

**Wolfgang Fritz, Martin Kerner
Chai K. Kim und Norbert Mundorf**

**Die E-Mail Debate als
Instrument der internationalen
Management- und Marketing-Ausbildung
an Universitäten**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1994

AP - Nr. 94 / 04

ISBN 3 - 930166 - 14 - 3

Wolfgang Fritz, Martin Kerner
Chai K. Kim und Norbert Mundorf

Die E-Mail Debate als Instrument der internationalen Management- und Marketing-Ausbildung an Universitäten

Inhalt:	Seite:
1 Hintergrund und Zielsetzung internationaler E-Mail Debates an Universitäten	1
2. Details einer E-Mail Debate	5
2.1. Der Einsatz der E-Mail Technologie	5
2.2. Der Ablauf einer E-Mail Debate	8
3. Erste Erfahrungen mit E-Mail Debates aus deutscher Sicht	12
4. Zukunftsperspektiven	17
5. Zusammenfassung	19
Literaturverzeichnis	20
Anhang	21
Die Autoren	23

1. Hintergrund und Zielsetzung internationaler E-Mail Debates an Universitäten

Im Jahre 1987 begann die **University of Rhode Island** (URI) in Kingston, Rhode Island (USA), damit, die Electronic Mail-Technologie (E-Mail) in die studentische Ausbildung im betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Bereich systematisch einzubeziehen. Pionierarbeit leisteten dabei die Professoren Kim und Wood (Kim/Wood 1993, S. 3). Dabei ging es nicht allein darum, die Studenten mit dieser Kommunikationstechnologie vertraut zu machen. Vielmehr stand das Ziel im Vordergrund, amerikanischen Studenten im Lichte der sich beschleunigenden Internationalisierung des Alltagslebens und der Weltwirtschaft einen Weg zur Kommunikation mit weltweiten Partnern zu eröffnen. Zu diesem Zweck entwickelte die URI einen neuen Ansatz zur Globalisierung des Lehrprogramms: die **internationale E-Mail Debate** (ebenda).

• Ziel 1: Verbesserung der interkulturellen Kompetenz

Seit Januar 1993 unterstützt das U. S. Department of Education finanziell das Projekt der URI, ein **weltweites Netz von E-Mail Debates** zu etablieren. Für das Vorhaben, die studentische Ausbildung in dieser Weise zu internationalisieren, sprechen aus amerikanischer Sicht massive ökonomische und pädagogische **Gründe**, insbesondere folgende (vgl. Copeland/Griggs 1986):

- * Selbst die größte Wirtschaftsmacht der Erde ist in zunehmendem Maße von ihrer internationalen Verflechtung abhängig: So wird in den USA etwa ein Drittel der Unternehmensgewinne von international agierenden Unternehmen erwirtschaftet; einer von sechs Arbeitsplätzen in der Industrie ist vom Außenhandel direkt abhängig, und einer von drei Morgen Farmland wird nur für den Export bestellt (Copeland/Griggs 1986 S. XV). Die US-amerikanische Wirtschaft ist inzwischen Teil einer neuen globalen Einheit, die Kenichi Ohmae als "Interlinked Economy" bezeichnet, womit er die verflochtene Wirtschaft der Triade

Vereinigte Staaten, Europa und Japan meint, zu der sich junge aggressive Volkswirtschaften wie z.B. Hongkong, Taiwan, Singapur, Korea und China gesellen (vgl. Ohmae 1992, S. 12).

- * Obwohl diese internationale Verflechtung auch für die Wirtschaft der Vereinigten Staaten von herausragender Bedeutung ist, scheitern die Bemühungen zahlreicher US-amerikanischer Unternehmen, im Ausland Fuß zu fassen, häufig an einer unzureichenden Auslandsorientierung ihrer Manager, die generell einen kritischen Erfolgsfaktor der Internationalisierung von Unternehmen darstellt (vgl. Dichtl/Müller 1992; Müller 1991, S. 123 ff.). Experten schätzen, daß zwischen 20% und 50% aller Versetzungen ins Ausland mit einer vorzeitigen Rückkehr der Versetzten in die USA enden. Bei Abordnung in Entwicklungsländer erhöht sich dieser Anteil sogar auf 70% (Copeland/Griggs 1986 S. XIX). Die sich daraus ergebenden Kosten der Internationalisierung sind gewaltig.
- * US-amerikanische Manager scheitern im Ausland oft an ihrer Unfähigkeit, sich in einer fremden Kultur zurechtzufinden. Die Ursachen dafür reichen bis in das amerikanische Ausbildungssystem zurück: Weniger als 8% aller Universitäten und Colleges in den USA verlangen von ihren Studenten als Aufnahmebedingung Kenntnisse in einer Fremdsprache. Weniger als 5% der amerikanischen Nachwuchslehrer belegen Kurse mit internationalem Inhalt als Teil ihres Ausbildungsprogramms. Vor wenigen Jahren attestierte eine in neun Ländern durchgeführte vergleichende UNESCO-Studie amerikanischen Studenten das annähernd schlechteste Verständnis für fremde Kulturen. Eine nationale Umfrage in den USA ergab etwa zur gleichen Zeit, daß 40% aller High School-Absolventen Israel für ein arabisches Land hielten (Copeland/Griggs 1986, S. XXII).
- * Derartige Defizite werden durch spezielle betriebswirtschaftliche Aus- und Fortbildungsprogramme nicht ausreichend kompensiert. So bieten über 60% aller Business Schools in den USA keine Lehrveranstaltungen im Fach Internationales Management

an. Es nimmt daher auch nicht wunder, daß annähernd zwei Drittel aller Top-Manager der größten internationalen amerikanischen Firmen diese Unternehmen ohne theoretische oder praktische Kenntnisse im internationalen Management leiten (vgl. Copeland/Griggs 1986, S. XXII).

Vor diesem Hintergrund wird es verständlich, warum seit einigen Jahren die US-Regierung ihre Bemühungen intensiviert, der studentischen Ausbildung einen stärker internationalen Akzent zu geben. Ein Beispiel dafür ist die erwähnte Förderung des E-Mail-Projekts der University of Rhode Island.

Der URI ist es inzwischen gelungen, Teilnehmer für E-Mail Debates in insgesamt acht Ländern auf drei Kontinenten zu finden. So debattieren z. B. Studenten von Universitäten aus Hongkong, der Türkei, den Niederlanden, aus Dänemark, Norwegen, England und der Bundesrepublik Deutschland via E-Mail mit Ihren Kolleginnen und Kollegen an der University of Rhode Island über verschiedene Themen der Unternehmensführung und des Marketing.

Als bisher einzige Institution aus der Bundesrepublik Deutschland nimmt die Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing der **Technischen Universität Braunschweig** seit dem Wintersemester 1993/94 an diesen E-Mail Debates teil. Die Beweggründe dafür sind denen der Initiatoren des E-Mail-Projekts analog: Auch deutsche Studenten können nur davon profitieren, eine relativ neue, weltweit verbreitete Kommunikationstechnologie zu beherrschen, damit internationale Kontakte zu knüpfen und durch eine Debatte mit ausländischen Studenten mehr über deren spezifisches Argumentationsverhalten und kulturellen Hintergrund in Erfahrung zu bringen. Auch in der Bundesrepublik Deutschland bedarf es noch erheblicher pädagogischer Bemühungen, um die studentische Ausbildung in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing jenen Erfordernissen anzupassen, die sich aus der globalen Integration gerade auch der deutschen Wirtschaft ergeben.

- **Ziel 2: Einsatz der E-Mail-Technologie als Management-Instrument**

E-Mail und andere Formen elektronischer Kommunikation werden zunehmend wichtig im Hinblick auf Trends wie Globalisierung, Lean Management und Outsourcing:

- * Globalisierung: Da viele Firmen inzwischen weltweit operieren, entsteht die Notwendigkeit schneller, globaler Kommunikation, die zugleich oft asynchron sein muß. Aus Gründen der Zeitverschiebung und Terminkoordination sind Telefonate und Videokonferenzen im Gegensatz zur E-Mail-Kommunikation oft nur schwer zu arrangieren. Wegen der digitalen Natur von E-Mail ist zudem die Weitererarbeitung von Dateien und Texten im Rahmen der globalen Kommunikation wesentlich leichter.
- * Lean Management: Durch den Abbau von Hierarchien werden der direkte Informationsaustausch und die Bildung spontaner Arbeitsgruppen erforderlich (Byrne 1993). Der Informationsfluß folgt weniger dem traditionell hierarchischen Muster. Er muß flexibel, schnell und asynchron sein. Malone und Rockart bezeichnen dies als Übergang von "Hierarchy" zu "Adhocracy"; bei letzterer ist der schnelle, laterale und selektive Informationsfluß wesentlich, der nur durch preisgünstige und zeitsparende Informationstechnologien ermöglicht wird (Malone/Rockart 1991). Dabei sollen möglichst viele Mitarbeiter Zugang zu möglichst viel Information haben.
- * Outsourcing: Schließlich erfordert auch der Trend zum Outsourcing ein höheres Maß an Informationsfluß und Koordination im Vergleich zur internen Produktion. Nur bei unternehmenseffizientem Informationsfluß können dabei die niedrigen Preise der externen Zulieferer weitergegeben werden (Malone/Rockart 1991) E-Mail ist hierbei wiederum ein Schlüsselmedium. Der vernetzte Rechner ist das Kernstück der neuen, koordinationsintensiven Strukturen (ebenda, S. 128).

Es wird offensichtlich, daß eine angemessene Ausbildung der Manager für die neuen "schlanken" und flexiblen Strukturen insbesondere auf die optimale Nutzung von Informationstechnologien Wert legen sollte. Dabei muß vor allem auch die Kommunikation mit Mitgliedern anderer Kulturen berücksichtigt werden.

Insbesondere bei Betriebswirtschaftsstudenten, die die deutsche Industrie als zukünftige Manager aus der Innovationkrise führen sollen, ist die Vertrautheit mit einer Palette moderner Kommunikationsmittel von großer Bedeutung. Dabei ist z. B. der PC nicht als verbesserte Schreibmaschine zu sehen, sondern als Bestandteil kommunikationsintensiver Strukturen. Diese Strukturen tragen dazu bei, Innovationen schneller zu entwickeln und auf den Markt zu bringen (Schulze 1994). Der Gefahr, in Zukunft durch innovationsfeindliche Manager und Strukturen noch tiefer in die Innovationkrise abzugleiten, könnte möglicherweise entgegengewirkt werden. Die Kenntnis von E-Mail und Networks ist gerade für die deutschen Studenten wichtig, da hier ein großer Nachholbedarf gegenüber den USA besteht. Über die **ersten deutschen Erfahrungen** mit E-Mail Debates im Marketing wird im folgenden berichtet.

2. Details einer E-Mail Debate

2.1. Der Einsatz der E-Mail-Technologie

Electronic Mail (E-Mail) stellt die direkte elektronische Übertragung von Textinformationen zwischen zwei Kommunikationsendgeräten dar. Mit Hilfe eines asynchronen Datenendgerätes (z.B. PC) werden Textmitteilungen ausgesendet und in einer Speichereinrichtung (Mailbox) bis zu deren Abruf archiviert. Da die Übermittlung der Nachricht an eine Datenbank erfolgt, ist der Nachrichtenempfang nicht von der Präsenz des Empfängers an einem bestimmten geographischen Ort abhängig. Nachrichten können auf Reisen und von zu Hause auch mittels tragbarer Computer, die mit einem Modem ausgerüstet sind,

empfangen oder abgesetzt werden. Vorteile ergeben sich dann, wenn über weite Entfernungen kommuniziert wird, Zeitverschiebungen eine Rolle spielen und der Partner nicht permanent erreichbar ist (vgl. Hermanns 1993, Sp. 2192; Strauch 1987, S. 138) Darüber hinaus ist die Kommunikation via E-Mail außerordentlich kostengünstig und schnell.

Einen Zugang zu Electronic Mail ermöglichen das Fernsprechnetzt sowie alle internationalen Datennetze (z.B. PARTICIPATE, TELEC, BITNET, INTERNET: vgl. Kim/Wood 1993, S. 5). Neben einer Reihe privater Anbieter bietet in der Bundesrepublik Deutschland auch die Deutsche Bundespost Telekom seit längerem einen Electronic Mail-Service an: den Telebox-Dienst. Dieses rechnergestützte Datenvermittlungssystem ist über das Fernsprechnetzt und die DATEX-Netze der Telekom jederzeit aus der Bundesrepublik erreichbar (vgl. Strauch 1987, S. 139).

Im Universitätsbereich spielt vor allem das INTERNET eine bedeutende Rolle. Sein Vorgänger, das ARPANET, wurde 1969 als Verknüpfung vierer US-Universitäten gegründet. Es weitete sich aus, z. T. mit Unterstützung des Verteidigungsministeriums. In den 80er Jahren waren die meisten US-Universitäten durch BITNET vernetzt, das in den letzten Jahren von INTERNET weitgehend absorbiert wurde. Durch INTERNET sind mehr als 13.000 Datennetze mit 1,5 Mio. PCs oder Terminals miteinander verbunden. Neben der monatlichen 10-prozentigen Wachstumsrate sind besonders wichtige Merkmale die Gateways, Schnittstellen mit zahllosen privaten Netzen (America Online, CompuServe, Btx, DATEX-J) und seine Benutzung durch Privatfirmen (Schulz, 1994). Außer dem Versenden elektronischer Post, bietet das INTERNET die Möglichkeit der Informationssuche in Bibliotheken, Datenbanken und elektronischen Zeitschriften weltweit (Maier/Wilberger 1993).

In den USA wird E-Mail von Forschern und Studenten in zahlreichen Fachgebieten benutzt. In Deutschland greifen vorwiegend Informatiker und Naturwissenschaftler auf E-Mail zurück. Wissenschaftler

benutzen zwar die Netze z. T. auch in anderen Fächern, aber Studenten fehlt häufig der Zugang zu und das Wissen um diese Dienste.

Die kommerzielle Nutzung von E-Mail und anderen elektronischen Informationsdiensten in Deutschland ist noch besonders gering. Eine nennenswerte Penetration (>25%) besteht nur im Banken- und Versicherungswesen (o. V. 1994). Nach einer Info-Studie plant die Investitionsgüterbranche einen erheblichen Zuwachs im Bereich des E-Mail-Einsatzes, während der Handel kaum Interesse zeigt (ebenda).

Im **universitären Bereich** sind die Voraussetzungen für die Nutzung von Electronic Mail in der Regel außerordentlich gut. Die notwendigen Ressourcen werden meist vom zentralen Rechenzentrum den Teilnehmern kostenlos zur Verfügung gestellt. So ermöglicht das Rechenzentrum der TU Braunschweig prinzipiell allen Angehörigen der Universität auf die verschiedensten Netzdienste und damit auch auf Electronic-Mail zurückzugreifen.

Für die Durchführung der E-Mail Debate mit den Studenten der University Rhode Island war zunächst die Anmeldung eines sog. Datenverarbeitungsvorhabens (DV-Vorhaben) erforderlich, um vom Rechenzentrum eine Benutzeridentifikationsnummer ("User-ID", "User-Account") zu erhalten. Diese Kennung, verbunden mit einem Paßwort, gestattete den Studenten den Zugang zu einem Computer der Universität und damit auch zu den angebotenen Netzdiensten.

Unter dem Arbeitstitel "E-Mail Debates mit der University of Rhode Island/USA" wurde für jede Gruppe von Studenten eine eigene Benutzernummer beantragt, die den Teilnehmern der Debatte nach einer Erläuterung der Funktionsweise der E-Mail Technologie mitgeteilt wurde. Als erste praktische Hilfestellung erfolgte anschließend im Rechenzentrum eine Einweisung in die Prozedur des "Einloggens". Hiermit ist der Zugang zu einem Computer des Rechenzentrums mit einem Mehrbenutzer-Betriebssystem (Workstation oder Großrechner) über ein Terminal gemeint. Dieser Punkt bereitete den ungeübten Teilnehmern einige Schwierigkeiten, da bislang Mehrbenutzer-Be-

triebssysteme in der Regel weniger benutzerfreundlich sind als die weit verbreiteten Betriebssysteme von Arbeitsplatzcomputern.

Nachdem die Studenten mit der Prozedur des Einloggens und der Funktionsweise der Mail-Software vertraut waren, konnte die E-Mail Debate beginnen.

2.2. Der Ablauf einer E-Mail Debate

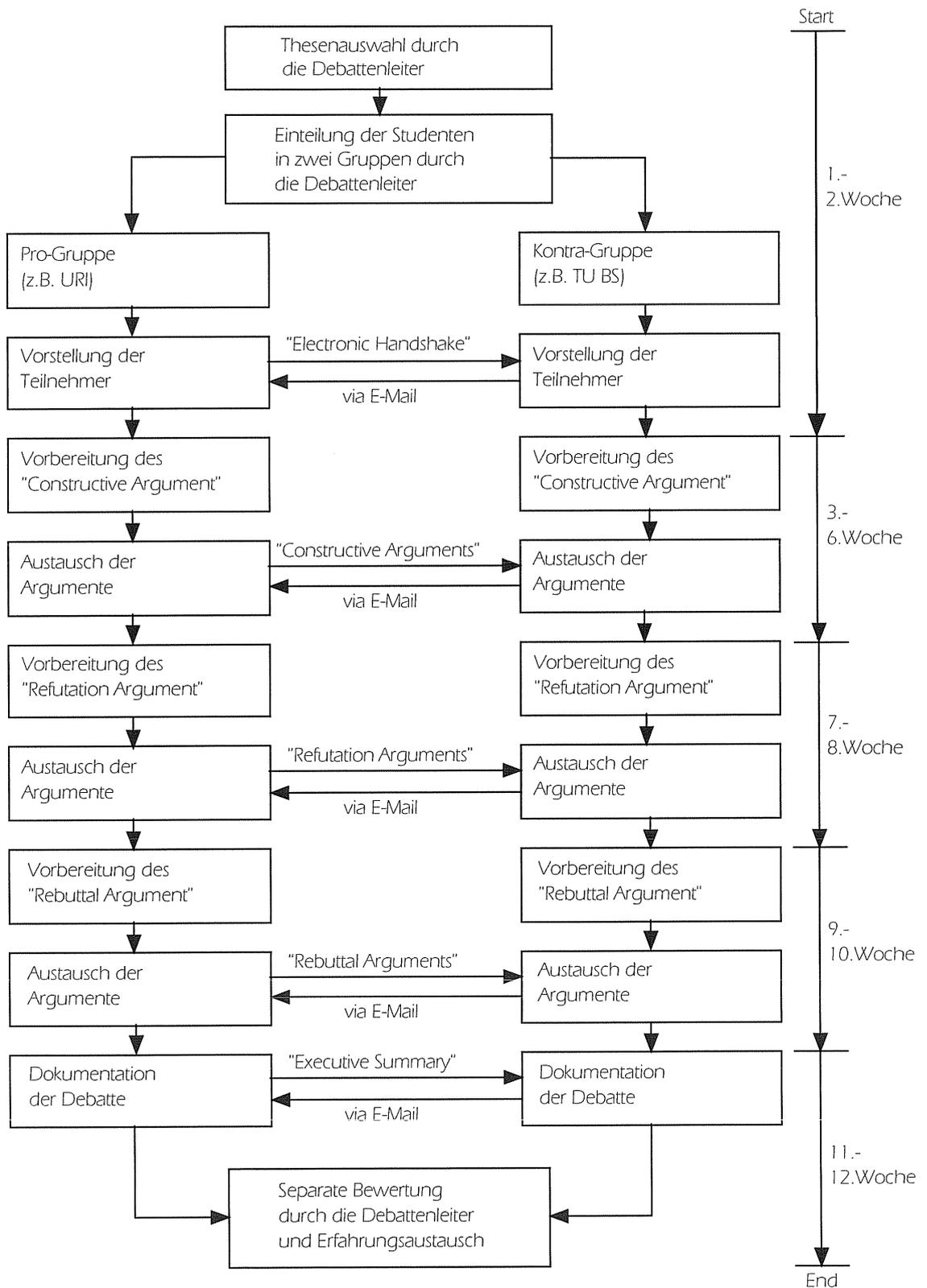
Die E-Mail Debate kombiniert betriebswirtschaftlichen Lehrstoff mit der angelsächsischen Tradition der Debatte, die in zweierlei Hinsicht eine Ausweitung erfährt: Zum einen durch den Einsatz der E-Mail-Technologie als Kommunikationsmedium und zum anderen durch ihren internationalen Teilnehmerkreis (vgl. Kim/Wood 1993, S.3).

Eine **typische E-Mail Debate** erstreckt sich über zwölf Wochen, d. h. den Zeitraum eines ganzen Semesters. Sie kann aber auch anderen Zeithorizonten angepaßt werden. Für das zwölfwöchige Intervall verdeutlicht **Abbildung 1** die einzelnen Phasen einer E-Mail Debate. Daraus wird folgender **Ablauf** erkennbar:

Zunächst einigen sich die beiden Debattenleiter - z.B. ein Professor der University of Rhode Island (URI) und ein Professor der Technischen Universität Braunschweig (TUBS) - auf einen Themenbereich, dem eine bestimmte **These** entnommen wird. Die These muß so beschaffen sein, daß sie unterschiedliche Standpunkte zuläßt und den Debattenteilnehmern die Möglichkeit gibt, sich gründlich mit einer international diskutablen Problemstellung der Betriebswirtschaftslehre bzw. des Marketing auseinanderzusetzen. Beispiele für solche Thesen, die bereits Gegenstand von E-Mail Debates waren, sind etwa die folgenden (Kim/Wood 1993, S.11):

- "Today`s computers can be programmed to think like human beings."

**Abbildung 1: Der Ablauf einer E-Mail Debate
(in Anlehnung an Kim/Wood 1993, S.4):**



- "International marketers should attempt to standardize their marketing efforts for the entire world (vs. customize marketing efforts for each distinctive market)."
- "The use of sex appeals in advertising should be banned."
- "Changes over the last two decades have made the marketing concept obsolete as a philosophy."
- "Marketers are capable of creating consumer needs."
- "The most effective way to motivate people is through financial rewards."

Wenn eine geeignete These gefunden ist, stellen die Debattenleiter zwei Studentengruppen zusammen und einigen sich darauf, welche Gruppe zugunsten der These argumentieren soll (**Pro-Gruppe**) und welche die Gegenthese zu vertreten hat (**Kontra-Gruppe**). Da sich eine Teilnehmerzahl von 5 bis 6 Studenten pro Gruppe als optimal erwiesen hat, jedoch meist wesentlich mehr Studenten an einer E-Mail Debate teilnehmen wollen, müssen in der Regel mehrere Debatten über verschiedene Thesen parallel vorbereitet werden. Den beiden Leitern fällt weiterhin die Aufgabe zu, die Studenten in Technik und Themen der E-Mail Debate einzuführen.

Nachdem die beiden Gruppen gebildet und auf die Debatte vorbereitet worden sind, stellen sich die Teilnehmer via E-Mail einander vor. Diese erste Kontaktaufnahme wird als **Electronic Handshake** bezeichnet.

Im nächsten Schritt entwickeln die beiden Gruppen dann ihre sog. **Constructive Arguments**, d.h. sie formulieren jeweils ausführliche, logisch stringente und durch objektive Belege gestützte Begründungen der These bzw. der Gegenthese (vgl. Kim/Wood 1993, S. 6). Dazu bedarf es eines gründlichen Studiums der einschlägigen Literatur durch die Teilnehmer. Die beiden konstruktiven Argumente werden dann

zum gleichen Zeitpunkt der jeweiligen Gegenseite elektronisch übermittelt.

Die substantiierte Entkräftung der erhaltenen Constructive Arguments ist das Ziel der "**Refutation Arguments**", die in einer weiteren Phase der Debatte generiert und ebenfalls mittels E-Mail ausgetauscht werden. Dabei ist es wichtig, daß die Pro- und die Kontra-Gruppe ihre Positionen konsequent beizubehalten versuchen. Erfahrungsgemäß bestreiten die Teilnehmer oft z.B. die Zweckmäßigkeit der von der jeweiligen Gegenseite gewählten Begriffsdefinitionen oder die Überzeugungskraft der von ihr ins Feld geführten Belege, um die Constructive Arguments zurückzuweisen (vgl. Kim/Wood 1993, S. 9).

In einer weiteren Runde versuchen die Disputanten dann, die Refutation Arguments ihrer jeweiligen Kontrahenten mittels "**Rebuttal Arguments**" zu widerlegen. Dabei kommt es wesentlich darauf an, das Constructive Argument in einer Weise zu verteidigen, welche die Schwächen der Gegenposition konsequent aufdeckt und damit zugleich die Stärken des ursprünglichen Arguments rekonstruiert (vgl. ebenda, S. 6).

Den Abschluß einer E-Mail Debate bildet die von jeder Gruppe separat angefertigte schriftliche **Dokumentation** der Debatte, die auch eine prägnante Zusammenfassung der wichtigsten Gesichtspunkte enthalten soll. Dieses "**Executive Summary**" kann dann ebenfalls über E-Mail der jeweiligen Gegenseite zur Verfügung gestellt werden, was jedoch für die Debatte selbst nicht wesentlich ist.

Die beiden Gruppenleiter nehmen dann unabhängig voneinander eine **Bewertung** der Leistung der von ihnen jeweils betreuten Gruppe vor. Für eine solche Evaluation der E-Mail Debate steht ein Standardinstrument zur Verfügung, das ebenfalls an der University of Rhode Island entwickelt worden ist: die Shamoan & Wood Scale. Darin werden die Elemente der Problemlösung ebenso differenziert beurteilt wie das Gesamtbild, das sie erzeugt (vgl. Kim/Wood 1993, S. 16, sowie Anhang). In der Regel tauschen die Gruppenleiter abschließend dann ihre Eindrücke aus und diskutieren diese mit ihren Studenten.

3. Erste Erfahrungen mit E-Mail Debates aus deutscher Sicht

Das E-Mail-Projekt der University of Rhode Island wird frühestens Ende 1995 abgeschlossen sein. Mit der Publikation eines Ergebnisberichts und einem endgültigen Urteil über den Nutzen der E-Mail Debates ist somit nicht vor 1996 zu rechnen. Daher können sich die folgenden Ausführungen lediglich auf **erste Erfahrungen** stützen, die der deutsche Teilnehmer an diesem Projekt soeben gemacht hat.

Studenten von Prof. Dr. Norbert Mundorf (Communication Studies, University of Rhode Island) und Prof. Dr. Wolfgang Fritz (Marketing, Technische Universität Braunschweig), führten im Wintersemester 1993/94 insgesamt drei E-Mail Debates über folgende Thesen durch:

- * "Most information will eventually become entertainment."
- * "Companies who control the information technologies have a competitive advantage."
- * "Sponsoring improves the company`s success."

Dabei war zunächst das außerordentlich große Interesse der deutschen Studenten, an einer solchen E-Mail Debate teilzunehmen, erstaunlich, obwohl diese in englischer Sprache geführt werden mußte. Aufgrund der erheblichen Nachfrage wurden die ursprünglich nur vorgesehenen zwei Themen auf drei Themen erweitert. Dennoch mußte ein Losverfahren endgültig über die Teilnahme entscheiden. Letztlich waren ca. 35 amerikanische und deutsche Studenten an der Debatte beteiligt.

Von den deutschen Teilnehmern wurden folgende Aspekte der E-Mail Debate als besonders **positiv** hervorgehoben:

- das außergewöhnliche und interessante Veranstaltungsangebot,

- die Möglichkeit, konkrete praktische Erfahrungen mit einer noch relativ neuen Kommunikationstechnologie zu sammeln,
- die Kommunikation mit ausländischen Studenten,
- die Gruppenarbeit,
- die Chance, Fachkenntnisse kombiniert mit Fremdsprachenkenntnissen anzuwenden,
- die Einstufung der E-Mail Debate als eine Form der praxisrelevanten Ausbildung.

Negativ fiel dagegen ins Gewicht:

- die teilweise zu großen Arbeitsgruppen
- einige Mißverständnisse im Verlauf der Debatte durch die unterschiedliche Definition und Interpretation zentraler Begriffe des Themas auf beiden Seiten,
- keine unmittelbare Rückmeldung nach dem Senden von Nachrichten,
- das relativ unpersönliche Kommunikationsmedium.

Speziell die mit E-Mail Debates verfolgte **Zielsetzung**, die **interkulturelle kommunikative Sensibilität** der Teilnehmer zu erhöhen, kann derzeit noch nicht ausreichend zuverlässig beurteilt werden. Anhaltspunkte ergeben sich jedoch aus dem Resultat des **Chen Tests** (Kim/Wood 1993, S. 13), das im folgenden dargestellt wird, jedoch aufgrund der erst geringen Beobachtungszahlen (n=18) ein lediglich vorläufiges Bild ergibt.

Die deutschen Studenten wurden sowohl vor als auch nach der E-Mail Debate gebeten, den von Chen entwickelten Fragebogen auszufüllen. Es ergab sich das in **Abbildung 2** dargestellte Gesamtergebnis.

Abb. 2: Das Gesamtergebnis des Chen-Tests
(Mittelwerte, n = 18)

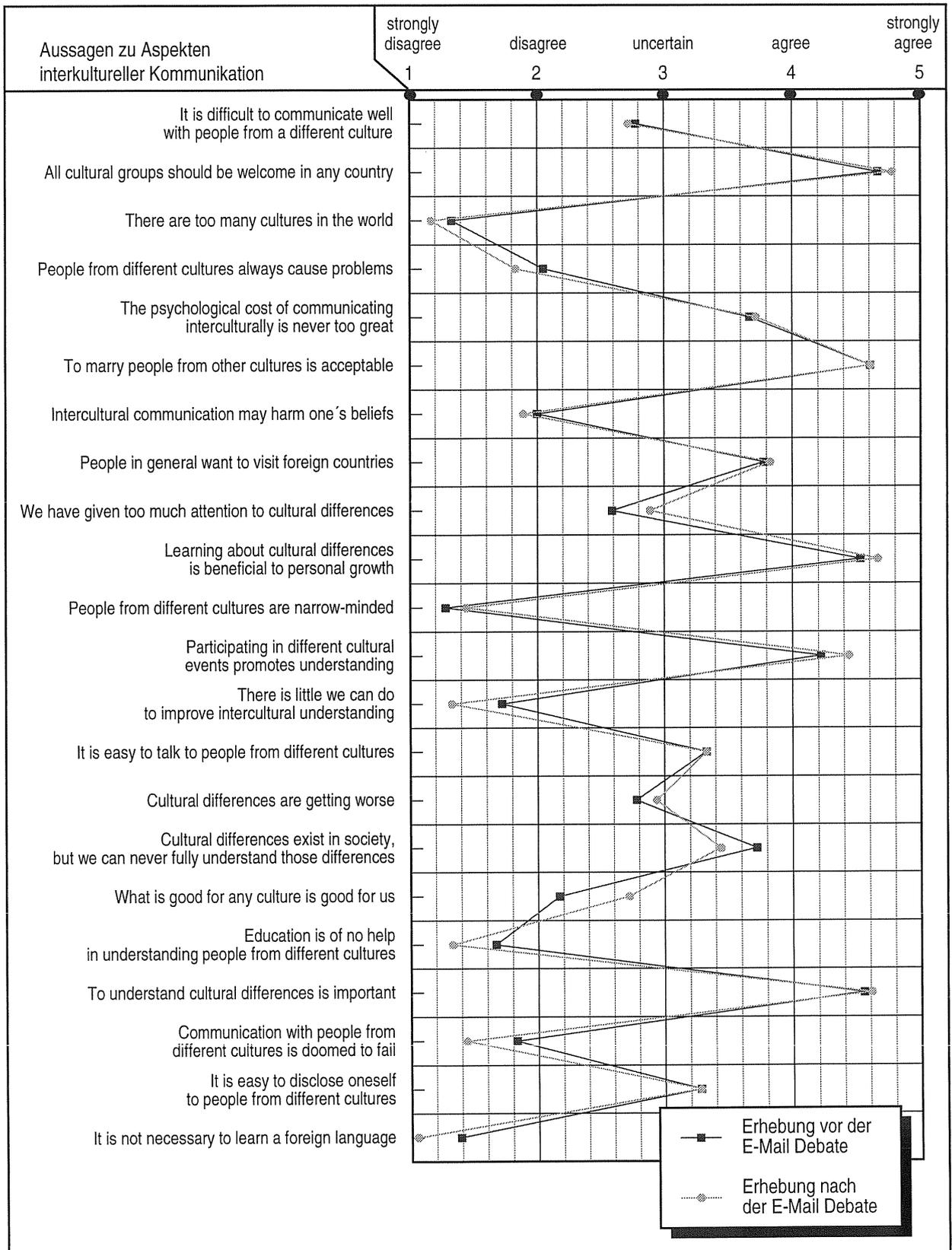


Abb. 3: Relevante Teilergebnisse des Chen-Tests

Item:	\bar{x} (before):	\bar{x} (after):	p:
"Participating in different cultural events promotes understanding."	4,22	4,44	.13
"There is little we can do to improve intercultural understanding."	1,72	1,33	.03
"Cultural differences exist in society, but we can never fully understand those differences."	3,72	3,44	.16
"What is good for any culture is good for us."	2,16	2,72	.03
"Education is of no help in understanding people from different cultures."	1,66	1,33	.06
"Communication with people from different cultures is doomed to fail."	1,83	1,44	.04
"It is not necessary to learn a foreign language."	1,38	1,05	.08
Erläuterungen: \bar{x} (before) = Mittelwert vor der E-Mail Debate; \bar{x} (after) = Mittelwert nach der E-Mail Debate; p = Signifikanzniveau (einseitiger t-Test); Skala: 1 = strongly disagree ... 5 = strongly agree			

Der Vorher-Nachher-Vergleich ergab lediglich bei drei der insgesamt 22 Items des Chen-Tests signifikante Mittelwertunterschiede unterhalb des üblichen 5%-Niveaus. Zwei weitere Mittelwertdifferenzen waren auf dem 6%- bzw. 8%-Niveau signifikant. Diese Resultate sind in **Abbildung 3** dargestellt. Da die große Anzahl nichtsignifikanter Unterschiede zum Teil vermutlich auf die geringe Stichprobengröße zurückzuführen ist (vgl. Norusis 1988, S. B-122), sind in die **Abbildung 3** noch zwei Items aufgenommen worden, hinsichtlich derer bestenfalls tendenzielle Mittelwertunterschiede bestehen (13% - bzw. 16% - Niveau), die das sich abzeichnende Gesamtbild aber inhaltlich vervollständigen.

Aus den **Abbildungen 2 und 3** ist ersichtlich, daß die befragten Studenten nach der abgeschlossenen E-Mail Debate einige der in den Items des Chen-Fragebogens zum Ausdruck kommenden Auffassungen anders beurteilen als vorher. So **stimmen** die deutschen Studenten **nach der E-Mail Debate** den Auffassungen **stärker zu** als vorher, daß

- eine Teilnahme an unterschiedlichen kulturellen Ereignissen das Verstehen fördere und daß
- das, was für andere Kulturen von Vorteil ist, auch für sie sinnvoll sei.

Dementsprechend **lehnen** die deutschen Studenten nach der Debatte die Meinung **stärker ab**, daß

- man nur wenig für die Verbesserung des interkulturellen Verständnisses tun könne,
- die Kulturunterschiede in einer Gesellschaft nicht in vollem Umfang zu begreifen seien,
- die Kommunikation mit Personen anderer Kulturzugehörigkeit zwangsläufig scheitern müsse,

- die Ausbildung keine Hilfe für das Verstehen anderer Kulturen böte und
- es nicht notwendig sei, eine Fremdsprache zu erlernen.

Trotz aller Vorbehalte, die aufgrund der vielen nichtsignifikanten Befunde und der nur geringen Beobachtungsbasis angebracht sind, scheinen diese Resultate dafür zu sprechen, daß E-Mail Debates die interkulturelle kommunikative Sensibilität der Teilnehmer zumindest tendenziell erhöhen können. Der elektronische Informationsaustausch mit ihren amerikanischen Kolleginnen und Kollegen bestärkt deutsche Studenten offensichtlich in der Auffassung, daß das kulturübergreifende Verständnis und die internationale Kommunikation auch durch die Mittel der Ausbildung verbessert werden können. Ein solches Instrument der akademischen Ausbildung ist die E-Mail Debate.

4. Zukunftsperspektiven

Die bisherigen Erfahrungen mit E-Mail Debates, insbesondere die große Resonanz dieses neuartigen Lehrangebots im Kreis der Studenten und ihr günstiger Einfluß auf die interkulturelle kommunikative Sensibilität, sprechen dafür, daß solche Debatten nicht nur im amerikanischen Raum ihren festen Platz innerhalb des betriebswirtschaftlichen und marketingwissenschaftlichen Lehrprogramms vermutlich finden werden. Um dies aber in vollem Umfang zu gewährleisten, sind insbesondere aus deutscher Sicht noch einige Hürden zu nehmen:

- Die zeitlich sehr unterschiedlichen Vorlesungszeiträume gestatten E-Mail Debates zwischen US-amerikanischen und deutschen Universitäten praktisch nur im Wintersemester.
- Manche Prüfungsbestimmungen verbieten in der Bundesrepublik noch die Abnahme betriebswirtschaftlicher Prüfungsleistungen in englischer Sprache. Solange dieser Anachronismus existiert, können englischsprachige E-Mail Debates nicht als

Pflichtveranstaltungen, wohl aber als Wahlveranstaltungen auf freiwilliger Basis durchgeführt werden.

- Die Wirkung der Sprachbarriere sollte trotz aller positiven Erfahrungen mit E-Mail Debates generell nicht unterschätzt werden. Ob E-Mail Debates mit amerikanischen Partnern auch einmal zweisprachig stattfinden werden, darf man zumindest auf kurze Sicht bezweifeln.

- Die betriebswirtschaftliche Universitätsausbildung in der Bundesrepublik kennt die in den angelsächsischen Ländern traditionsreiche Debatte nicht. Die hiesigen Seminare sind damit nur bedingt vergleichbar. Daher wird die Integration einer E-Mail Debate in das traditionelle Lehrprogramm dem einen oder anderen Fachvertreter möglicherweise Schwierigkeiten bereiten.

- Die hochgradig standardisierte Form der E-Mail Debate mag im einen oder anderen Fall ebenfalls als Diffusionshindernis für die E-Mail-Technologie im Bereich der Universitätsausbildung wirken. Dennoch schließt diese spezielle Form der E-Mail-Nutzung andere Verwendungen - etwa in Gestalt einer kooperativen Lösung oder Diskussion von Fallstudien - keineswegs aus.

Im Lichte der wachsenden Internationalisierung sowohl der Weltwirtschaft als auch der Managementausbildung wird insbesondere die E-Mail-Technologie aufgrund ihrer Kostengünstigkeit zunehmend auch in die Managementlehre praktisch einbezogen werden. Nicht zuletzt deshalb dürfte die an der University of Rhode Island entwickelte Form der Debatte auch über die Grenzen der USA hinaus für die Management- und Marketingausbildung langfristig von Bedeutung sein, trotz aller damit noch verbundenen Probleme.

5. Zusammenfassung

Seit dem Wintersemester 1993/94 beteiligt sich die Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing der Technischen Universität Braunschweig als bisher einziger deutscher Partner an dem Projekt der University of Rhode Island, USA, die E-Mail-Technologie systematisch in die studentische Ausbildung einzubeziehen und dabei ein weltweites Netz internationaler E-Mail-Debates aufzubauen. Das Ziel dieses Vorhabens ist es, Studenten mit dieser weltweit verfügbaren Kommunikationstechnologie vertraut zu machen, ihnen damit einen Zugang zu internationalen Kommunikationspartnern zu eröffnen sowie ihre interkulturelle Orientierung und Sensibilität zu verbessern.

Die deutschen Erfahrungen nach der ersten abgeschlossenen E-Mail Debate zwischen Studenten der Technischen Universität und der University of Rhode Island fallen überwiegend günstig aus: Als innovatives Lehrangebot stoßen E-Mail Debates auf ein außerordentlich großes Interesse unter den Studenten, die auch nach ihrer Teilnahme an einer solchen Debatte meist ein positives Urteil fällen. Darüber hinaus scheinen E-Mail Debates zu einer Verbesserung der interkulturellen kommunikativen Sensibilität ihrer Teilnehmer beizutragen. Deutsche Teilnehmer beurteilen z.B. die Möglichkeiten, andere Kulturen zu verstehen und mit Personen anderer Kulturzugehörigkeit erfolgreich zu kommunizieren, nach einer E-Mail Debatte günstiger als vorher.

Ob diese ersten Erfahrungen mit E-Mail Debates durch das frühestens Ende 1995 vorliegende Gesamtergebnis des Projekts der University of Rhode Island bestätigt werden, bleibt jedoch abzuwarten.

Literaturverzeichnis

- Byrne, J. A.** (1993): The horizontal Corporation, in: Business Week, 20.12.1993, S. 76-81.
- Copeland, L./Griggs, L.** (1986): Going International, New York 1986
- Dichtl, E./Müller, St.** (1992): Was erfolgreiche von erfolglosen Exporteuren unterscheidet, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.): Exportnation Deutschland, 2. Aufl., München 1992, S. 337-357.
- Hermanns, A.** (1993): Kommunikationstechniken, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2188-2200.
- Kim, C. K./Wood, St. C.** (1993): The Global Classroom: A Handbook for Globalizing the Business Curriculum via E-Mail Debate, 2nd Ed., Kingston, R I, 1993.
- Maier, G./Wildburger, A.** (1993): In 8 Sekunden um die Welt, Bonn 1993.
- Malone, T. W./Rockart, J. F.** (1991): Computers, Networks and the Corporation, in: Scientific American, Sept. 1991, S. 128-135.
- Mock, W.** (1994): Entlassungen allein sind keine Lösung, in: VDI-Nachrichten, 22.04.1994, S. 3.
- Müller, St.** (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolgs, Stuttgart 1991.
- Norusis, M. J.** (1988): SPSS/PC+, Base Manual, Chicago, Ill., 1988.
- Ohmae, K.** (1992): Die neue Logik der Weltwirtschaft, Hamburg 1992.
- O. V.** (1994): Zurückhaltung bei E-Mail, in: VDI-Nachrichten, 25.03.1994, S. 19.
- Schulz, W.** (1994): Überlastungen und Einbrüche machen Schlagzeilen, in: VDI-Nachrichten, 25.03.1994, S. 19.
- Schulze, R.** (1994): VDI mahnt Innovationspolitik an, in: VDI-Nachrichten, 22.04.1994, S. 2.
- Strauch, P.** (1987): Elektronische Post, in: Mertens, P., et al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin u.a. 1987, S. 138-139.

Anhang: 1) The Shamoan & Wood Scale

E-Mail Debate Evaluation Form

	strong	acceptable	weak	missing
Submission #1	I. Introduction & Constructive Arguments			
Submission #2	III. Refutation Arguments			
Submission #3	IV. Rebuttal Arguments			
Submission #4	V. Executive Summary			
VI. Overall				

Anhang 2) The Chen Test

Measurement of Intercultural Communication Sensitivity

Below is a series of statements concerning intercultural communication. There are no right or wrong answers. Please work quickly and record your first impression by indicating the degree to which you agree or disagree with the statement. Thank you for your cooperation.

5=strongly agree
 4=agree
 3=uncertain
 2=disagree
 1=strongly disagree

Please put the number corresponding to your answer in the blank before the statement.

- _____ 1. It is difficult to communicate well with people from a different culture.
- _____ 2. All cultural groups should be welcome in any country.
- _____ 3. There are too many cultures in the world.
- _____ 4. People from different cultures always cause problems.
- _____ 5. The psychological cost of communicating interculturally is never too great.
- _____ 6. To marry people from other cultures is acceptable.
- _____ 7. Intercultural communication may harm one's beliefs.
- _____ 8. People in general want to visit foreign countries.
- _____ 9. We have given too much attention to cultural differences.
- _____ 10. Learning about cultural differences is beneficial to personal growth.
- _____ 11. People from different cultures are narrow-minded.
- _____ 12. Participating in different cultural events promotes understanding.
- _____ 13. There is little we can do to improve intercultural understanding.
- _____ 14. It is easy to talk to people from different cultures.
- _____ 15. Cultural differences are getting worse.
- _____ 16. Cultural differences exist in society, but we can never fully understand those differences.
- _____ 17. What is good for any culture is good for us.
- _____ 18. Education is of no help in understanding people from different cultures.
- _____ 19. To understand cultural differences is important.
- _____ 20. Communication with people from different cultures is doomed to fail.
- _____ 21. It is easy to disclose oneself to people from different cultures.
- _____ 22. It is not necessary to learn a foreign language.

Die Autoren

Dr. Wolfgang Fritz ist Universitätsprofessor sowie Leiter der Abteilung (Lehrstuhl) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig.

Dipl.-Kfm. Martin Kerner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter dieser Abteilung.

Dr. Chai K. Kim ist Professor für Information Systems und Direktor des Institute for International Business an der University of Rhode Island, Kingston, Rhode Island, USA.

Dr. Norbert Mundorf ist Associate Professor für Kommunikationswissenschaft an der University of Rhode Island und Mitarbeiter des Research Institute for Telecommunication and Information Marketing. Im Sommer 1994 vertritt er eine Professur für Publizistik an der Universität Mainz.

Korrespondenzadresse:

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Fritz
Institut für Wirtschaftswissenschaften
Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre u. Marketing
Technische Universität Braunschweig
Abt-Jerusalem-Str. 4
D-38106 Braunschweig

Tel.: 0531/391-3203
Fax: 0531/391-8202
E-Mail: w. fritz@tu-bs.de