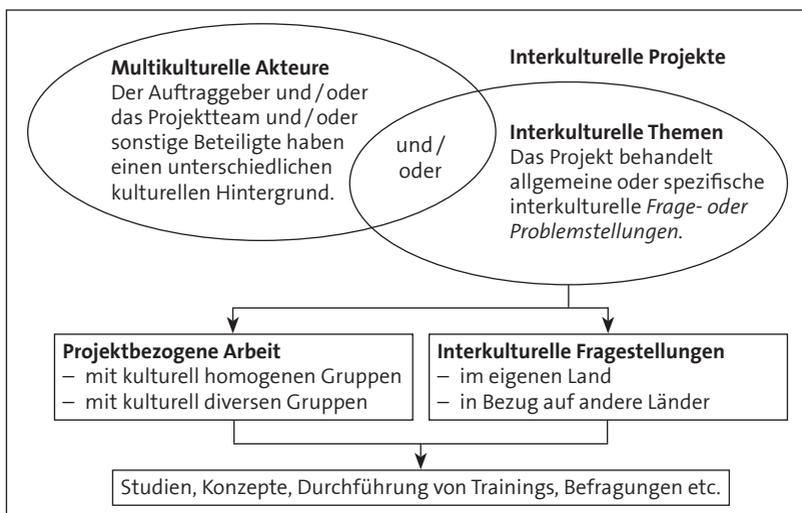


Abbildung 1: Interkulturelle Projekte

In diesem Zusammenhang ist es interessant festzustellen, dass *interkulturelle Aspekte* in praktisch allen Aktivitäten von Unternehmen oder anderen Institutionen eine Rolle spielen, finden sie nun grenzüberschreitend (*international*) oder auch *intranational*, also mit verschiedenen Kulturen innerhalb der eigenen Grenzen, statt. Dies wird von den Akteuren zwar oftmals erkannt, aber keineswegs immer als besonders bedeutsam eingeschätzt.

Damit bleibt aber auch regelmäßig die Chance, hiermit verknüpfte Konflikt- und Synergiemöglichkeiten zu thematisieren, ungenutzt. Erst wenn

dies erkannt wird, kann versucht werden, die Situation zu analysieren und über Lösungsansätze nachzudenken – beispielsweise durch ein interkulturelles Praxisprojekt. Abbildung 2 zeigt beispielhaft interkulturelle Projektansätze auf, die diese Chancen vergrößern können.

für mit	Interkulturelle Fragen im eigenen Land	Interkulturelle Fragen für andere Länder
Kulturell homogenen Gruppen	(1) Interkulturelle Bildungsprojekte für Schüler, Jugendliche, Erwachsene oder Berufsgruppen, in verschiedenen Formen: Ausbildung, Training, Aktionen / Events, E-Learning, Rundfunk- oder TV-Sendungen (2) Interkulturelle Projekte zur besseren Integration von Migranten (3) Diversity Management Projekte zur Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation in Unternehmen (4) Mitarbeiterschulung bzw. Trainings für den Umgang bzw. die Zusammenarbeit mit ausländischen Kunden oder Inpats für Unternehmen und Organisationen (5) Anpassung der Unternehmenskultur an globalisierungsbedingte interkulturelle Anforderungen für Unternehmen	(1) Vorbereitung von Schülern, Künstlern oder Hochschullehrern für Auslandstätigkeiten oder Austauschprojekte (2) Überprüfung der interkulturellen Kompetenzen von Mitarbeitern für internationale Aktivitäten (3) Sensibilisierung oder Training von Mitarbeitern für längere Auslandstätigkeiten (4) Analyse der kulturellen Anforderungen für Markteintrittsstrategien bzw. bestehende ausländische Märkte für Unternehmen (5) Wissenstransfer-Konzepte für Mitarbeiter vor einer Auslandsentsendung ggf. einschließlich der Reintegrationsplanung für Unternehmen und Organisationen
Kulturell diversen Gruppen	wie oben, das Projekt arbeitet jedoch direkt mit Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zusammen	

Abbildung 2: Beispiele für interkulturelle Projektansätze

2 Was versteht man unter interkulturellen Praxisprojekten?

Die Planung und Durchführung von zwei interkulturellen Praxisprojekten ist zentraler Bestandteil des vor über zehn Jahren ins Leben gerufenen *Masterstudiengangs Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* an der Hochschule München.² Der Studiengang ist berufsbegleitend, so dass

2 Bei diesem Studiengang handelt es sich um den seinerzeit ersten Masterstudiengang der Hochschule München.

die aus verschiedenen Ländern stammenden Studierenden, die überwiegend als Fach- und Führungskräfte in ganz unterschiedlichen Unternehmen und Institutionen tätig sind, die Projekte in Kleingruppen neben ihrer Berufstätigkeit abends und am Wochenende durchführen.

Durch die Projekte sollen die Studierenden ihre vielfältigen interkulturellen Kenntnisse und Kompetenzen in Lösungen für interkulturelle Fragestellungen der Praxis transformieren. Dabei sammeln sie praktische Erfahrungen mit den sehr konkreten Anforderungen der Projektplanung und des Projektmanagements sowie der Zusammenarbeit in multikulturell und multidisziplinär zusammengesetzten *Projektteams*. Die Studierenden entwickeln und planen ihre Projekte in eigener Verantwortung, sie führen sie durch und schließen sie mit einer Abschlusspräsentation vor ihrem Auftraggeber ab.

Anschließend analysiert das Projektteam die Prozesse und Ergebnisse sowie die erworbenen Erkenntnisse und *Kompetenzen*, bereitet sie auf und dokumentiert sie. Häufig genannt werden dabei

- verbesserte interkulturell-interdisziplinäre Teamkompetenz,
- die Fähigkeit, neuartige interkulturelle Situationen analysieren und einschätzen zu können,
- Kenntnisse realer interkultureller Problemstellungen,
- die Möglichkeit, aktive Beiträge zu praktischen interkulturellen Problemlösungen externer Auftraggeber leisten zu können,
- die Fähigkeit, theoretische Inhalte praxisbezogen aufbereiten zu können und
- Möglichkeiten, das eigene interkulturelle Netzwerk zu erweitern.

Eine wichtige Rolle spielt hierbei auch die selbstständige problembezogene *Literaturrecherche* und die Prüfung der interkulturellen Theorien und Ansätze im Hinblick auf ihre Fähigkeit, einen relevanten Beitrag zur Lösung von Problemen der Praxis beitragen zu können. Theoretische Lerninhalte oder Modelle werden damit einem Praxistest ausgesetzt, in dem sie konstruktiv eingesetzt, ergänzt oder auch als wenig praxistauglich verworfen werden.

Themen wie beispielsweise

- „VDI goes intercultural“ – Mehr interkulturelle Attraktivität für einen deutschen Verband
- „Arabische Welt erleben“ – Entwurf eines Konzepts für eine Kulturmesse
- „Face Management“ – ein audiovisueller Beitrag für *BR Alpha*

- „Multikultour“ – Konzept für eine interkulturelle Stadtführung in München
- „Diversity Check“ – Wie gehen Unternehmen mit Diversity um?
- Willkommenskultur an Berufsschulen für nicht-deutsche Schüler
- „ProMig“ – Wie wird eine städtische Behörde als potentieller Arbeitgeber von Personen mit ausländischen Qualifikationen wahrgenommen?

sind damit nicht nur aktuell, interessant und relevant. Sie belegen auch eindrucksvoll, dass bei gegebener Motivation und Bereitschaft sich auf das „Abenteuer Projekt“ einzulassen, bei angemessen intensiver Betreuung und kritischer Analyse des Gelernten, durch „Praxislernen“ ein wichtiger und prägender Erkenntnis- und Kompetenzzuwachs an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis geleistet werden kann.³

Die durch das Projekt gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf aktuelle interkulturelle Praxisprobleme und entsprechende Lösungsansätze sowie beruflich relevante interkulturelle Berufsfelder und aktuelle und weiterführende interkulturelle Forschungsaspekte sind wichtig. Sie tragen dazu bei, das individuelle interkulturelle Kompetenzprofil auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts abzustimmen und zugleich auch Anregungen für die abschließende Masterarbeit hinsichtlich Themenfindung und Recherchemöglichkeiten einerseits sowie der Vorgehensweise und einer sinnvollen Planung andererseits zu generieren.

3 Wie funktioniert ein interkulturelles Praxisprojekt?

Ein Projekt für einen Studienjahrgang beginnt mit einer gemeinsamen *Kick-off*-Veranstaltung, in der Projektvorschläge gesammelt, diskutiert, bewertet und vorläufig vereinbart werden. Dabei finden schon Projektteams zusammen und manchmal können auch schon mögliche Auftraggeber identifiziert werden. In den Folgewochen wird das Projekt weiter konkretisiert und schließlich zwischen dem Projektteam und dem externen Auftraggeber vereinbart. Die Studierenden finden und kontaktieren den Auftraggeber selbst und „überzeugen“ ihn von dem Vorhaben.

Nach der *Kick-off*-Veranstaltung finden noch vier weitere *Projektstage* als eintägige Blockveranstaltungen statt. Hier stellen die Projektteams ihre Vorgehensweise und die aktuellen Projektfortschritte den zeitgleich an anderen Projekten arbeitenden Teams vor und diskutieren über Methoden,

3 vgl. hierzu auch den von Koch / Speiser (2009) herausgegebenen Sammelband „Interkulturelle Projekte“

Probleme und Erkenntnisse. Das Feed-back, das sie dabei von den anderen Projektteams erhalten, führt meist nicht nur sie zu neuen Erkenntnissen und Einsichten, sondern auch die Feed-back-Geber selbst.

Zwischen den monatlich stattfindenden Projekttagen, die die Teams für ihre Projektplanung nutzen, finden mehr oder minder regelmäßige Teammeetings statt, entweder online oder als Face-to-Face-Treffen.

Während der Projektlaufzeit werden die Projektteams von einem in der interkulturellen Projektarbeit erfahrenen Dozenten fachlich begleitet, der Ansprechpartner für alle Fragen ist, die sich im Verlauf der Projektarbeit ergeben, in Bezug auf

- die Teamarbeit selbst mit ihren interkulturell-interdisziplinären Herausforderungen,
- die Kooperation mit dem Auftraggeber,
- konkrete Fragen des Projektmanagements oder
- interkulturelle Problemstellungen.

Die interkulturellen Praxisprojekte sollen, wie erwähnt, relevante Beiträge zu konkreten Antworten auf interkulturelle Fragen liefern, die sich für die jeweilige Organisation des Auftraggebers stellen. Bisher wurden fast 50 solcher Projekte durchgeführt. Hervorzuheben sind dabei die sehr unterschiedlichen Fragestellungen und Probleme, die von den Auftraggebern an uns herangetragen wurden. Auch die Palette der *Auftraggeber* ist außerordentlich vielfältig und umfasst beispielsweise

- kleinere Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie exilio in Lindau,
- Sprachschulen und Reiseveranstalter,
- mittelständische Unternehmen, wie Rohde & Schwarz in München oder die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in Eschborn,
- Verbände und Anstalten wie den VDI, die IHK, verschiedene Kliniken oder den Bayerischen Rundfunk,
- Schulen und Hochschulen,
- internationale Organisationen wie UNICEF,
- die Akademie der Bundeswehr,
- Verlage,
- transnationale Unternehmen wie Denso, Siemens oder Lufthansa,
- das Erzbistum München und Freising und
- die Stadt München

Obwohl die Projekte für die Auftraggeber nicht mit Kosten verbunden sind und diese kompetente Problemlösungen erhalten, ist es dennoch nicht im-

mer einfach, neue potentielle Auftraggeber von den Vorteilen eines interkulturellen Ansatzes zu überzeugen. Dies ändert sich aber meist schon während der Projektdurchführung: Viele Auftraggeber sind an weiteren interkulturellen Projekten interessiert.

Bei der Kick-off-Veranstaltung werden verschiedene Projektthemen vorgestellt, diskutiert und zum Teil schon vereinbart. Die Projektteams konzipieren ihr Projekt und suchen sich erst dann einen interessierten externen Auftraggeber. Im Vordergrund steht also das Interesse der Teammitglieder an einem bestimmten Thema. Allerdings muss das Projektkonzept dann häufig noch an die spezifischen Anforderungen des Auftraggebers angepasst werden, ein manchmal aufwändiger Prozess, der durchaus zu größeren Konzeptänderungen führen kann.

Nach Abschluss einer Vereinbarung zwischen Projektteam und Auftraggeber, dem *Projektauftrag*, in dem vor allem das Projektziel, die *Deliverables* und die wichtigsten Termine festgelegt werden, plant das Team die Projektdurchführung. Dies geschieht unter Verwendung bewährter angepasster *Methoden der Projektplanung und des Projektmanagements*. Mit dem hochschulinternen Projektbetreuer und dem Auftraggeber finden regelmäßige Abstimmungsgespräche statt.

Die einzelnen Planungsschritte sind in „Teil I: Planung“ der nachfolgenden Abbildung 3 zusammengefasst. Alle Schritte werden dabei an die spezifischen Erfordernisse des einzelnen Projekts angepasst, können also modifiziert oder ergänzt werden oder ganz entfallen.

Das Projektteam *organisiert* sich selbst, beschließt Team- und Kommunikationsregeln, Funktionen und die interne Arbeitsverteilung, passt die Projektplanung kontinuierlich an die Projektfortschritte an und setzt diese um. Es recherchiert und wertet die grundlegende und unterstützende Literatur aus, erarbeitet die Projektergebnisse und dokumentiert alle Schritte.

Am Ende des Projekts *präsentiert* das Team dem Auftraggeber die relevanten Informationen zu dem Prozess sowie die Projektergebnisse, also beispielsweise Sensibilisierungskonzepte, Handbücher oder die Analyse von Umfrageergebnissen. In anderen Fällen ist zusätzlich eine praktische Durchführung erforderlich, wie etwa bei einem Interkulturellen Assessment Center, einem interkulturellen Training oder einer interkulturellen Stadtführung. An der Präsentation nehmen neben den Vertretern des Auftraggebers und dem Projektbetreuer alle Teammitglieder aktiv teil. Sie schließt mit einer

meist lebhaft verlaufenden Diskussion ab. Mit einem zeitlichen Abstand von etwa vier Wochen wird der Auftraggeber um ein schriftliches Feedback gebeten.

0	<i>Executive Summary</i>
Teil I: Planung	
1	<i>Projektfindung</i> Hintergrund – Projektfindung im engeren Sinne – Teambildungsprozess
2	<i>Problemanalyse</i> Ausgangssituation – konkrete Einzelprobleme – projektrelevante Rahmenbedingungen – frühere Problemlösungsansätze – relevante Theorien
3	<i>Akteursanalyse</i> Stakeholder und deren Interessen, Ziele, Probleme und Potentiale – Rollen und Funktionen – Zielgruppe – Teamfunktionen
4	<i>Zielplanung</i> Projektziel – Organisationsziele – Nebenwirkungen – Machbarkeit – Risikoanalyse – Indikatoren
5	<i>Projektkonzeption</i> Vorgehensweise – theoretische Ansätze – strategische Alternativen – Milestones – Kooperationen
6	<i>Durchführungsplanung</i> Aktivitäten / Arbeitspakete – Ressourcen – Zeitplan – Verantwortlichkeiten – Kommunikation und Information im Team – Entscheidungen – Durchführungsplan – Projekt-Monitoring
Teil II: Ergebnisse	
7	<i>Zusammenfassung der Projektergebnisse</i>
8	<i>Auswertung der Projektdurchführung</i> Planungsanalyse und Durchführungsanalyse – Ergebnisanalyse – Theorieanalyse – Teamanalyse – Persönliche Lerneffekte
9	<i>Schlussfolgerungen und Follow-up</i> Lessons Learnt – Best Practices – Vorschläge für das weitere Vorgehen – kritische Reflexion
10	<i>Anlagen, Dokumentation</i>

Abbildung 3: Planung und Berichterstellung

Schließlich dokumentieren die Projektteams ihre Vorgehensweise, die Projektergebnisse und ihre erworbenen Kompetenzen in einem *Projektbericht*. Abbildung 3 zeigt die vollständige vorgeschlagene Berichtsstruktur. Besonderes Gewicht wird hierbei auf die Auswertung der Projektdurchführung

und eine kritische Reflexion der gewonnenen Erfahrungen gelegt, insbesondere auf die

- Planungs- und Durchführungsanalyse,
- Auswertung der erreichten Ergebnisse,
- kritische Analyse der verwendeten interkulturellen Theorien,
- Erfahrungen mit der Arbeit in und mit dem interkulturell/ interdisziplinären Team,
- Darstellung der individuellen Lerneffekte: interkulturell sowie team- und projektbezogen und schließlich die
- Verdichtung dieser Überlegungen zu *Lessons Learnt* und *Best Practices*.

In dem zweiten interkulturellen Praxisprojekt⁴ wird grundsätzlich eine neue Themenstellung mit einem anderen Auftraggeber und in neuer Teamzusammensetzung bearbeitet. Zwar ist es auch möglich, das erste Projekt mit neuer Problemstellung und einem neuen Projektziel im Folgesemester fortzuführen, allerdings wird diese Option nur selten genutzt.

4 Welche Methoden können eingesetzt werden?

4.1 Planung von interkulturellen Projekten⁵

Interkulturelle Projekte sind zunächst einmal Projekte! Als solche müssen sie in einem vorgegebenem Zeit- und Ressourcenrahmen geplant und durchgeführt werden, wobei Prozesse und Ergebnisse gemonitort werden müssen. In interkulturellen Praxisprojekten wird üblicherweise ein dreistufiger Planungsprozess genutzt; vgl. die nachfolgende Abbildung 4.

In der **Situationsanalyse** müssen alle projektrelevanten situativen Bedingungen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt geklärt und analysiert werden, so dass eine stimmige Ziel- und Strategieplanung möglich wird. Hierbei kommt es vor allem darauf an, die interkulturellen Kernfragen deutlich von anderen Themen, Fragen oder Problemen abzugrenzen. Anschließend müssen die durch das Projekt zu bearbeitenden Teilbereiche festgelegt und die relevanten organisationsspezifischen Rahmenbedingungen identifiziert werden. Dies ist Voraussetzung für den Auftragsklärungsprozess, der in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber erfolgen sollte. Dabei treten häufig neue Fragestellungen auf, die von dem interkulturellen Kernbereich abgegrenzt werden müssen. Eine *Akteursanalyse* ergänzt die Situations-

4 Der Masterstudiengang umfasst fünf berufsbegleitende Semester, wobei das erste Projekt im dritten und das zweite Projekt im vierten Semester durchgeführt wird.

5 vgl. hierzu ausführlich Koch (2009)