



DICE II

Marktanalyse Interkulturelles- und Fremdsprachentraining 2008

Verfasser:

Dr. Iris Wangermann

Nicola Schlöder

SKYLIGHT

Vorwort

Obwohl insgesamt hunderte von Millionen Euro pro Jahr von deutschen Unternehmen in die Entwicklung der Fremdsprachen- und interkulturelle Kompetenzen ihrer Mitarbeiter investiert werden, gibt es keinen marktübergreifenden Überblick über Benchmarks oder Best Practices. Anhand der jährlichen DICE-Studie versucht SKYLIGHT Einblicke in einen bisher intransparenten und qualitativ unregulierten Markt zu schaffen: „Intransparent“ insofern, dass Personalentwickler, die bezüglich Fremdsprachen- und interkulturellen Entwicklungsmaßnahmen neue Wege gehen wollen, kaum Möglichkeiten haben durch unabhängige Quellen Information über den Markt, ihre Anbieter und die Praxis anderer Unternehmen zu finden – insbesondere bezüglich des Themas Qualität.

Als Beratungsunternehmen steht SKYLIGHT für Qualität bezüglich der Planung, Durchführung und Nachbereitung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Aber was heißt „Qualität“ in den schwierigen Soft-Skills Feldern Fremdsprachen- und interkulturellen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen? Macht es Sinn von anderen Instituten Qualitätsprozesse und – standards einzuführen? Was machen die Großunternehmen? Agieren sie in diesem Bereich als Vorbildfunktion für kleine und mittelständische Unternehmen? Unsere Marktanalyse haben wir daher dieses Jahr mit Interviews ergänzt, um an die Fakten hinter den Daten unserer Umfrage-Statistik zu kommen und um sie erläutern zu können.

Wichtig ist uns in der Qualitäts-Debatte, dass nicht nur zu Trainingsorganisation und –Prozessen geforscht wird, sondern dass das Endziel, die Kompetenzen der Mitarbeiter und damit ihrer Unternehmen zu entwickeln, als oberste Priorität angesehen wird. Dann kann es auch erreicht werden, so dass Mitarbeiter mit mehr Selbstvertrauen und mehr Erfolg ihre Arbeit erledigen können.

Die Unterstützung durch „PERSONAL-Zeitschrift für Human Resource Management“ und „Business Spotlight“ ermöglicht uns die Studie, ihre Ergebnisse und hiermit das ganze Thema Fremdsprachen- und interkulturellen Kompetenzentwicklung mehr ins Rampenlicht der Personalentwicklungsarbeit zu bringen. Hierfür bedanken wir uns herzlich.

Timothy Phillips

Geschäftsführer, SKYLIGHT GmbH

Köln, November 2008

SKYLIGHT

Inhalt

I. Theoretischer Teil.....	6
1. Zusammenfassung und Ziele der Marktanalysen.....	6
2. Theoretischer Teil Fremdsprachenunterricht.....	7
2.1 Entwicklung der Unterrichtsformen und –methoden.....	7
2.2 Vorbereitung auf Realsituationen im Unternehmenskontext – Meetings, Telephoning, Presentations und E-Mails im Fremdsprachentraining.....	10
2.3 Qualitätskriterien für Fremdsprachentraining.....	11
2.3.1 Das aktuelle Angebot an Fremdsprachenkursen.....	11
2.3.2 Die optimale Trainingsmethode für Fremdsprachen.....	12
2.3.3 Wesentliche Qualitätsmerkmale eines methodischen Trainings.....	13
2.3.4 Umsetzung der Qualitätsmerkmale im Fremdsprachentraining (Transfer).....	15
2.3.5 Qualität durchgeführter Fremdsprachenkurse.....	17
2.3.6 Zertifikate und Qualitätssiegel der Sprachschulen.....	18
2.4 Interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachenkompetenz.....	23
2.4.1 Interkulturalität im Fremdsprachenunterricht.....	23
2.4.2 Praxis in den Unternehmen - Trennung des Fremdsprachen- vom Interkulturellen Training.....	24
2.4.3 Arten interkultureller Trainingsprogramme.....	24
2.4.4 Konzeptionalisierung des Begriffs ‚Interkulturelle Kompetenz‘ im Fremdsprachenunterricht.....	25
2.4.5 Schwerpunkte im Fremdsprachenunterricht und in interkulturellen Trainingsprogrammen.....	26
2.4.6 Ziele von Fremdsprachenunterricht.....	27
2.4.7 Fazit.....	28

SKYLIGHT

3.	Theorieteil Interkulturelles Training	29
3.1	Interkulturelle Personalentwicklung	29
3.1.1	Besetzungsstrategien, oder wie alles begann ..	29
3.1.2	Aktuelle Konzepte interkultureller Personalentwicklung.....	30
3.1.3	Tendenzen auf dem interkulturellen Trainingsmarkt	30
3.1.4	Problematik interkultureller Methoden	32
3.2	Kulturelle Sensibilisierung.....	32
3.2.1	Kulturelles Bewusstsein	33
3.2.2	Stereotype.....	33
3.2.2.1	Adäquates Stereotypisieren.....	34
3.2.2.2	Inadäquates Stereotypisieren	34
3.2.2.3	Veränderbarkeit von Stereotypen.....	35
3.2.3	Interkulturelle Missverständnisse.....	35
3.2.4	Ethnozentrismus und Vorurteile	36
3.3	Interkulturelle Kommunikation.....	37
3.4	Interkulturelles Lernen.....	38
3.5	Interkulturelle Kompetenz	38
3.6	Qualitätskriterien für Interkulturelle Trainings	40
3.7	Qualitätssiegel für Interkulturelle Trainingsanbieter.....	40
3.8	Die Wahl eines geeigneten Trainingsanbieters.....	41

SKYLIGHT

II. Methodischer Teil	43
1. Methoden der Marktanalyse	43
1.1 Der Fragebogen	43
1.2 Das Interview	43
2. Stichprobenbeschreibung.....	44
2.1 Größe der Stichprobe	44
2.2 Organisationsdemographische Daten	44
2.2.1 Unternehmensgröße	45
2.2.2. Branche.....	47
3. Ergebnisse der Marktanalyse Interkulturelles Training	50
3.1 Organisation von Interkulturellen Trainings	50
3.2 Qualitätssicherung von Interkulturellen Trainings.....	52
3.3 Interkulturelle Kompetenz	63
4. Ergebnisse der Marktanalyse Fremdsprachentraining.....	66
5. Diskussion der Ergebnisse und Ausblick.....	85
5.1 Diskussion der Ergebnisse Fremdsprachentraining.....	85
5.1.1 Organisation und Durchführung der Fremdsprachentrainings in Unternehmen.....	85
5.1.2 Qualitätssicherung der durchgeführten Fremdsprachentrainings.....	85
5.2 Diskussion der Ergebnisse Interkulturelles Training.....	88
5.2.1 Organisation von Interkulturellen Trainings.....	88
5.2.2 Qualitätssicherung von Interkulturellen Trainings.....	88
5.2.3 Inhalte Interkultureller Trainings	90
5.2.4 Ziele von Interkulturellen Trainings	90
III. Literaturverzeichnis.....	91
IV. Internetquellen.....	93

I. Theoretischer Teil

1. Zusammenfassung und Ziele der Marktanalysen

Wie erreichen Personalentwickler deutscher Firmen, dass ihre Mitarbeiter international sicher kommunizieren? Das fragt die im zweiten Jahr erscheinende und von SKYLIGHT durchgeführte Studie DICE (Developing International Competence Effectively). Im Zuge der zunehmenden Globalisierung wird es immer deutlicher, dass sich – unabhängig von Position und Branche – die Mitarbeiter eines Unternehmens im Berufsalltag auch in Fremdsprachen verständigen müssen. Arbeitnehmer arbeiten jetzt noch häufiger mit Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zusammen, wechseln für Projekte ins Ausland, oder erhalten im Zuge der Positionierung auf neuen Märkten im Aus- oder auch im Inland neue Aufgaben. Daher spielt für Personalentwickler die Qualität von Sprachtrainings eine noch wichtigere Rolle als früher.

Über jeweils einen Online-Fragebogen zu Interkulturellen Trainings und zu Fremdsprachentrainings befragte SKYLIGHT 104 Personalentwickler von Juni bis August 2008 deutschlandweit. Darüber hinaus wurden in persönlichen Interviews mit Experten aus den Unternehmen ausführlich weitere Fragen zum Thema vertieft. Die Fragebögen unterteilen sich in drei Bereiche; 1. Organisation; 2. Qualitätssicherung sowie 3. Interkulturelle Kompetenz.

2. Theoretischer Teil Fremdsprachenunterricht

2.1 Entwicklung der Unterrichtsformen und –methoden

Es gibt viele Faktoren, die Lehrmethoden für den Fremdsprachenunterricht bzw. das Fremdsprachentraining beeinflussen und damit verändern. Zu diesen Faktoren gehören unter anderem die Vorstellungen der Lerner und Trainer von Unterricht und vom Zielsprachenland, individuelle Lernvoraussetzungen (z. B. Sprachbegabung und Lerntempo), aber auch Lernererfahrungen in einer anderen Fremdsprache, Traditionen des Lernens und Lehrens im jeweiligen Heimatland und konkrete Zielvorstellungen der Lerngruppe. Darüber hinaus spielen Vorschläge aus der Pädagogik und Unterrichtsforschung sowie Erkenntnisse der Sprachwissenschaft eine Rolle für die Methoden, nach denen Fremdsprachentrainings ausgerichtet sind.

Um die richtige Methode bzw. Unterrichtsform zu finden, müssen sowohl gesellschaftliche, kulturelle und institutionelle Faktoren als auch die fachliche Ebene, d.h. die Lernziele, berücksichtigt werden. Diese Faktoren bestimmen die Trainingsform, -medien und –organisation. Im Laufe der Zeit haben diese Faktoren zu einer gewaltigen Veränderung des Fremdsprachenunterrichts geführt (vgl. Neuner, 1993). So gilt die **Grammatik-Übersetzungs-Methode**, die in Europa im 19. Jahrhundert zur Vermittlung von modernen Sprachen wie Englisch und Französisch angewendet wurde, seit langem als veraltet. Sie wird nur noch in den Sprachen, die dieser Methode ursprünglich als Vorbild dienten, angewendet, nämlich Alt-Griechisch und Latein.

Um die Jahrhundertwende entwickelte sich dann die **direkte Methode**, die von der Starrheit der Grammatik-Übersetzungs-Methode weg wollte, hin zu einem aktiven Fremdsprachenunterricht, in dem die gesprochene Sprache absoluten Vorrang hat. Direkt bedeutet, dass die Muttersprache der Lerner nicht mehr zwischen dem Lerner und der neuen Sprache stehen soll und völlig ausgeklammert wird. Genau auf die gleiche Art wie die eigene Muttersprache soll der Lerner die Fremdsprache erlernen. Der Vergleich zur Muttersprache wird gemieden und beim Lerner soll sich ein neues, selbständiges Sprachsystem aufbauen. Heute bezeichnet man diese Methode als Vorläuferin der **audiolingualen Methode**, die sich gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den USA entwickelte. Besonders in der Erwachsenenbildung setzte sich diese Methode schnell durch, da moderne Fremdsprachen als Kommunikationsmittel immer wichtiger wurden. Fremdspracherwerb war nicht mehr ausschließlich

SKYLIGHT

der Elite vorbehalten. Mit dieser Methode wird Grammatik anhand von Beispielen dargestellt und die Grammatikphänomene werden so hervorgehoben, dass der Lernende in einem induktiven Verfahren selbst die Gesetzmäßigkeiten erkennt. Dialoge und das Durchspielen von Dialogen sind typische Übungsformen dieser Methode. Verschiedene *patterns* werden hier auswendig gelernt (*pattern drill*). Man findet Bilder als visuelle Hilfsmittel in Lehrbüchern aus dieser Zeit und richtete an vielen Institutionen Sprachlabore zur Schulung der Aussprache und des Hörverstehens ein. Stark beeinflusst wurde diese Methode vom amerikanischen Strukturalismus, der mit seinem Verfahren der Sprachanalyse die Elemente und Struktur der Sprache vom Satz bis zum Laut bereitstellte. Vorrangiges Ziel blieb aber der mündliche Sprachgebrauch.

Weiterentwickelt wurde die audiolinguale Methode in Frankreich zur **audiovisuellen Methode**, deren Prinzip darin bestand Sprache, wo immer es möglich ist, mit optischem Anschauungsmaterial zu verbinden (Hör-Seh-Methode). Akustisches und visuelles Material wird hier gleichzeitig eingesetzt, um einen sinnvollen Bezugsrahmen für den Lerner zu schaffen. Genau wie in der audiolinguale Methode wurde sehr stark mit *pattern drill* gearbeitet, was zu einem der Kritikpunkte an dieser Methode wurde. Sie schließt das kognitive und kreative Potential der Lernenden aus und fördert hauptsächlich rezeptives und reproduktives Lernverhalten.

In den 50er Jahren wurden die bisher erwähnten Methoden in der Unterrichtspraxis so häufig gemischt, dass man diese Kombination mit einem eigenen Namen bezeichnete; als **vermittelnde Methode**. Besonders in Gruppen mit Erwachsenen heterogener Herkunft suchte man nach einem passenden Kompromiss zwischen den verschiedenen Methoden.

Anfang der 70er Jahre führte der wachsende Zusammenschluss der europäischen Staaten in politischen und wirtschaftlichen Bündnissen zu einer weiteren Steigerung des Bedarfs an Fremdsprachenkenntnissen, der sich auch in einer neuen Konzeption des Fremdsprachenunterrichts niederschlug, der **kommunikativen Didaktik**. Auch die rasante Entwicklung der Kommunikationsmedien trug erheblich zu dieser Entwicklung, die auch *kommunikative Wende* genannt wird, bei. Die Zahl der erwachsenen Lerner nahm zu und erwachsenengemäße Lehrverfahren wurden zunehmend notwendig. Man kam zu der Überzeugung, dass man eine Fremdsprache nicht durch Verhaltensprogrammierung lehren könne, wie man es mit dem ‚pattern drill‘ versucht hatte, sondern

SKYLIGHT

nur in bewussten, kognitiv gesteuerten und kreativen Vorgängen. Das Ziel des Fremdsprachenunterrichts, Lernende auf ‚Alltagskommunikation‘ vorzubereiten, rückte nun stärker in den Vordergrund. Das Problem, das sich hierbei allerdings stellte, wäre vorausszusehen gewesen: Es blieb zunächst unklar, worin ‚Alltagskommunikation‘ besteht. Außerdem blieb es fraglich, ob es sich dabei um das ausschließliche Ziel des Fremdsprachenunterrichts handeln könne. Es musste in dieser Methode daher für jede Lerngruppe bestimmt werden, was sie sprachlich benötigte, um ‚kommunikationsfähig‘ zu sein. Großen Einfluss auf diese Methode hatte die Pragmalinguistik, die Sprache nicht mehr als System von sprachlichen Formen, sondern als Aspekt menschlichen Handelns ansah. Die pragmatische Dimension musste daher einbezogen werden. Man musste deutlicher ermitteln, welche Erfahrungen, welches Wissen, welche Motivation und Lerntraditionen die jeweiligen Lerner mitbrachten. So entstand in den frühen 80er Jahren das **pragmatisch-funktionale Konzept**. Die Pragmalinguistik schien ein sprachfunktionales Konzept zu besitzen, das die Brücke zwischen dem im Unterricht Gelernten und den Kommunikationssituationen des Alltags herstellte.

In dieser Methode wurden bestimmte Sprechabsichten (z.B. ‚einen Wunsch äußern‘ oder ‚Missfallen ausdrücken‘) eingeübt. Um alle Sprechabsichten abzudecken, wurde der Unterricht in sprachfunktionale Kategorien unterteilt. Die sprachliche Ausdrucksfähigkeit steigerte man durch zyklische Progression. Das bedeutete, dass die Lerner ihre Sprechabsichten erst auf einem relativ einfachen Niveau zu äußern lernten und nach und nach zu immer komplexeren Strukturen auf höherem Niveau gelangten. Die Gewichtung der einzelnen Grammatikthemen wurde durch deren jeweilige Notwendigkeit für die alltägliche Kommunikation bestimmt. Die Analyse von Rollen und Situationen, die in der fremden Sprache zu meistern sind, war ein wichtiges Verfahren des pragmatisch-funktionalen Konzepts. Entscheidend war, Inhalte für das Training zu wählen, die dem Lernenden etwas bedeuteten bzw. ihm halfen, sich in der fremden Welt zu orientieren. Der Lernende wurde als aktiver Partner im Lernprozess angesehen, der zum kreativen Gebrauch der Fremdsprache angeregt werden sollte. Partner-, Gruppen- und Einzelarbeit wurden abwechselnd im Training eingesetzt.

Der **interkulturelle Ansatz** stellt schließlich eine Weiterentwicklung des pragmatisch-funktionalen Konzepts in der zweiten Hälfte der 80er Jahre dar. Man stellte fest, dass kommunikative Kompetenz keine universelle, sondern eine kontext- und kulturspezifische Fähigkeit ist. Deshalb weist dieser Ansatz darauf hin, dass Themen und Inhalte je nach Zielgruppe des Trainings ausgewählt werden müssen. Die

Begegnung mit der ‚fremden‘ Welt soll zunächst vor dem Hintergrund der eigenkulturell geprägten Lebenserfahrung stattfinden, damit beim Lerner kein ‚Kulturschock‘ und keine voreilige Ablehnung des Fremden auftreten. Themenbereiche sollen an die Erfahrungen der Lerner anknüpfen und mit repräsentativen Erfahrungen des Zielsprachenlandes verglichen werden. Dieser Vergleich, der normalerweise ‚stumm‘ im Kopf des Lerners verläuft, soll im Training thematisiert werden. So soll sich der Lerner auch seiner eigenen kulturellen Prägung bewusst werden (vgl. Neuner, 1998). Dieser Ansatz ist bis heute aktuell.

Gegenwärtige Entwicklungen: Die Bedeutung des mündlichen Sprachgebrauchs ist bis heute weiter gewachsen. In letzter Zeit gewinnt aber zusätzlich auch die Lernerautonomie an Bedeutung. Die Lehr- und Lernmaterialien sollen dem Lerner ermöglichen, weitgehend unabhängig vom Lehrer bzw. Trainer zu lernen. Lerner bekommen direkte Ratschläge zur Ausspracheschulung, zum Wortschatzerwerb und zu Lese- und Hörverstehentechniken. Um die Lerner daran zu gewöhnen, ihren Lernprozess immer selbstständiger in die Hand zu nehmen, gibt es Hilfen zur Selbstevaluation, wie z.B. das Europäische Sprachenportfolio. Sie sollen den Lerner anregen über ihre Lernerfolge und Zielsetzungen Buch zu führen. Auch neuere Lehrwerke enthalten Selbstevaluationsbögen. Dahinter steht das pädagogische Prinzip des ‚lebenslangen Lernens‘ und des ‚Lernens zu lernen‘.

2.2 Vorbereitung auf Realsituationen im Unternehmenskontext – Meetings, Telephoning, Presentations und E-Mails im Fremdsprachentraining

Dass Fremdsprachentraining auf die Kommunikation in Realsituationen vorbereiten soll, gilt heute mehr denn je. Der Unterricht soll handlungsorientiert bzw. aufgabenorientiert sein. Die Teilnehmer sollen beim so genannten *task-based-learning* im Rahmen authentischer Situationen mündlich oder schriftlich handeln, d.h. kommunizieren. Die Aufgabenstellungen müssen Inhalte haben, die die Teilnehmer zum kommunikativen Handeln motivieren. Die handlungsorientierte Gestaltung des Trainings setzt voraus, dass das Training für lebensnahe Kommunikations- und Lernprozesse geöffnet wird. Im Unternehmenskontext gehören das Schreiben von E-Mails, Kommunikation im Meeting, Telefongespräche und Präsentationen zu jeweils individuell unterschiedlichen Kontexten der relevanten Realsituationen. Die Öffnung des Trainings für diese handlungsorientierten Situationen muss aktiv geplant werden.

Zwar wird bei einem handlungsorientierten Training dem kommunikativen Erfolg mehr Bedeutung beigemessen als der grammatischen Korrektheit, aber dazu sind auch sprachlich-formale Teilkompetenzen notwendig. Begünstigt wird sprachliches Handeln durch die Verwendung von möglichst wenig vorstrukturierten Lernsituationen und Lernmaterialien, die zur sprachlichen und inhaltlichen Aktivität anregen. Fotos, Graphiken, Nachrichten und Texte, die u. a. dem Internet entnommen werden können, sind dazu besonders geeignet. (In der Szenario-Technik lässt sich dies alles miteinander verbinden) So haben die Lerner den Freiraum, mit vertrauten und neuen sprachlichen Formen umzugehen. Denn entscheidend für den Lernprozess sind die interaktiven Fähigkeiten der Teilnehmer selbst, sowohl rezeptive als auch produktive.

Im Übrigen ändert sich auch die Rolle des Trainers, der mehr zu einem *classroom manager* oder *learning facilitator* wird, indem er den Teilnehmern Unterstützung für ihre Wissenskonstruktionen anbietet.

2.3 Qualitätskriterien für Fremdsprachentraining

2.3.1 Das aktuelle Angebot an Fremdsprachenkursen

Überfliegt man die Homepages verschiedener Sprachschulen, stellt man fest, dass diese den aktuellen Trend nicht verpasst haben. Fast alle Schulen, die Sprachkurse für Unternehmen anbieten, werben mit einem Einstufungstest und einer konkreten Lernzielformulierung. Daraus resultieren angeblich Trainingsprogramme, die auf den jeweiligen Bedarf der Teilnehmer exakt zugeschnitten sind und bei denen die praxisorientierte Kommunikation im Mittelpunkt steht. Teilweise wird angegeben, wie der Praxisbezug realisiert wird: Simulation relevanter Situationen und Einsatz branchen- bzw. sogar firmenspezifischer Materialien und Medien, die auf dem neuesten Kenntnisstand sind und an die aktuelle Situation der Wirtschaft, Technik und Gesellschaft angepasst sind. Dem Teilnehmer würden auf diese Weise relevante Kommunikationswerkzeuge an die Hand gegeben.

Auch die Trainingsmethoden, mit denen viele Sprachschulen werben, sind auf dem neuesten Kenntnisstand. Zum Beispiel sollen strukturierte Rollenspiele im Unterricht durchgeführt werden und Gruppenarbeit soll im Wechsel mit Selbstlernphasen stattfinden. Dabei sollen die Teilnehmer motiviert werden, selbst Verantwortung für ihren Lernprozess zu übernehmen.

Die Trainer sind nach Selbstdarstellung der Sprachschulen hoch qualifiziert. Später wird noch die Frage behandelt werden, was einen hoch qualifizierten Trainer für eine Fremdsprache ausmacht.

Die Bedeutung des Transfers haben einige Sprachschulen erkannt. Das Training soll effizient sein und die Lerner schnell in die Lage versetzen, das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Auch den kulturellen Aspekt lassen nur wenige Sprachschulen außer Acht.

Viele Sprachschulen bieten Bildungscontrolling in irgendeiner Form an: Feedback des Trainers an die Teilnehmer und dadurch messbarer Erfolg, regelmäßige Zwischenevaluationen (kurz nach Kursstart und dann in regelmäßigen Abständen), Anwesenheitserfassung oder Feedback der Teilnehmer an den Trainer bzw. die Trainingseinrichtung, standardisierte Tests bei Kursabschluss sowie Erwerb von Zertifikaten. Ziel dieser Maßnahmen ist eine transparente Evaluation, die die Erfolge der Teilnehmer überprüfbar und nachweisbar macht.

Die Sprachschulen scheinen sich also als Lieferanten von Analyse, Konzeption und Evaluation aus einer Hand zu verstehen. Sieht man sich die Referenzen der Schulen an, erwähnen Kunden oft den Service und die Zuverlässigkeit, die anscheinend eine erhebliche Rolle ihrer Arbeit ausmachen.

Trotzdem wird dadurch die Frage nicht beantwortet, inwieweit die Kunden bei diesen Angeboten tatsächlich wissen können, wie gut die Umsetzung dieser Maßnahmen tatsächlich abläuft und welche Schule die Zielsetzung tatsächlich erreicht. Transparenz und Vergleichbarkeit sind in diesem Markt noch nicht gegeben.

2.3.2 Die optimale Trainingsmethode für Fremdsprachen

Die Lernvoraussetzungen von Teilnehmern sind ebenso unterschiedlich wie die Zielsetzungen von Fremdsprachentrainings. Daher gibt es auch keine optimale Methode zur Vermittlung einer Fremdsprache. Nur ein Methodenmix, der dem Lern- und Leistungsstand der Teilnehmer entspricht, kann erfolgreich sein.

Es gibt allerdings einige allgemeine Merkmale für guten Unterricht. Im Folgenden werden die aufgeführt, die besonders für Fremdsprachenunterricht relevant sind:

- *Klare Strukturierung des Unterrichts.* Durch die Klarheit über das Ziel des Trainings, den Inhalt des Trainings und die Vorgehensweise werden realistische Erwartungen bei den Lernern erzeugt.
- *Hoher Anteil echter Lernzeit.* Durch ein gutes Zeitmanagement, Pünktlichkeit und Auslagerung von Organisatorischem kann erreicht werden, dass der Anteil an echter Lernzeit so hoch wie möglich ist.
- *Inhaltliche Klarheit.* Um Ergebnisse eines Trainings verbindlich und klar zu sichern, müssen die Aufgabenstellungen verständlich sein und der thematische Verlauf plausibel sein.
- *Sinnstiftendes Kommunizieren.* Durch Lerntagbücher und dem Einholen von Feedback seitens des Trainers können sich die Schüler an der Planung des Trainings beteiligen. Auch bei der Erstellung einer Kursplanung ist es ratsam, die Lerner einzubeziehen.
- *Intelligentes Üben.* Für eine gute Qualität des Fremdsprachentrainings, ist es nützlich, dem Lerner Lernstrategien bewusst zu machen und ihm passgenaue Übungsaufträge zu geben.
- *Transparente Leistungserwartung.* Durch Rückmeldungen zum Lernfortschritt und ein dem Leistungsvermögen des Teilnehmers entsprechendes Lernangebot, erreicht der Trainer, dass die von ihm gestellte Leistungserwartung für den Teilnehmer transparent wird (vgl. Helmke, 2007, S. 55 f.).

2.3.3 Wesentliche Qualitätsmerkmale eines methodischen Trainings

Die Methode der kommunikativen Didaktik und die lernerorientierte Pädagogik hatten durchschlagenden Einfluss und haben vielen Fremdsprachentrainern bewusst oder unbewusst Grundprinzipien vermittelt, die diese unterschiedlich intensiv umsetzen. Die Umsetzung dieser Grundprinzipien ist Voraussetzung für einen qualitätsorientierten Fremdsprachenunterricht. Man kann sie auch als *quality essentials* bezeichnen, wobei Qualität systemgebunden ist und je nach (Kommunikations-)Kontext unterschiedlich ausfällt.

Im Trainingskontext beeinflussen sich die Teilnehmer und der Trainer gegenseitig. Zusätzlich steht jeder von Ihnen unter den Einflüssen gesellschaftlicher Bedingungen und des beruflichen Kontextes. Daher sind die Qualitätskriterien nicht statisch, sondern entstehen erst dynamisch in der Praxis. Ein guter Trainer versteht es didaktisch und methodisch richtig zu handeln. Das setzt auch voraus, dass er über Theoriewissen verfügt, das ihm einen Orientierungsrahmen für seine Arbeit liefert. Damit das Training

SKYLIGHT

aber nicht zu starr von den Annahmen und dem Wissen eines einzelnen Lehrers gesteuert wird, ist es wichtig, dass jeder Trainer sich mit seinen eigenen Vorlieben, seinen Kollegen und den Teilnehmern auseinandersetzt. Diese Beschäftigung mit anderen Sichtweisen kann dazu führen, dass Trainer ihren Unterricht flexibel gestalten. Es spricht also einiges dafür, dass sich Trainer und auch Institutionen bzw. Schulen untereinander organisiert austauschen. Es folgen einige Qualitätsmerkmale, die sich unter Fremdsprachentrainern herausgebildet haben:

- Sprachenlernen erfolgt spiralförmig, nicht linear
- Ein hohes Maß an Input und an komplexen Übungsmöglichkeiten sollte bereitgestellt werden
- Dem Lerner sollte oft Feedback gegeben werden
- Der Trainer sollte Rücksicht auf die unterschiedlichen Begabungen und Lerntypen nehmen, indem er zum Beispiel Ergänzungen zu einem Lehrwerk bereitstellt oder ein anderes Lehrwerk zur Auswahl stellt oder Material zum autonomen Lernen zur Verfügung stellt. Er sollte also nach dem Baukastenprinzip (Modularität) vorgehen
- Die Sprachstrukturen sollen nicht um ihrer selbst willen behandelt werden, sondern verknüpft werden, so dass die Strukturen aus dem Inhalt hervorgehen
- Fremdsprachentraining sollte die prinzipielle Untrennbarkeit von Sprache und Kultur spürbar machen
- Sprachtraining sollte anhand spezieller, zunehmend komplexer werdender Themen erfolgen
- Der Lerner sollte im Fremdsprachentraining eine aktive, selbstverantwortliche Rolle zugewiesen bekommen. Der Trainer muss ihn darin unterstützen und ihm Lernmöglichkeiten zur Verfügung stellen (vgl. Weskamp, 2003).

Diese Qualitätsmerkmale sind nicht neu, sondern auf den Ansatz der kommunikativen Didaktik der 70er Jahre zurückzuführen. Ziel dieser Praktiken ist es, das Training möglichst genau auf den Lerner zuzuschneiden.

Obwohl es nicht immer möglich ist in jeder Trainingseinheit bestimmte Lernstrategien umzusetzen, ist es wichtig:

- a.) Dem Lerner Lernstrategien bewusst zu machen und zu vermitteln.
- b.) Die Aufmerksamkeit des Lerner durch bestimmte Übungen auf sprachlich wichtige Aspekte zu lenken und den Lerner über seine Lernprozesse reflektieren zu lassen und ihm Sachwissen zu vermitteln.
- c.) Dem Lerner die Auswahl von Lerninhalten und das Verfolgen bestimmter, selbst gesteckter Lernziele zu überlassen.

Sprache dient immer in erster Linie dazu, etwas zu tun und zu bewirken. Das schließt allerdings den Aspekt des expliziten, sprachlichen Wissens nicht aus. Gerade in kommunikativen Trainingsdesigns trägt die Einbeziehung formaler Aspekte von Sprache zur Nachhaltigkeit des Lernens bei (vgl. Weskamp, 2003).

2.3.4 Umsetzung der Qualitätsmerkmale im Fremdsprachentraining (Transfer)

Viele Fremdsprachentrainer arbeiten unter Bedingungen, unter denen sie die Qualitätsstandards nicht aufrecht erhalten können. Sie sind oft an inhaltliche Vorgaben gebunden oder durch zur Verfügung stehendes Material oder andere firmen- und schulspezifische Strukturen eingeschränkt. Hinzu kommt, dass in jedem Kurs eine besondere Gruppendynamik herrscht, die den Lernprozess entweder fördern oder hemmen kann.

Die oben aufgeführten Qualitätsmerkmale können keine konkreten Unterrichtsvorgaben sein, sondern müssen immer wieder neu interpretiert werden. Im Training können sie nur temporär umgesetzt werden und diese Umsetzung muss immer neu hinterfragt werden.

Um die Qualitätskriterien zu realisieren ist es hilfreich, dass Trainer und Teilnehmer sich ihre jeweiligen Erwartungen gemeinsam bewusst machen und so zu einer gemeinsamen Vorstellung des Trainings kommen. Es ist ebenfalls nützlich, wenn im Training Hospitationen stattfinden, die dem Trainer eine Rückmeldung von einer nicht zur Gruppe gehörenden, fachlich kompetenten Personen geben.

Es gibt weitere Arten der Evaluation, die dazu dienen, Rechenschaft über die Effizienz des Trainings abzulegen und dem Trainer rückzumelden, ob der von ihm eingeschlagene Weg den Lernern hilft, eigenständig weiterlernen zu können, ihr Sprachniveau auszubauen oder zumindest halten zu können.

Evaluation kann auf verschiedene Arten durchgeführt werden:

- a.) Während des Trainings, z. B. durch Hausaufgaben, schriftliche Übungen, kleine Präsentationen oder die Beobachtung von Lernprozessen.
- b.) In Form kleiner Tests während des Trainings (MC-Tests, Diktate, Essays, mündliche Prüfungen)
- c.) In Form von Datenerhebung (Lehrertagebuch, Beobachtungsschecklisten, Skalen)
- a.) Durch Urteile über Teilnehmerleistungen durch Prüfungen, Portfolios oder einer erneuten Einstufung

Wenn solche Maßnahmen wirkungsvoll sein sollen, müssen die aus den oben genannten Verfahren erhaltenen Daten ausgewertet werden. Diese Auswertung wiederum sollte sich an Standards orientieren, die über die Trainingsinstitution hinaus Gültigkeit besitzen. Hier spielt besonders der gemeinsame Europäische Referenzrahmen (auch Common European Framework oder CEF) eine Rolle, da es einen europaweit transparenten Leistungsvergleich ermöglicht.

Auch Sprachenportfolios passen gut in ein qualitätsorientiertes Training. Sie bestehen aus einem Sprachenpass, einer Sprachenlernbiografie und einem Dossier mit den gesammelten Arbeiten der Lerner. Sie dienen Lernenden, ihr Lernen zu planen, liefern Trainern eine Grundlage für eine Lernberatung und ermöglichen Arbeitgebern oder anderen Trainern, sich ein differenziertes Bild von den sprachlichen Fähigkeiten des Lernenden zu machen. Sprachenportfolios stellen Transparenz und europaweite Vergleichbarkeit sicher und sind (hoffentlich) motivierend. Allerdings müssen Lerner im Self-Assessment geübt sein, um valide und reliable Ergebnisse zu erzielen. Lerner können dann ihre Ergebnisse mit denen des Trainers vergleichen.

Der Nachweis eines hohen Qualitätsstandards setzt Datenerhebung im Training durch Lerner und Trainer voraus. Der hat wiederum eine Zieldefinition der Trainingsmaßnahme zur Grundlage, in der die benötigten *skill* festgelegt werden (vgl. Weskamp, 2003).

2.3.5 Qualität durchgeführter Fremdsprachenkurse

Auch die Stiftung Warentest hat sich mit dem Thema Fremdsprachentraining beschäftigt und hat die Qualität von Sprachkursen im Hinblick auf die folgenden Kategorien untersucht:

- Beratung und Einstufung
- Kursdurchführung
- Lehrmaterial
- Organisation
- Kundeninformation
- Allgemeine Geschäftsbedingungen

Die beste Note, die vergeben wurde, war die Note ‚befriedigend‘. Es wurden dabei weder besonders gute Noten noch besonders schlechte Noten vergeben. Das Angebot an Fremdsprachenkursen scheint also sehr durchschnittlich zu sein. In den Bewertungen der Stiftung Warentest werden besonders die Unterrichtsmethoden bemängelt, die in keiner Weise so fortschrittlich sein sollen, wie die Sprachschulen in ihren Internetauftritten behaupten. So werde viel zu wenig Bezug auf interkulturelle Unterschiede genommen und viel zu wenig mit authentischen Materialien gearbeitet. Weiterhin bemängelt die Stiftung Warentest, dass es viel zu wenige Schreibübungen in den Fremdsprachentrainings gebe. Auch die Transfersicherung, im Sinne von Hinweisen zum autonomen Weiterlernen hat den Testern der Stiftung Warentest gefehlt. Defizite scheint es auch beim sprach-vergleichenden Arbeiten zu geben, da zu wenig Bezug zu den Fremdsprachenkenntnissen der Teilnehmer genommen werde. Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die allerdings nur einen geringen Teil der Bewertung ausmachten, fielen nicht zur Zufriedenheit der Tester der Stiftung Warentest aus, gingen allerdings nicht in die Endwertung ein. Bei der Evaluation der Kurse scheint vieles im Argen zu liegen. Das am häufigsten gebrauchte Instrument dazu ist der sogenannte Feedbackbogen. Zielt er allerdings nur auf die Zufriedenheit mit der Organisation und der Administration ab und nicht auf inhaltliche und methodische Aspekte, erfasst er das Training nicht in seiner Tiefe. Um das Training tiefgehend zu erfassen müssten die Fragen im Feedbackbogen auf den Kursinhalt und seine Gestaltung durch den Trainer abzielen (vgl. www.test.de/filestore/kommentartext.pdf?path=/b4/41/de876273-6b14-4039-9a18-7e0c2656c44d-Kommentar.pdf).

Da die Stiftung Warentest die oben aufgelisteten Kategorien getrennt voneinander bewertet, geht aus den vergebenen Noten nicht hervor, ob sich ein qualitativ schlechter Punkt in einem Angebot einer Sprachschule auf den gesamten Lernprozess des Lernalers auswirkt. So könnte die beste Organisation und Einstufung zunichte gemacht werden, wenn das Training nicht gut ist.

Die Durchführung steht und fällt mit dem Trainer. Daher stellt sich die Frage, was einen guten Trainer ausmacht, ob er z.B. Erfahrung haben muss, eine pädagogisch-didaktische Ausbildung oder irgendeine akademische Ausbildung, ob er regelmäßig an (internen) Weiterbildungen teilnehmen muss, ob er die Zielsprache als Muttersprache oder Erfahrung in der Wirtschaft haben muss. Weder das Merkmal Muttersprachler noch eine akademische Ausbildung sind jedoch Garant für die Eignung eines Fremdsprachentrainers. Vielmehr gehören zu den erforderlichen Kompetenzen des Fremdsprachentrainers, dass er das Training fach- und sachgerecht plant und es sachlich und fachlich korrekt durchführt, durch die Gestaltung von Lernsituationen den Lernprozess unterstützt und die Lerner dadurch motiviert und befähigt, Zusammenhänge herzustellen und Gelerntes zu nutzen. Außerdem sollte ein guter Trainer die Fähigkeit der Lerner zum selbstbestimmten Arbeiten und Lernen fördern (vgl. Helmke, Andreas, S. 58f.).

Wie kann man also als Verbraucher bzw. auch als Unternehmen herausfinden, welcher Sprachkurs für die Mitarbeiter geeignet und effektiv ist. Im Folgenden soll es um einige „Qualitätssiegel“ gehen, die es für Unternehmen, und daher auch für Sprachschulen gibt.

2.3.6 Zertifikate und Qualitätssiegel der Sprachschulen

Es gibt einige sogenannte ‚Qualitätssysteme‘ und ‚Qualitätssiegel‘, die auch an Anbieter für Fremdsprachenkurse vergeben werden. Allerdings weiß kaum jemand genau, was sich hinter den Abkürzungen wie EQA, TQM; ISO oder AZWV verbirgt. Im Folgenden werden die am meisten verbreiteten vorgestellt:

SKYLIGHT

ISO – *International Organization for Standardization* - ISO 9000 ff sind Normen und Grundsätze, um Maßnahmen zum Qualitätsmanagement zu dokumentieren. Die Normen sind prozessorientiert aufgebaut. Die acht Grundsätze des Systems lauten:

1. Kundenorientierung
2. Verantwortlichkeit der Führung
3. Einbeziehung der beteiligten Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Systemorientierter Managementansatz
6. Kontinuierliche Verbesserung
7. Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz
8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

In diesen acht Punkten beschreibt die ISO-Norm, welche Anforderungen ein Unternehmen erfüllen muss, um bestimmten Standards des Qualitätsmanagements zu genügen. Wenn das Unternehmen die Qualitätsstandards umgesetzt hat und die standardisierten Verfahrensabläufe einhält, kann es sich zertifizieren lassen.

Die Nachteile der ISO-Normen bestehen unter anderen darin, dass sie sich nur auf das Verfahren zur Sicherung von Qualitätsvorgaben bezieht, die der Betrieb selbst festlegt. Man könnte daher einwenden, dass sie beliebig interpretierbar und inhaltsleer sind. Ein weiteres Problem besteht darin, dass es für Nicht-Experten kaum möglich ist herauszufinden, welche ‚Qualitätsphilosophie‘ eine Weiterbildungseinrichtung verfolgt. Für Anbieter von Fremdsprachentraining ist sie kein Qualitätssiegel der Wahl (<http://www.iso.org/iso/home.htm>).

SKYLIGHT

TQM – Total quality management – Ziel des TQM ist Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Es ist ein ursprünglich amerikanisches System, das die folgenden sechs Grundprinzipien hat:

1. Qualität orientiert sich am Kunden
2. Qualität wird mit Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen erzielt
3. Qualität umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen
4. Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende geht
5. Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen
6. Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden

Unternehmen können auf freiwilliger Basis das TQM-System anwenden und danach arbeiten. Es gibt keine Institution, die die Anwendung und Durchführung dieses Systems kontrolliert.

(<http://www.tqm.com/>)

Es folgt die Beschreibung einer speziellen Form des TQM, die einen ergebnisorientierten Ansatz hat, das EFQM-Modell.

EFQM – European Foundation of Quality Management

Das EFQM wurde von der Europäischen Kommission ins Leben gerufen, um ein Rahmenwerk für Qualitätsmanagement zu entwickeln. Es dient als Rahmenrichtlinie für organisatorische Selbsteinschätzung. Die Organisation verleiht einmal pro Jahr den European Quality Award (EQA) bzw. seit neuestem den EFQM Excellence Award. Das Modell basiert auf acht Grundprinzipien:

1. Kundenorientierung
2. Partnerschaft mit Lieferanten
3. Mitarbeiterentwicklung und –Beteiligung
4. Prozesse und Fakten
5. Ständige Verbesserung und Innovationen
6. Führen und Zielkonsequenz
7. Gesellschaftliche Verantwortung
8. Ergebnisorientierung

SKYLIGHT

Die Unternehmen bewerten sich selbst, indem sie sich in verschiedenen Kategorien Punkte geben.

Anschließend wird die Bewertung jedoch von einem EFQM-Prüfer begutachtet.

Ein Siegel dieser Organisation könnte eigentlich eine Alternative zu den ISO-Normen darstellen. Für den gesamten Weiterbildungsbereich scheint sie besser geeignet zu sein, weil sie entwicklungs-, handlungs- und vergleichsorientierter ist. Jedoch arbeiten nur 7% der Weiterbildungseinrichtungen nach diesem Konzept, was wahrscheinlich daran liegt, dass dieses Instrument zur Qualitätssicherung sehr komplex und aufwändig ist. Außerdem kann es auch als Selbstdiagnoseinstrument benutzt werden und daher völlig unverbindlich für die Umsetzung bleiben. Die Gewichtung der einzelnen Elemente scheint willkürlich zu sein. Um es im Bereich Fremdsprachentraining anzuwenden, muss es zunächst angepasst und auf diesen Bereich hin konkretisiert werden (<http://www.deutsche-efqm.de/>).

AZVV – Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung

Dabei handelt es sich um eine Verordnung der Bundesagentur für Arbeit. Umgesetzt wird sie, indem Auditoren Weiterbildungsmaßnahmen zertifizieren. Diese Auditoren wiederum müssen die Anforderungen der DIN EN ISO 19011 erfüllen und zweijährige Berufserfahrung in organisationsorientierten Tätigkeiten im Bildungsbereich haben. Die Organisation spricht einige Empfehlungen für die Qualitätssicherung von Weiterbildungsmaßnahmen aus. Nach welchen Kriterien eine Weiterbildungsmaßnahme jedoch schließlich bewertet wird, scheint unterschiedlich zu sein. Für den Laien ist daher eine Zertifizierung durch die AZVV nicht auf den ersten Blick aussagekräftig (vgl. www.azvv.de/qm.html).

EAQUALS – The European Association for Quality Language Services

Diese Organisation ist an den Europarat angegliedert. Sie überprüft speziell Anbieter von Sprachtrainings auf ihre Qualität. Institute, die sich zertifizieren lassen wollen, müssen sich alle drei Jahre einer 2-tägigen Inspektion durch unterziehen, bei der 162 Qualitätskriterien überprüft werden. Die Qualitätskriterien beziehen sich u.a. auf die Transparenz gegenüber Kunden, Schülern und dem Personal, auf die Qualifikationen, Erfahrungen und Fähigkeiten der Lehrkräfte, das Lehr- und Lernmaterial und den Aufbau des Lehrplans. Ein weiteres Kriterium ist die kontinuierliche Verbesserung der jeweiligen Institution, schließlich ist der Zeitraum von drei Jahren zwischen den Inspektionen lang (vgl. www.eaquals.org).

SKYLIGHT

QE – Quality English ist ein Unternehmen, das Sprachschulen und -institute ebenfalls auf Qualität überprüft. Kriterien sind u.a. die akademische Vorbereitung, Fortbildungen für das Lehrpersonal, der Service und qualifiziertes Personal. Eine Zertifizierung dieses Unternehmens bekommt eine Schule durch die Erfüllung der Kriterien und durch positives Feedback von Teilnehmern bzw. durch Referenzen und Empfehlungen (vgl. www.quality-english.com).

Bei den genannten Zertifizierungen handelt es sich nur um ein paar von vielen Bezeichnungen, die für Qualität stehen sollen. Es gibt noch viele weitere Qualitäts- und Gütesiegel. Einige dieser Ansätze zur Qualitätssicherung sind prozessorientiert und einige sind standardisiert. Obwohl es Versuche gibt, die Ansätze miteinander zu verbinden, wäre zuvor die Frage zu klären, welcher der beiden Ansätze für Fremdsprachentraining der geeignete ist. Darauf soll hier jedoch nicht weiter eingegangen werden. Ob überhaupt einer dieser Ansätze jemandem Transparenz verschaffen kann, der einen Sprachkurs buchen will bzw. eine Weiterbildungsmaßnahme in seinem Unternehmen organisieren will, ist weiterhin fraglich.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Qualitätssicherungsansätze vielfältig sind. Es herrscht kein Konsens darüber, was ‚gute‘ Qualität einer Weiterbildung bedeutet und wie man sie messen kann. In der Praxis herrscht Selbstevaluation vor, die jedoch inhaltlich von der Stiftung Warentest kritisiert wird (s.o.). Sie bezieht sich in der Regel auf die Zufriedenheit der Teilnehmer und den Prüfungserfolg. Qualität im Sinne von Verwertbarkeit des Gelernten in der Arbeitssituation wird scheinbar kaum überprüft. Dennoch wird das Verfahren der Selbstevaluation von 54% aller Weiterbildungseinrichtungen angewendet (vgl. www.test.de/filestore/kommentartext.pdf?path=/b4/41/de876273-6b14-4039-9a18-7e0c2656c44d-Kommentar.pdf). Die Selbstevaluation steht im Gegensatz zu der Entwicklung allgemeingültiger Standards und Verfahren und ist kaum aussagekräftig für Kunden. Sie ist aber mangels einer besseren Lösung das gängigste Verfahren zur Qualitätssicherung.

Letztendlich muss jedes Unternehmen genau betrachten, welchen Herausforderungen es sich stellen muss und wie seine Mitarbeiter diese in der Fremdsprache bewältigen sollen. Nach den Ergebnissen einer solchen Analyse richtet sich, welche Organisationsform ein Fremdsprachentraining haben sollte, über welche Inhalte es verfügen sollte und welche Art der Qualitätssicherung die richtige ist. Denn wie

ein qualitativ gutes Fremdsprachentraining aussähe, wird ebenfalls durch die individuellen Herausforderungen bestimmt, die sich im Unternehmensalltag stellen.

2.4 Interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachenkompetenz

Schon in der 2. Hälfte der 1980er Jahre stellte man fest, dass die Vermittlung linguistischer Strukturen im Fremdsprachenunterricht nicht ausreicht, um die Kommunikation zwischen Angehörigen zweier Kulturen umfassend zu fördern.

Auch der Common European Framework (CEF) betont, dass das Fremdsprachenlernen der interkulturellen Verständigung dient und daher interkulturelle Kompetenz ausdrücklich zu berücksichtigen ist.

Es gibt zahlreiche Institutionen, die unabhängig von Fremdsprachenunterricht Interkulturelle Trainings anbieten. Gerade Unternehmen, die Standorte oder Geschäftspartner im Ausland haben und ihre Mitarbeiter ins Ausland entsenden, nutzen oft neben Fremdsprachentrainings auch andere interkulturelle Trainingsformen. Es scheint also, dass interkulturelle Kompetenz im Fremdsprachentraining nicht genügend trainiert wird oder dass interkulturelle Kompetenz Aspekte beinhaltet, die nicht abgedeckt werden. Es stellt sich die Frage, ob es eine Art Interkultureller Kompetenz gibt, die nicht im Fremdsprachentraining eingeübt werden kann oder soll und ob Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training gemeinsam oder getrennt voneinander durchgeführt werden soll.

2.4.1 Interkulturalität im Fremdsprachenunterricht

Im Fremdsprachenunterricht gibt es die Methode des ‚interkulturellen Ansatzes‘. Prinzip dieser Methode ist es, die Begegnung mit der ‚fremden‘ Welt zunächst vor dem Hintergrund der eigenkulturell geprägten Lebenserfahrung stattfinden zu lassen, damit der Lerner nicht unreflektiert die fremde Kultur ablehnt. Themenbereiche sollen an die Erfahrungen der Lerner anknüpfen und mit repräsentativen Erfahrungen des Zielsprachenlandes verglichen werden. Dieser Vergleich, der normalerweise ‚stumm‘ im Kopf des Lerners verläuft, soll im Training thematisiert werden. So soll sich der Lerner durchaus auch seiner eigenen kulturellen Prägung bewusst werden (vgl. Neuner, Gerhard). Um das zu erreichen, soll im Training vergleichend darüber gesprochen werden, was die fremde Welt interessant, bedrohlich und unverständlich macht.

Das grundlegende Verfahren eines solchen Fremdsprachenunterrichts besteht im Vergleich von Elementen, Einheiten und Strukturen der beiden Kulturen und der beiden Sprachen.

Die Vergleiche und Erkenntnisse zur Frage, wie (Vor-)Urteile und Stereotype entstehen, sollen darüber hinaus immer wieder thematisiert werden. Die Verstehensprozesse haben eine große Bedeutung, da sie die Grundlage und das Ziel des fremdsprachlichen Lernens sind.

2.4.2 Praxis in den Unternehmen - Trennung des Fremdsprachen- vom Interkulturellen Training

Sieht man sich die Homepages von verschiedenen Sprachschulen an, stellt man fest, dass viele damit werben, interkulturelle Aspekte ins Fremdsprachentraining einzubeziehen.

Gemäß dem CEF (vgl. www.goethe.de/z/50/commeuro/102.htm) sollte interkulturelle Verständigung Ziel des Fremdsprachentrainings sein. Viele Sprachschulen bieten jedoch auch unabhängig vom Fremdsprachentraining interkulturelle Trainingsprogramme an. Oft gibt es Institute, die ausschließlich auf interkulturelle Trainingsprogramme spezialisiert sind. In vielen großen Unternehmen mit Auslandskontakten finden sowohl Fremdsprachentrainings als auch Interkulturelle Trainings getrennt statt.

2.4.3 Arten interkultureller Trainingsprogramme

Die Inhalte der interkulturellen Trainingsprogramme sind unterschiedlich. Es gibt sowohl kulturübergreifende als auch kulturspezifische Trainings. Beide Formen können entweder informatorisch oder interaktionsorientiert durchgeführt werden. Bei den kulturübergreifenden Trainings gibt es sowohl kulturübergreifend-informatorische Trainings, in denen z. B. Kulturtheorien vermittelt werden oder Fallstudien bearbeitet werden als auch kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings, die oft einem Workshop ähneln und mit Rollenspielen und Simulationen auf eine interkulturelle Sensibilisierung der Teilnehmer hinarbeiten. Bei den kulturspezifischen Trainings gibt es ebenfalls informatorische und interaktionsorientierte Formen. Die Vermittlung einer Fremdsprache gehört zu den kulturspezifischen Trainings, da sie auf die Kommunikation in einer spezifischen Kultur vorbereitet. Seminare zu der Geschichte, dem Alltag und den Werten einer Kultur, fallen unter informatorisch-kulturspezifische Trainings. Kulturspezifische Simulationen z.B. sind dagegen Bestandteile eines interaktionsorientierten Trainings (vgl. Götz, 2006). Dazu gehört auch die Konfrontation mit den sogenannten ‚critical incidents‘, in denen es um die besonders problematischen oder besonders gelungenen Situationen mit einer spezifischen Kultur geht, oder die Methode der ‚culture assimilators‘,

in der kurze Situationen beschrieben werden, in denen eine für den Lerner unverständliche Reaktion der Angehörigen der fremden Kultur dargestellt wird (vgl. Kübert, 2008).

Ziel aller interkultureller Trainingsformen ist es, die Teilnehmer zu befähigen, die Auswirkungen ihrer jeweiligen kulturellen Prägungen zu reflektieren, der kulturellen Vielfalt offen zu begegnen, eigene Werte zu überprüfen, Vorurteile zu erkennen und Empathie und Einfühlungsvermögen zu entwickeln. Die Teilnehmer sollen bewusst und kritisch mit Stereotypen umgehen und fremde Kulturen leichter akzeptieren. Sie sollen ein Verständnis für die eigenen Kulturverhaftung bekommen. Offensichtlich wird dabei vorausgesetzt, dass die Einübung dieser Fähigkeiten bzw. Kompetenzen nicht in ausreichendem Maße im Fremdsprachentraining vorhanden ist. Warum sonst gibt es den Bedarf an einer interkulturellen Trainingsform, die Vermittlung von Fremdsprache bewusst ausklammert? Könnte man nicht beide miteinander verbinden?

2.4.4 Konzeptionalisierung des Begriffs ‚Interkulturelle Kompetenz‘ im Fremdsprachenunterricht

Ein Problem besteht sicherlich darin, dass es fraglich ist, ob sich Kulturen im gleichen Sinne wie Sprachen als abgrenzbare und homogene Systeme verstehen lassen wie es bei Sprachen der Fall ist. Bei der Konzeption eines Trainings sollte überlegt werden, ob nicht vielmehr offeneren Konzeptionen von ‚Kultur‘ der Vorzug gegeben werden sollte (Vgl. Eckerth, 2003, S.10).

Die Vermittlung von Kultur tritt oft in der Form von ‚Landeskunde‘ auf. Interkulturelle Kompetenz wird in der didaktischen Fremdsprachenliteratur zwar als notwendige Ergänzung der fremdsprachlichen Kompetenz gesehen, allerdings bestehen diese Ergänzungen oft in landeskundlichem Orientierungswissen, dessen Schwerpunkt auf der Kenntnis und Beherrschung gesellschaftlicher Praktiken liegt (vgl. Eckerth, 2003, S.10). Aber obwohl es in den Fremdsprachentrainings durchaus möglich ist auf kulturelle Aspekte einzugehen, bemängelt die Stiftung Warentest, dass dies nicht in ausreichendem Maße getan werde (vgl. www.test.de/filestore/kommentartext.pdf?path=/b4/41/de876273-6b14-4039-9a18-7e0c2656c44d-Kommentar.pdf).

Die Konzeptionalisierung des Begriffs der interkulturellen Kompetenz ist im Fremdsprachenunterricht in der Regel nicht die gleiche wie in den anderen interkulturellen Trainingsprogrammen, in denen darunter oft eine emotionale Sensibilität verstanden wird, die eine Person dazu befähigt, mit Menschen aus

anderen Kulturkreisen zu agieren. Obwohl Fremdsprachentrainings unter die kulturspezifischen Trainings fallen, haben sie meistens nur einen informatorischen Charakter und keinen interaktionsorientierten. Abgesehen davon ist der Begriff der interkulturellen Kompetenz problematisch: Durch Internationalisierung, Migration und mediale Vernetzung ist es komplizierter geworden Individuen in der modernen Gesellschaft zu verorten. Es fragt sich daher, ob der Begriff ‚Interkulturalität‘ überhaupt geeignet ist, da darin die Vorstellung enthalten ist, dass Kulturen gegeneinander abgrenzbar sind und sich ‚inter‘einander austauschen sollten. Denn das Präfix ‚inter‘ bedeutet ‚zwischen‘, drückt aber auch eine Wechselseitigkeit aus. Da die Kulturen aber nicht mehr homogen und voneinander separiert sind, sondern durch Mischung und gegenseitige Durchdringung gekennzeichnet sind, wäre ‚transkulturell‘ bzw. ‚Transkulturalität‘ evt. eine bessere Bezeichnung. Das Präfix ‚trans‘ verweist einerseits auf ein Jenseits, hat aber auch die Bedeutung von ‚durch‘ und ‚hindurch‘ (Vgl. Küster, 2003, S.42f.). Es macht in der Bedeutung des ‚jenseits‘ die Trennung in das Eigene und das Fremde deutlich. Diese Trennung ist Grundvoraussetzung für die Fähigkeit einer Grenzüberschreitung, die in einem Training vermittelt werden soll, in dem es nicht um das Gemeinsame zweier Kulturen geht, sondern darum die eigenkulturell und eigensprachlich geprägten Wahrnehmungsmuster zu realisieren (Vgl. Küster, 2003, S. 47).

2.4.5 Schwerpunkte im Fremdsprachenunterricht und in interkulturellen Trainingsprogrammen

Aufgrund unterschiedlicher Konzepte werden die Schwerpunkte in beiden Trainingsformen unterschiedlich gesetzt. Während es im Fremdsprachenunterricht mehr darum geht, kulturell geprägte Kommunikationsstile zu identifizieren und mit kulturell geprägten Kommunikationsstilen umzugehen, geht es in interkulturellen Trainingsprogrammen dagegen schwerpunktmäßig darum, sich interkultureller Wertunterschiede bewusst zu werden.

Im Bereich des Interkulturellen Trainings liegt der Schwerpunkt daher auf kulturellen Wertunterschieden, im Fremdsprachentraining auf strukturellen Unterschieden zwischen Ausgangs- und Zielsprache.

Interkulturelles Training geht davon aus, dass interkulturelle Kompetenz auf der kognitiven Ebene bestimmt wird. Nur auf kognitiver Ebene kann ein Bewusstsein für kulturelle Wertunterschiede, die Entstehung von Vorurteilen und Stereotypen oder die Dynamik von Anpassungsprozessen entstehen (vgl. Eckerth, 2003, S.157). Nach Auffassung dieses Autors erkennt man den interkulturell Kompetenten daran, dass er auf der Handlungsebene die Fähigkeit besitzt, unterschiedliche Werteorientierungen zu erkennen bzw. zu koordinieren und mit eventuell entstehendem Anpassungsstress umgehen kann. Im Fremdsprachentraining versteht man unter Interkultureller Kompetenz ein Bewusstsein (ebenfalls auf kognitiver Ebene) für die kulturelle Prägung von Gesprächsverhalten und das Wissen um potentielle Quellen von Missverständnissen (vgl. Eckerth, 2003, S.157). Ein interkulturell kompetenter Fremdsprachenlerner kann also kulturell geprägte Kommunikationsstile identifizieren und verfügt über Strategien, Missverständnisse zu beseitigen bzw. zu vermeiden (vgl. Eckerth, 2003, S.158). Es stellt sich die Frage, ob man ein sinnvolles Trainingsprogramm entwickeln kann, das beide Aspekte umfasst und ob man dies tun sollte.

2.4.6 Ziele von Fremdsprachenunterricht

Ziel des Fremdsprachenunterrichts sollte bleiben, dem Lerner zu helfen, sich mit der fremden Kultur auseinanderzusetzen. Das bedeutet aber, dass auch die Bewusstmachung kultureller Wertunterschiede, die normalerweise Bestandteil eines Interkulturellen Trainings sind, auch ein wichtiger Bestandteil der Fremdsprachentrainings sein sollte. So sollte auch ein Fremdsprachentraining die Lerner auf bestimmte interkulturelle Kontexte vorbereiten und dabei der fremden Kulturen ihre Bedrohlichkeit nehmen und sie für den Lerner interessanter und verständlicher machen.

Das Ziel, aus Fremdsprachenlernern interkulturelle Sprecher zu machen, wird gerade in der Geschäfts- bzw. Wirtschaftskommunikation in speziellen Trainings verfolgt. Hier wird vor allem darauf Wert gelegt, wie die Mitarbeiter einer Firma in einer speziellen Situation im Umgang mit Angehörigen einer anderen Kultur reagieren sollten. Sie werden auf Situationen vorbereitet, die Probleme verursachen könnten, wenn man aus der eigenen kulturellen Prägung heraus handelt, z.B. Einladungen oder die Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen in einer Firma (vgl. Müller-Hartmann, 2006, S. 112).

2.4.7 Fazit

Interkulturelle kommunikative Kompetenz bezeichnet eine heute immer wichtiger werdende Schlüsselqualifikation, die man durch interkulturelles Lernen erwirbt. Sie besteht aus dem bewussten und kritischen Umgang mit Stereotypen, Akzeptanz für andere Kulturen, Überwindung von Ethnozentrismus, Verständnis der eigenen Kulturverhaftung und Fremdverstehen. Es handelt sich also bei dieser Art von Training eher um ein psychologisches Verhaltenstraining. Das ist jedoch etwas, das offensichtlich über das Fremdsprachentraining hinausgeht. Interkulturelles Training, von Spezialisten durchgeführt, kann daher nicht durch Fremdsprachentraining ersetzt werden. Interkulturelles Training sollte daher zunehmend in den Fremdsprachenunterricht integriert werden. Es sollte ihn aber auch darüber hinausgehend sinnvoll ergänzen.

Auch im Fremdsprachentraining ist interkulturelle Kompetenz ein Lernziel von großer Bedeutung. Es unterscheidet sich jedoch vom Interkulturellen Training im Hinblick auf den Schwerpunkt, der in der interkulturellen Kompetenz gesetzt wird. Interkulturelle Trainingsprogramme haben meistens eine psychologische Ausrichtung. Interkultureller Fremdsprachenunterricht ist dagegen stärker linguistisch geprägt. Beide Schwerpunkte können sich aber gegenseitig ergänzen und die Grundlage einer umfassenden Förderung der interkulturellen Kompetenz bilden (vgl. Eckerth, 2003, S. 155).

Die unterschiedlichen theoretischen Akzentuierungen von interkultureller Kompetenz erklären die Vorgehensweisen in den beiden Trainingsformen (vgl. Eckerth, 2003, S.158). Beide Perspektiven haben ihre Berechtigung und sollten gleichermaßen gefördert werden, um zu umfassender interkultureller Kompetenz zu gelangen (vgl. Eckerth, 2003, S. 158). Eine enge Kooperation zwischen den Organisatoren und Trainern von Fremdsprachentraining und den Organisatoren und Trainern Interkultureller Trainings wäre daher sehr empfehlenswert.

3. Theorieteil Interkulturelles Training

„Those of you who are married know, that it is impossible ever totally understand even people of your own culture“

3.1 Interkulturelle Personalentwicklung

3.1.1 Besetzungsstrategien, oder wie alles begann ..

Bis in die späten 70er Jahre wurden bei Fragen der Auslandsentsendung fast nur funktionale Gesichtspunkte beachtet. Durch eine eher ethnozentrische Besetzungspolitik ging es bei Auslandskontakten fast ausschließlich um einen Transfer von Know-how. Oftmals ging man von dem eigenen als überlegenen Managementstil aus und der Erfolg einer Auslandsentsendung wurde daran gemessen, inwieweit der entsandte es schaffte, die Interessen des Mutterhauses im Ausland durchzusetzen (vgl. Bolten, 2007, S. 201).

In den 80er Jahren gab es einen deutlichen Anstieg des ausländischen Direktinvestitionsbestandes (vgl. Kumar & Hausmann, 1992, S. 40) der zusammenfiel mit einer immer lauter werdenden Kritik gegenüber einer ausschließlich an harten betriebswirtschaftlichen Fakten orientierten Managementpraxis; in und mit dem Ausland.

Diese Exportorientierung des internationalen Managements sah sich einer Herausforderung gegenüber: eigene Produktionsstätten im Ausland sollten nun errichtet werden. Natürlich brachte das beispielsweise Abhängigkeiten von den bürokratischen Richtlinien mit sich. Eine stärkere Auseinandersetzung mit der Kultur des entsprechenden Landes wurde dadurch unabdingbar. Auch begannen sich die Zielländer von dieser neuen industriellen Kolonialisierung zu schützen. Mit einer ethnozentrischen Sichtweise und einer dazu analog verlaufenden Besetzungsstrategie erreichte man seine unternehmerischen Ziele nicht mehr.

In den 90er Jahren kam es dann, durch (wirtschafts-)politische Strukturveränderungen, wie der Entstehung des EU-Binnenmarktes und dem Aufbrechen politischen Blockdenkens, zu einer weiteren

Veränderung der Besetzungsstrategien im Ausland. Direktinvestitionen wurden weniger punktuell, sondern vielmehr unter regionalen Vernetzungsgesichtspunkten vorgenommen.

Zudem kam es zu einer deutlichen Zunahme an Innovationsgeschwindigkeit in der Transport- und Kommunikationstechnologie ab Mitte der 90er Jahre. Niederlassungen oder Bereiche des Stammhauses wurden nun nicht mehr nach Landesherkunft der Bewerber, sondern nach Qualifikationen vergeben (vgl. Bolten, 2007).

3.1.2 Aktuelle Konzepte interkultureller Personalentwicklung

Konzepte für die Vorbereitung auf internationale Personaleinsätze werden zurzeit von zwei Entwicklungstendenzen bestimmt. Einerseits von der zunehmenden Kurzfristigkeit der Einsätze und der kurzen Verweildauer der Entsandten, andererseits durch die heutzutage wesentlich höhere fremdsprachliche- und interkulturelle Kompetenz des Führungskräftenachwuchses gegenüber ihrer Vorgängergeneration.

Das klassische interkulturelle Vorbereitungstraining fristet dennoch immer noch ein Schattendasein gegenüber dem Fremdsprachentraining. So gaben in den 90er Jahren nach einer Befragung von Horsch (1996, S. 22) über die Hälfte der Personalverantwortlichen an, dass eine umfassende interkulturelle Vorbereitung aus Zeitgründen nicht möglich wäre. Zudem wurden inhaltliche Skepsis und Zweifel gegenüber interkulturellem Training geäußert, was auf mangelnde theoretische Fundierung oder nicht entsprechend qualifizierte Trainer zurückgeführt wurde (vgl. Kammel & Teichelmann, 1994, S. 134; Niedermeyer, 2001).

Heutzutage sollten diese Vorbehalte nicht mehr bestehen. Interkulturelle Schlüsselqualifikationen werden bspw. immer mehr in den wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulalltag einbezogen (vgl. Bergmann & Bergmann, 2005) und Auslandsaufenthalte während des Studiums sind quasi schon obligatorisch.

3.1.3 Tendenzen auf dem interkulturellen Trainingsmarkt

Der Zukunftsmarkt interkultureller Trainings „off-the-Job“ sollte deshalb aus den vorher genannten Gründen laut Bolten (2007, S. 223) nicht unterschätzt werden. Aufbauend auf schon in der Schule vermittelnden Grundkenntnissen besteht eine Tendenz interkulturelle Kompetenzen „on-the-job“ zu

SKYLIGHT

vermitteln. „On-the-Job“ bezeichnet in diesem Zusammenhang interkulturelles Einzel- und Teamcoaching, E-Coaching, Blended-/E-learning und Interkulturelle Mediation. Eine Orientierung bietet die Methoden-Landkarte (Abb. 1) von Bolten (2007, S. 24). „Off-the-Job“ meint hingegen Trainings mit Inhalten, die Kultur erfassen, vergleichen und Kultur-Interaktion beinhalten und anhand von distributiven, interaktiven oder kollaborativen Methoden vermittelt werden.

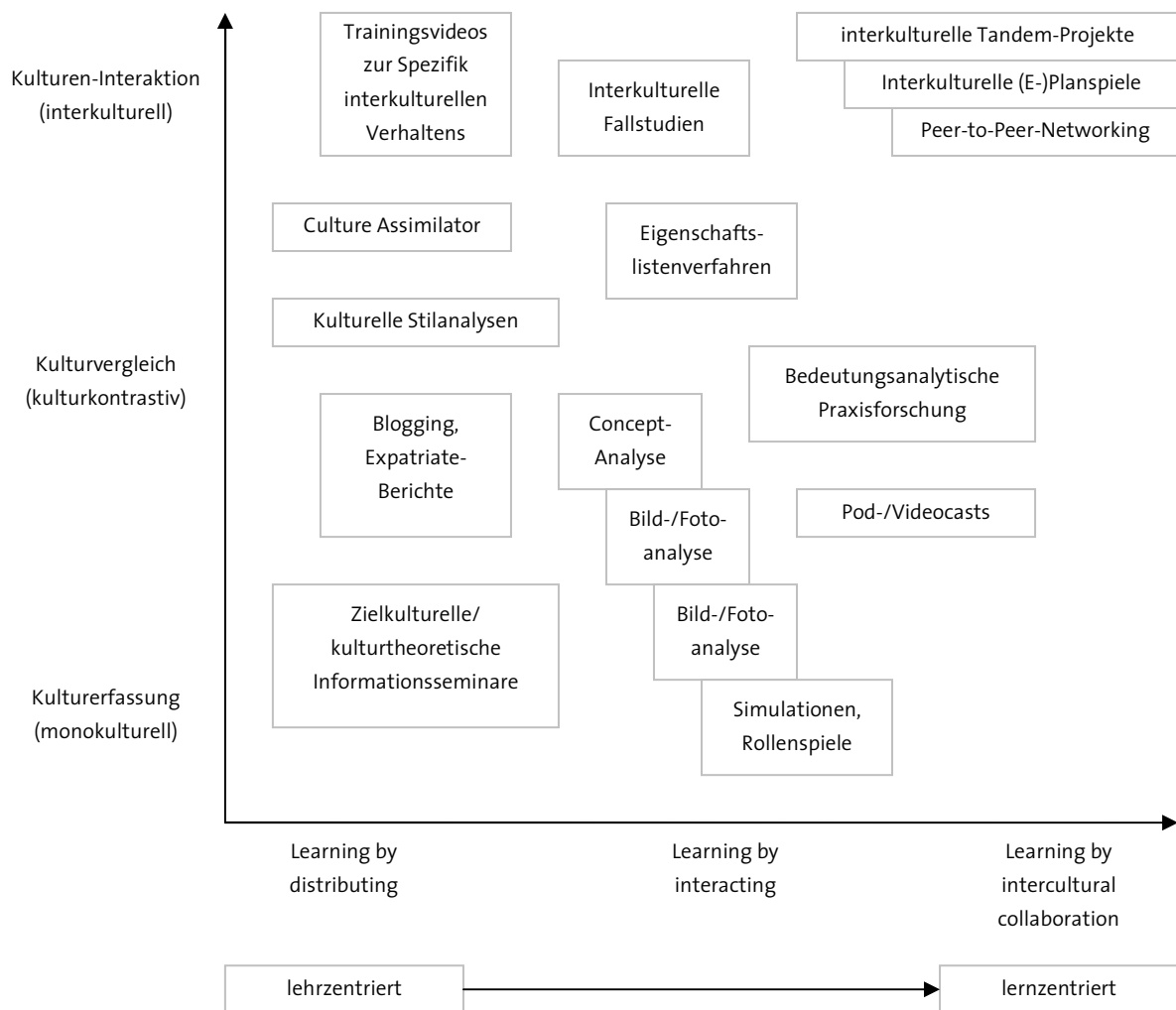


Abb. 1: Methodenlandkarte

Die Methodenlandkarte ist eher prozess- als strukturorientiert.

Die Übergänge zwischen den Feldern sind fließend.

3.1.4 Problematik interkultureller Methoden

Das Hauptproblem der oben dargestellten interkulturellen Methoden besteht darin, dass jede für sich genommen eigentlich nicht in der Lage ist, dem komplexen Lernziel der Interkulturellen Kompetenz gerecht zu werden. Mit Hilfe der distributiven Methoden werden kulturelle Kenntnisse vermittelt, sie machen aber Interkulturalität nicht erfahrbar. Sie sind zu abstrakt für den Alltag des Entsandten. Interaktive- und kollaborative Methoden sind vor allem bei interkultureller Besetzung der Trainingsgruppen geeignet, um Interkulturalität zu erzeugen. Durch die praktische Zusammenarbeit bleibt aber häufig wenig Raum für Wissensvermittlung. Methoden-Mixe, wie eine Mischung aus distributiv-integrativ und interaktions- und kollaborationsorientierten Trainings haben den Vorteil, dass sie verhaltensbezogene- und kognitive Inhalte mischen, jedoch sind sie meist additiv und nicht integrativ, wodurch die Intensität des Trainings leidet.

Integrierte Interkulturelle Trainings integrieren diese Aspekte beispielsweise durch mehrsprachige Planspiele. Sie sind zwar extrem komplex, verflechten aber bei geschickter Auswahl und Kombination verschiedener Übungstypen, interkulturelle-, personale-, fachliche-, strategische- und soziale Teilkompetenzen. Genau diese komplexe Verknüpfung charakterisiert aber interkulturelle Kompetenz. Integrierte Trainings bieten zudem die Möglichkeit, verschiedene methodische Ansätze zu variieren und entsprechend der Lernstile der Teilnehmer zu steuern. Paradoxe Weise sind die meisten der angebotenen Methoden interkultureller Trainings heutzutage nicht interkulturell. So haben sich US-Amerikanische und Westeuropäische Ansätze durchgesetzt. Zudem bleibt es noch zu beobachten, inwieweit E-learning geeignet ist, Interkulturalität zu vermitteln. So bietet das Internet deutlich mehr Möglichkeiten, Interkulturalität zu erzeugen, wenn man beispielsweise über dieses Medium eine internationale Telefonkonferenz abhält und hier mit Problemstellungen wie der Zeitverschiebung konfrontiert wird. Zudem können Plattformen das Selbstlernen unterstützen. So kann man einen Trend zu informellem E-Learning in Form von Podcasts, Videocasts und im Netz hinterlegten Bilddokumenten beobachten (vgl. Bolten, 2007).

3.2 Kulturelle Sensibilisierung

Ein Interkulturelles Training verfolgt immer das Ziel eine kulturelle Sensibilisierung beim Trainee hervorzurufen. Deshalb werden wir hier auf die Themen kulturelles Bewusstsein, Stereotype, interkulturelle Missverständnisse sowie Ethnozentrismus und Vorurteile eingegangen.

3.2.1 Kulturelles Bewusstsein

Das kulturelle Bewusstsein ist eine Mischung aus kulturellem Selbstbewusstsein und einem ganz praktischen Wissen über die jeweilige Kultur. Mit diesem Wissen erkennt der Trainings-Teilnehmer im Ausland Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Kontrast zur eigenen Kultur. Er wird mehr darüber reflektieren und sein kulturelles Selbstbewusstsein damit steigern (vgl. Ingulsrud et al. 2002, S. 475).

Für Trompenaars und Hampden-Turner (1998) ist kulturelles Bewusstsein das Verstehen des eigenen Bewusstseins-Zustandes und des Bewusstseins-Zustandes der anderen. Da man niemals vollständig über einen anderen Menschen oder eine andere Kultur informiert sein kann, gibt es eine unendliche Zahl möglicher Verhaltensfehler. Ein Ziel von Interkulturellem Training sollte es deshalb sein, den Teilnehmer darauf aufmerksam zu machen dass sie sich in einem ständigen Prozess befinden, allen Objekten um sich herum Bedeutungen zuzuschreiben.

Kulturelles Bewusstsein zu fördern bedeutet, die Teilnehmer für kulturelle Einflüsse zu sensibilisieren. Man muss ihnen bewusst machen, welchen Einfluss die eigene Kultur auf Werte und Verhalten hat. Zudem sollte ein Verständnis für die Existenz kultureller Unterschiede vermittelt werden. Mit diesem Bewusstsein kann eine Basis für eine bessere Kommunikation, Interaktion und Arbeitsbeziehung entstehen (vgl. Gannon & Poon, 1997).

Dem kulturellen Bewusstsein steht das kulturelle Selbst-Bewusstsein gegenüber: Das Cultural-Self-Awareness-Modell baut auf der Idee auf, dass ein Individuum nur dann erfolgreich sein kann, wenn es seine eigenen kulturellen Annahmen, Werte und Verhaltensweisen kennt. Es wird hier also davon ausgegangen, dass man nur erst in der Lage ist, fremd-kulturelle Annahmen, Werte und Verhaltensweisen zu verstehen, wenn man die eigenen kennt.

3.2.2 Stereotype

Vorurteile und Stereotype im Sinne der Einstellung gegenüber Außengruppen, werden nach Herkner (2001, S. 493) definiert als: „Vorurteile sind Einstellungen, deren Objekte Außengruppen oder – als Spezialfall von Außengruppen – Minoritäten sind. Dabei handelt es sich in der Regel um negative, abwertende Einstellungen. Die kognitive Komponente der Vorurteile – das subjektive Wissen über die Außengruppe – wird Stereotyp genannt.“

Wie jeder andere Mythos auch, bewirken Stereotype eine Verzerrung der Wirklichkeit. Es wird der Mechanismus der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ ausgelöst, wobei der Betrachter „mit hermeneutischer Blindheit“ geschlagen ist (vgl. Hansen, 1995, S. 182).

Nach Adler (1991, S. 71) kategorisieren wir mit den Stereotypen unsere Erfahrung. Wenn man einmal genauer hinschaut, dann beschreiben Stereotype meist nicht individuelles Verhalten, sondern die Verhaltens-Norm einer bestimmten Gruppe. Stereotype entstehen, wenn man davon ausgeht, dass alle Menschen die gleichen Persönlichkeitseigenschaften haben. Häufig werden sie an Religionen, Ethnien, Alter oder Geschlecht festgemacht (vgl. Bennett, 1998, S.6). Stereotypisierung ist also eine Form der Kategorisierung unserer Erfahrung. Sie kann adäquat oder inadäquat sein.

3.2.2.1 Adäquates Stereotypisieren

Stereotype helfen Menschen, unbekannte Situationen besser zu verstehen und sich angemessen zu verhalten. Ein Stereotyp kann hilfreich sein, wenn es bewusst, eher beschreibend als bewertend, genau und veränderbar ist (vgl. Adler, 1991, S. 72).

In diesem Sinne findet laut Bennett (1998, S. 6) adäquates Stereotypisieren statt, wenn das, was den Mitgliedern einer Gruppe als Eigenschaften zugeschrieben werden, vom Beobachter akzeptiert wird.

Herkner (2001, S. 493) ist zudem der Meinung, dass Stereotype die Funktion haben, unsere so komplexe Welt für uns kategorisierbar und damit leichter überschaubar zu machen. Indem wir sie mit den Stereotypen vereinfachen, wird die Orientierung erleichtert. Trotzdem ist es sehr wichtig, sich daran zu erinnern, dass unsere Wahrnehmung sehr selektiv und häufig fehlerhaft ist (vgl. z. B. Forgas, 1995, S.35).

3.2.2.2 Inadäquates Stereotypisieren

Ein Stereotyp wird dann inadäquat, wenn man einen Menschen als Italiener, Deutschen oder Amerikaner klassifiziert, ohne weiter auf seine Persönlichkeitseigenschaften einzugehen (vgl. Herkner, 2001, S. 277). Problematisch wird es dann, wenn ein Mensch diese Stereotypen nicht aufgrund des Kontaktes zum Gegenüber anpasst, sondern wenn er diese Stereotypen weiterhin als unveränderbar und gegeben annimmt (vgl. Adler, 1991, S. 72). Nach Bennet (1998, S.6) ist es trotz alledem notwendig, in der interkulturellen Kommunikation zunächst einmal zu generalisieren. Ansonsten verfällt man in einen „naiven Individualismus“.

3.2.2.3 Veränderbarkeit von Stereotypen

Stereotype sind extrem stabil und veränderungsresistent. Diese Stabilität entsteht durch die selektive Wahrnehmung und Interpretation von Personen und Situationen, die uns die Orientierung in unserer komplexen Welt erleichtern. Im Sinne von ´sich selbst erfüllenden Prophezeiungen` kann es passieren, dass sich Stereotype beim Beobachten des Verhaltens der Anderen bestätigen (vgl. Herkner, 2000, S. 495). Wie kann man diesen Teufelskreis durchbrechen? Das Wichtigste ist sicherlich ein Bewusstsein davon zu besitzen, dass wir stereotypisieren. Mit diesem Wissen kann ich mich und mein Verhalten in jeder interkulturellen Überschneidungssituation hinterfragen und versuchen mein stereotypes Bild zu verändern.

3.2.3 Interkulturelle Missverständnisse

Ein interkulturelles Missverständnis kommt deshalb zustande, weil das individuelle Handeln eines Menschen durch seine kulturelle Herkunft immer mitbestimmt ist. Das individuelle Handeln wird durch die kulturelle Herkunft mitbestimmt, weil sie die individuelle Wahrnehmung und Interpretation beeinflussen. Sie haben zudem Einfluss auf unsere Handlungsziele und wirken auf die Interpretation von möglichen Handlungsergebnissen. Sie sind wichtige Einflussfaktoren im Hinblick auf unsere Selbstkonzept und unser zukünftiges Handeln (vgl. Thomas, 1983). So sind in unterschiedlichen Kulturen verschiedene Dinge erstrebenswert.

Ist man sich der Kulturgebundenheit der eigenen- und der spezifischen Wahrnehmungsweise der fremdkulturellen Person nicht hinreichend bewusst, dann können interkulturelle Missverständnisse entstehen. Dinge werden dann unhinterfragt als normal angenommen, die für die Wahrnehmungsgewohnheiten des Gegenübers keineswegs plausibel sind. Spricht man nicht darüber, oder begnügt man sich damit Sachverhalte einfach unhinterfragt, auf die eigene Sichtweise umzuinterpretieren, dann entstehen Probleme: Die weitere Kommunikation baut dann nämlich auf der falschen Annahme auf, dass man eine gemeinsame Argumentationsbasis hat. Faktisch argumentiert man jedoch auf völlig verschiedenen Ebenen (vgl. Bolten, 2003).

3.2.4 Ethnozentrismus und Vorurteile

Ethnozentrismus ist die Tendenz, andere Menschen durch die eigene kulturelle Brille zu betrachten und so zu bewerten, als wäre die Sichtweise des Betrachters die allein richtige oder korrekte Art der Weltwahrnehmung. Dabei haben Vorurteile verschiedene Funktionen, wie beispielsweise das eigene Ego zu verteidigen oder auch Werte auszudrücken.

In ethnozentrisch ausgerichteten Organisationen, „members believe that ‘our way is the best way to organize and work’“ (vgl. Adler, 1997, S. 104). Alle anderen sind demnach unterlegen und man selber fühlt sich überlegen. Mit einer gleichwertigen Sichtweise oder Einstellung, engem Kontakt und kooperativen Anstrengungen in Richtung eines gemeinsamen Zieles, kann man Vorurteile verringern. Je mehr Möglichkeiten zu interkulturellen Kontakten man mit diesem Wissen wahrnimmt, umso eher kann man seine Vorurteile verringern.

Die eigenen kulturgebundenen Werte und Einstellungen, Traditionen usw. führen sehr leicht zu einer Beschränkung und Einengung des Blickwinkels. Nimmt man die Welt außerhalb des eigenen Kulturkreises einzig und allein vom eigenen Standpunkt und den daraus entstehenden Perspektiven wahr, wird man nicht bemerken, dass Menschen in anderen Kulturen andere Lebens- und Arbeitsweisen haben. „Die Meinung ist dann fest verankert, dass die eigenen kulturellen Werte und Gewohnheiten jenen Menschen in anderen Kulturen überlegen seien“ (Weinert, 1998, S. 30).

Nach Thomas (1993, S. 407) ist Ethnozentrismus „der Mythos vom eigenen Weg der Lebensgestaltung als dem einzig richtigen. Alle anderen Formen sind lediglich primitive Vorformen oder Varianten der eigenen unvollendeten Art und Weise der Lebensgestaltung.“ Es handelt sich um ein weit verbreitetes und zur Problembewältigung ungeeignetes Konzept (vgl. Adler, 1991).

Trotz aller Schwierigkeiten gibt es eine Gegenentwicklung, einen deutlich zu vernehmenden Aufschrei nach kulturellem Verständnis und Pluralismus.

...this cry is meaningless, if it is not accompanied by a shift away from the essential ingredient of ethnocentrism, the assumption of similarity. Unless we can accept that other groups of people are truly different – that is, they are operating *successfully* according to different values and principles of reality – then we cannot exhibit the sensitivity nor accord the respect to those differences that will make intercultural communication and understanding possible (vgl. Bennett, 1998, S. 196).

3.3 Interkulturelle Kommunikation

Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander treffen, dann beinhaltet dieses Treffen meist und im Arbeitskontext immer Kommunikation. Wenn man die Sprache der fremdkulturellen Person beherrscht, ist damit aber noch lange nicht gesagt, dass man sich auch verständigen kann. Missverständnisse sind häufig, da man in jeder Kultur Sachverhalte anders ausdrückt oder interpretiert. In einigen Kulturen wird man beispielsweise bestimmte Dinge überhaupt nicht ansprechen, damit die fremde Person nicht das `Gesicht verliert`.

Nach Adler (1997) findet interkulturelle Kommunikation immer dann statt, wenn Personen, die aus zwei unterschiedlichen Kulturen stammen, sich `Nachrichten senden`. Je größer dabei der Unterschied zwischen den Kulturen von Sender und Empfänger, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, eine Nachricht fehlerhaft zu übertragen. Menschen aus unterschiedlichen Kulturen sehen, interpretieren und evaluieren die Dinge unterschiedlich.

Die Art zu kommunizieren und die dahinter liegenden Prozesse sind universal. Das bedeutet aber nicht, dass es zwischen den verschiedenen Kommunikationsformen keine Unterschiede gibt. Neben der Sprache als kulturspezifischem Medium sind auch nonverbale Signale kulturell bedingt.

Es gibt kulturelle Unterschiede in der Art zu diskutieren und in der Direktheit, in der man etwas zum Gegenüber sagt. So fallen Menschen aus Deutschland in bestimmten kommunikativen Situationen ihren fremdländischen Geschäftspartnern als sehr direkt und im Schluss daraus als sehr unhöflich auf. In vielen asiatischen Kulturen will man es in jedem Fall vermeiden, dass der Gesprächspartner `das Gesicht verliert` und versucht unhöfliches Verhalten tunlichst zu vermeiden. Aber auch hier gibt es wiederum Unterschiede. So können japanische Manager beispielsweise mit ihren Untergebenen sehr direkt sprechen (vgl. Wangermann, (im Druck)). Wie man sieht, ist es nicht so einfach mit der Zuordnung von kommunikativen Stilen zu Kulturen. Auch hier besteht die Gefahr, leicht in die `Schubladen-Falle` zu geraten und zu stereotypisieren.

3.4 Interkulturelles Lernen

Für einen gelungenen Umgang mit dem fremdkulturellen Businesspartner ist interkulturelles Lernen unumgänglich. Laut Thomas (1993) findet solch ein Lernen immer dann statt, wenn eine Person im Umgang mit Menschen anderer Kulturen bestrebt ist, deren spezifisches Orientierungssystem der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns zu verstehen und in das eigene Orientierungssystem zu integrieren. Es kann sich über mehrere Stufen hinweg entwickeln: Man eignet sich Orientierungswissen über die fremde Kultur an, man erfasst kulturfremde Orientierungssysteme (Normen, Werte, Einstellungen, Überzeugungen), man ist in der Lage kulturunterschiedliche Handlungsschemata erfolgreich für sich und andere zu koordinieren und besitzt die Fähigkeit zum kulturellen Lernen, womit man sich in fremden Kulturen schnell und effektiv zurechtfinden kann. Das interkulturelle Lernen ist erfolgreich, wenn es zu einem Verstehen kommt.

3.5 Interkulturelle Kompetenz

In den Geistes- und Sozialwissenschaften gibt es derzeit noch keine Einigung darüber, was man unter interkultureller Kompetenz verstehen soll. Man ist sich jedoch einig darüber, dass man damit nicht eine einzelne Fähigkeit beschreibt, sondern dass es sich um ein Bündel von Teilkompetenzen handelt, die sowohl Reflexionsfähigkeit bezüglich der eigenen kulturellen Identität, als auch Handlungskompetenz in interkulturellen Situationen des Alltags umfasst (Stubbe, 2005).

Bolten (2007, S. 214) definiert interkulturelle Kompetenz als „das erfolgreiche ganzheitliche Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten“. Er sieht interkulturelle Kompetenz als einen synergetischen Prozessbegriff an, den man nicht auf Soft-Skills reduzieren kann. Zur Veranschaulichung sein integratives Prozessmodell interkultureller Kompetenz (siehe Abb.2).

SKYLIGHT

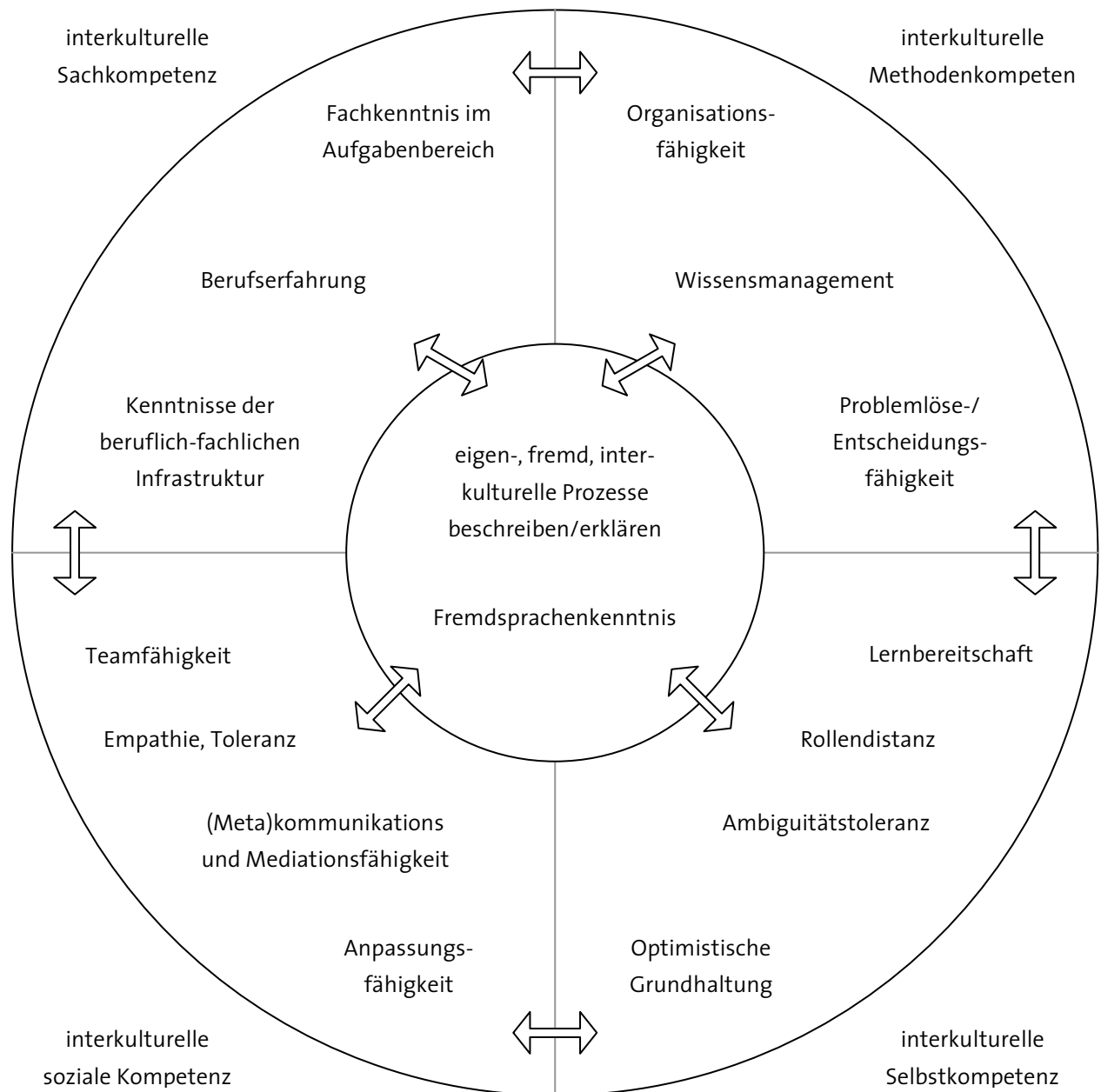


Abb. 2: Integratives Prozessmodell interkultureller Kompetenz

Wie man an diesem Modell erkennen kann, ist die Fremdsprachenkenntnis innen als grundsätzliche Kompetenz eingebunden. Das ist logisch, denn je besser man eine Fremdsprache spricht und versteht, umso sensibler und nuancierter kann man kulturelle Unterschiede wahrnehmen und darauf reagieren. Ist das fremdsprachliche Level noch sehr niedrig, dann wird man in der Kommunikation sehr viel mehr Aufmerksamkeit auf das Verstehen von Sätzen verwenden. Im Kapitel `Interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachenkompetenz` haben wir darauf weiteren Bezug genommen.

3.6 Qualitätskriterien für Interkulturelle Trainings

Was ein qualitativ hochwertiges, interkulturelles Training ist, ist gar nicht so leicht mit wenigen Worten zu beantworten. Ein Problem ist dabei sicher, dass zum einen noch so viel Uneinigkeit über den Begriff der interkulturellen Kompetenz besteht, zum anderen ist das Thema aber auch ganz einfach äußerst komplex, wie man in den vorherigen Ausführungen erkennen konnte.

3.7 Qualitätssiegel für Interkulturelle Trainingsanbieter

Sucht man nach Qualitätssiegeln für Interkulturelle Trainings, dann finden sich nicht sehr viele Suchergebnisse. Gibt man in der Suchmaschine Google die Begriffe `Qualitätssiegel Interkulturelles Training` ein, dann bekommt man kein Resultat. Forscht man ohne Anführungszeichen, dann gibt es einige wenige Resultate:

Die Deutsche Gesellschaft für interkulturelle Trainingsqualität (dgikt) zertifiziert seit dem Herbst 2006 zum Interkulturelle Trainer und Coach.

Interkultureller Trainer/Interkultureller Coach, dieses Zertifikat vergibt die Universität Jena (vgl. www.interculture.de/trainerzertifikat.htm). Es ist ein hochschulzertifiziertes Weiterbildungsangebot, das jährlich variierende Kulturen anbietet, wissenschaftlich fundiert und abgesichert ist (auch bekannt als Jenaer Modell) und mehrfach ausgezeichnet wurde (Arbeitgeberpreis für Bildung 2006, Top3 European E-learning Award 2008, Innovationsprodukt 2008 (Innovativer Mittelstand)).

Es gibt ein **Qualitätssiegel Weiterbildung Hessen e. V.** Hier werden bestimmte Qualitätsniveaus in der Weiterbildung gebündelt. Es ist ein Zusammenschluss von hessischen Bildungseinrichtungen, die sich auf gemeinsame Bildungsstandards verpflichten.

Es gibt zudem einige Hochschulen, die für ihre Kursangebote wie `Global Management` ein Qualitätssiegel erhalten haben, wie der Masterstudiengang der Hochschule Bremen (vgl. www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/28851).

Im deutschsprachigen Raum (Österreich) gibt es zudem das Socrates-Qualitätssiegel **E-Quality**. Hier werden Bildungseinrichtungen, die „anspruchsvolle Sokrates-Projekte und Mobilitätsmaßnahmen durchführen“ mit dem E-Quality Siegel ausgezeichnet. Kriterien zur Qualitätsbewertung sind: Innovationen, Ergebnisse und Nutzen, Qualität bei der Umsetzung und Verwaltung der Maßnahme und Nachhaltigkeit.

Wir sind der Meinung, dass es hier noch Bedarf für ein Qualitätssiegel für Interkulturelle Trainer/Coaches gibt.

3.8 Die Wahl eines geeigneten Trainingsanbieters

Bei der Wahl eines geeigneten Trainingsanbieters rät die Stiftung Warentest (Finanztest 5/2004) dem Einzelverbraucher dazu, folgendes zu beachten: Man sollte sich genau überlegen, welchen **Bedarf** man hat, ob man also bspw. eher an einer spezifischen Kultur interessiert ist, oder ob man gemischtkulturelle Erfahrungen sammeln will. In der **Vorbereitung** sollte man sich selber mit der entsprechenden Kultur beschäftigen und sich landeskundliche Informationen besorgen. Das **Angebot** am Trainingsmarkt sollte man zudem genau studieren. Dabei sollte man mehrere Quellen zur Recherche hinzuziehen. Hat man sich für ein Seminar entschieden, dann sollte man sich das **Konzept** sehr genau anschauen. Dazu bietet die Stiftung Warentest Prüfkriterien zur Orientierung an. Man sollte sich also erkundigen, ob der Kurs eher sehr theoretisch oder handlungsorientiert ist. Wichtig ist es aber sicherlich auch zu erfahren, ob der Trainer aus der Zielkultur stammt und ob die Teilnehmerwünsche vor dem Seminar ermittelt werden. Und zu guter Letzt fällt der Preis der Trainingsanbieter natürlich ins Gewicht. Man sollte die **Kosten** interkultureller Trainingsanbieter vergleichen, denn hier gibt es – so die Testergebnisse – enorme Schwankungen bei gleicher Qualität.

SKYLIGHT

Die Stiftung Warentest hatte ein- bis dreitägige interkulturelle Trainings untersucht, die Fach- und Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern in den USA und China vorbereiten. Ihrer Meinung nach sollte ein solches Training gezielt auf konkrete Situationen mit Menschen im Ausland vorbereiten, zusätzlich sollten sie den Teilnehmer dazu bringen, sein eigenes Verhalten kritisch zu hinterfragen und als kulturell geprägt zu sehen. Die größte Schwierigkeit besteht bei diesen kurzen Seminaren darin, nicht auf Stereotype zu reduzieren. Insgesamt gelang das den Trainern recht gut. Insgesamt sollten die Trainer den Teilnehmern aber auch die Gelegenheit geben, das neu erworbene Wissen praktisch einzuüben. Das kam in den meisten Seminaren zu kurz.

Ein weiterer Schwachpunkt bei der Hälfte der untersuchten Anbieter war die nicht vorhandene Bedarfsanalyse zu Beginn.

Zudem sehr interessant ist auch die Tatsache, dass ein hochpreisiges Training kein qualitativ hochwertiges Training garantiert.

II. Methodischer Teil

1. Methoden der Marktanalyse

Die Marktanalyse DICE hat in diesem Jahr Personalentwickler aus ganz Deutschland mit Hilfe von Online-Fragebögen und Interviews zum Thema Interkulturelle- und Fremdsprachentrainings befragt.

1.1 Der Fragebogen

Mit Hilfe der Fragebogen-Erhebung wollten wir, ähnlich wie schon im letzten Jahr mit DICE I, zum Thema Organisation und Effektivität von Personalentwicklungsmaßnahmen, in den Bereichen des Interkulturellen- und des Fremdsprachentrainings Daten und Fakten für unsere Leser erheben.

Wir haben den Personalentwicklern Fragen aus den drei Themenbereichen Organisation (1.), Qualitätssicherung (2.) von Interkulturellen- und Fremdsprachentrainings und Interkulturelle Kompetenz (3.), gestellt.

Zwei Fragen zum Thema Organisation haben wir auch schon im letzten Jahr (DICE I) gestellt. Hier sind wir gespannt auf Veränderungen oder gleichgebliebene Verhältnisse.

Die Fragen zum Thema Qualitätssicherung von Trainings besitzen in diesem Jahr eine ganz besondere Bedeutung. Sie bilden den Schwerpunkt der Erhebung DICE II.

1.2 Das Interview

Im persönlichen Interview haben wir die einzelnen Fragen mit unseren Interviewpartnern vertieft. Hier konnten wir detaillierter nachfragen, und gemeinsam mit den Personalentwicklern deren Antworten erörtern. Dazu haben wir die Fragenblöcke Organisation und Qualitätssicherung aufgegriffen und erweitert. Insgesamt interviewten wir vier Personalentwickler: Frau Isemann-Homey und Herr Witt vom Lernzentrum der BASF. Frau Gabriele Eilert-Ebke, stellvertretende Leiterin der Fortbildungen bei Henkel sowie zwei weiteren Personalentwicklerinnen großer deutscher Unternehmen aus den Bereichen Automobile und Banken, die den Wunsch geäußert haben, anonym zu bleiben.

2. Stichprobenbeschreibung

Die Befragten der Stichprobe haben wir auf der einen Seite nach organisationsdemographischen Daten, wie der Größe des Unternehmens gefragt. Auf der anderen Seite wollten wir wissen, in welcher Branche der Personalentwickler tätig ist.

2.1 Größe der Stichprobe

Insgesamt haben 104 Personalentwickler aus ganz Deutschland unseren Online-Fragebogen ausgefüllt. Dabei haben 57 Personalentwickler den Interkulturellen- und 47 Personalentwickler den Fragebogen zum Thema Fremdsprachen ausgefüllt.

2.2 Organisationsdemographische Daten

Wir erfragten von den Personalentwicklern Angaben zur Unternehmensgröße und Branche.

2.2.1 Unternehmensgröße

Interkulturelles Training		
Unternehmensgröße		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Weniger als 50 Mitarbeiter	21 %	12
50-250 Mitarbeiter	12 %	7
251-2500 Mitarbeiter	12 %	7
2501-10.000 Mitarbeiter	7 %	4
mehr als 10.000 Mitarbeiter	48 %	27
Anzahl beantworteter Fragen:		57

Die meisten Personalentwickler (47%), die an unserer Umfrage zum Interkulturellen Training teilgenommen haben, arbeiten in Großunternehmen, mit mehr als 10.000 Mitarbeitern.

Fremdsprachentraining		
Unternehmensgröße		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Weniger als 50 Mitarbeiter	17 %	8
50-250 Mitarbeiter	16 %	7
251-2500 Mitarbeiter	16 %	7
2501-10.000 Mitarbeiter	7 %	4
mehr als 10.000 Mitarbeiter	44 %	21
Anzahl beantworteter Fragen:		47

In den meisten der befragten Unternehmen sind mehr als 10.000 Mitarbeiter angestellt. Nur 17% haben weniger als 50 Mitarbeiter. Der überwiegende Anteil (44%) der von uns befragten Unternehmen verfügt über eine Mitarbeiterzahl, die über 10.000 Mitarbeitern liegt.

2.2.2. Branche

Fremdsprachentraining		
Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen/Ihre Organisation?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Automobil	7 %	3
Banken und Versicherungen	4 %	2
Bildung	4 %	2
Biotechnologie	0 %	0
Chemie und Pharma	20 %	9
Einzelhandel	2 %	1
Energie	7 %	3
Ernährungsindustrie	0 %	0
Forschung	7 %	3
Freizeit	0 %	0
Gesundheit	0 %	0
IT-Industrie	8 %	4
Logistik	2 %	1
Medien	4 %	2
öffentlicher Dienst	0 %	0
Pharma	7 %	3
Telekommunikation	4 %	2
Verwaltung	2 %	1
Andere Branche	24 %	11
Anzahl beantworteter Fragen:		47

Die meisten der von uns befragten Personalentwickler arbeiten in der Chemie Branche (20%). An zweiter Stelle in unserer Befragung stehen Unternehmen aus der IT-Industrie (8%). Unternehmen der Automobilindustrie (7%) und aus dem Energiesektor (7%) sind an dritter Stelle platziert. Insgesamt haben Unternehmen aus 28 verschiedenen Branchen an unserer Studie teilgenommen.

Interkulturelles Training		
Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen/Ihre Organisation?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Automobil	9 %	5
Banken und Versicherungen	5 %	3
Bildung	12 %	7
Biotechnologie	0 %	0
Chemie	30%	17
Einzelhandel	0 %	0
Energie	3 %	2
Ernährungsindustrie	0 %	0
Forschung	0 %	0
Freizeit	0 %	0
Gesundheit	0 %	0
IT-Industrie	13 %	7
Logistik	3 %	2
Medien	3 %	2
Öffentlicher Dienst	0 %	0
Pharma	0 %	0
Telekommunikation	3 %	2
Verwaltung	0 %	0
Andere Branche	19 %	11
Anzahl beantworteter Fragen:		57

SKYLIGHT

Die meisten Personalentwickler (30%) die an der Umfrage zum Thema Interkulturelle Trainings teilgenommen haben, stammen aus der Chemie-Branche. Am zweithäufigsten (13%) haben Personalentwickler aus der Branche IT-Industrie teilgenommen.

3. Ergebnisse der Marktanalyse Interkulturelles Training

Der Fragebogen enthielt Fragen aus den drei großen Themenbereichen: Organisation von Interkulturellen Trainings, Qualitätssicherung von Interkulturellen Trainings und Interkulturelle Kompetenz.

3.1 Organisation von Interkulturellen Trainings

Frage 1:

Interkulturelles Training		
Wer ist an Ihren Standorten für die Organisation der Interkulturellen Trainings zuständig?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Personalentwickler, der nur Interkulturelle Trainings organisiert	9 %	5
Personalentwickler, der auch andere Trainingsmaßnahmen organisiert	58 %	33
Andere Person (z. B. Sekretärin, Sachbearbeiterin, Assistentin)	23 %	13
Organisation ist outgesourced	10 %	6
Anzahl beantworteter Fragen:		57

Die meisten Personalentwickler (58%) geben an, dass für die Organisation der Interkulturellen Trainings ein Personalentwickler verantwortlich ist, der auch andere Trainings organisiert.

Am zweithäufigsten (23%) nannten sie den Fall, dass eine andere Person (z. B. Sekretärin, Sachbearbeiterin) das Training organisiert.

Nur 9% der Personalentwickler geben an, dass es in ihrer Firma einen Personalentwickler gibt, der alleine für die Organisation zuständig ist.

Frage 2:

Interkulturelles Training		
Wen beauftragt Ihr Unternehmen mit der Organisation der Interkulturellen Trainings?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Freie Trainer (Einzelperson)	63 %	36
Öffentliche Institutionen (z. B. INWENT)	17 %	10
Private Trainingsanbieter	49 %	28
Andere		5
Anzahl beantworteter Fragen:		57

Die meisten Personalentwickler (63%) geben an, dass ihre Firmen am häufigsten freie Trainer das Interkulturelle Training organisieren lassen.

Am zweithäufigsten (49%) beauftragen die Unternehmen private Trainingsanbieter.

Wir kennen die Trainer sehr gut, wir wissen, wo ihre Stärken und Fachkenntnisse sind und können gut einschätzen, wer zu welcher Gruppe bzw. zu welchem Teilnehmer passt. Außerdem kennen die Trainer die Prozesse unserer Trainingsabteilung und müssen nicht jedes Mal aufs Neue eingewiesen werden.

(Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Dazu Frau Eilert-Ebke von Henkel: „Wir beauftragen hauptsächlich externe Trainer (Freelancer), die oftmals aus dem Sprachenbereich erwachsen sind und Zusatzqualifikationen im Bereich Coaching und Interkulturelle Kompetenz haben. Wir machen das, weil das doch sehr nahe Disziplinen sind. Oder wir beauftragen Institute, die darauf ihren Schwerpunkt gelegt haben.“

Über die Vorteile von Freelancern sagt sie: „Die Vorteile von Freelancern – aber auch von kleineren Instituten – sind, dass diese nach unserem Bedarf auch Kollegen empfehlen können, die andere Länderschwerpunkte haben als sie selber.“

3.2 Qualitätssicherung von Interkulturellen Trainings

Frage 3:

Interkulturelles Training					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Interkulturellen Dienstleisters?					
a. Beratung und Einstufung der Teilnehmer					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Ablauf und Inhalt des Beratungsgesprächs	31	25	0	1	57
Qualität der Einstufung	30	24	2	1	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

Sowohl Ablauf und Inhalt des Beratungsgesprächs (54%), als auch Qualität der Einstufung (53%) werden bei der Wahl des Interkulturellen Dienstleisters am häufigsten sehr genau von den Personalentwicklern überprüft. Etwas weniger als die Hälfte der befragten Personalentwickler gaben an, dass sie Ablauf und Inhalt des Beratungsgesprächs (44%) und Qualität der Einstufung (42%) ´nur´ genau überprüfen.

Bei Henkel hat man detailliert durchdachte Maßnahmen zur Bedarfsanalyse: „Wir haben einige grundsätzliche Instrumente, wie unseren psychometrischen Fragebogen (TIP – The International Profiler von Worldwork), den wir vor Beginn einer Maßnahme einsetzen. Die Ergebnisse dieses TIP- Fragebogens sind zielführend für die Maßnahmen des Trainings. Das bedeutet, dass unsere Trainer damit vertraut sein müssen. TIP umfasst insgesamt 22 Skills-Dimensionen aus dem Bereich Kommunikation und Verhalten, also Themen aus dem Soft-Skills Bereich wie *openness*, *transperency* und *impact*. Ein Trainer muss in der Lage sein, den TIP-Bericht mit dem Teilnehmer auszuwerten, das Ergebnis zu verdichten und damit möglichst ein Trainingskonzept für den/ die Mitarbeiter zu erstellen.

Wir bieten weniger länderspezifische Trainings an, sondern sind – wie schon erwähnt – eher im Skills Bereich unterwegs. Es geht uns mehr um das Können, die grundsätzliche Sensibilisierung (awareness raising), als nur um alleiniges Wissen, das sich der Mitarbeiter zusätzlich im Selbstlernprozess aneignen sollte. Wir legen generell sehr viel Wert auf das Selbstlernen in Form von Blended Learning.“

Frage 4:

Interkulturelles Training					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Interkulturellen Dienstleisters?					
b. Kursdurchführung					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Unterrichtsgestaltung	32	24	0	1	57
Umgang mit Fehlern	22	29	5	1	57
Transfersicherung	29	23	4	1	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

Die meisten Personalentwickler (56%) gaben an, dass sie die Unterrichtsgestaltung bei der Wahl des Interkulturellen Dienstleisters `sehr genau` überprüfen. Den Umgang mit Fehlern überprüfen sie bei der Wahl des Interkulturellen Dienstleisters, am häufigsten (51%) ´genau´ und die Transfersicherung am häufigsten (51%) `sehr genau`.

Auch bei Henkel spielt die Transfersicherung in den Arbeitsalltag eine sehr große Rolle: „Wir simulieren im Training Szenarien, die typisch sind für den Arbeitsalltag, ähnlich wie beim Fremdsprachentraining.“

Es ist schwierig zu messen, in wie weit der Transfer zum beruflichen Alltag tatsächlich stattgefunden hat. Wir legen sehr viel Wert darauf, die Teilnehmer auf die reale Welt vorzubereiten, aber ob das Training später in einer bestimmten Situation geholfen hat, lässt sich nicht so leicht oder nur subjektiv überprüfen.
(Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Frage 5:

Interkulturelles Training					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Interkulturellen Dienstleisters?					
c. Lehrmaterial					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Inhalt, Aufbau und Gestaltung des Lehrmaterials	29	22	5	1	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

51% der Personalentwickler gaben an, dass sie diese Punkte ´sehr genau´ überprüfen.

„Wir arbeiten seminarunterstützend mit dem Online-Programm DPI (Developing People Internationally von York Associates), hier vor allem mit den Critical-Incidents, dem Video- und Audio- und dem Online-Lernmaterial“ (Frau Eilert-Ebke, Henkel)

Frage 6:

Interkulturelles Training					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Interkulturellen Dienstleisters?					
d. Organisation					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Anmeldung	20	27	8	2	57
Lernumfeld	24	27	5	1	57
Service/Support	21	30	5	1	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

Die meisten Personalentwickler (46%) gaben an, dass sie die Anmeldung ´genau´ überprüfen. Auch das Lernumfeld wird am häufigsten (47%) ´genau´überprüft. Der Support wird am häufigsten (53%) ´genau´überprüft.

Es gibt viele Faktoren, die einen guten Trainer ausmachen. Dazu gehört neben den didaktischen Fähigkeiten und persönlichen Qualitäten auch die administrative Arbeit, die er leistet (z.B. Teilnehmerlisten unterschreiben lassen, Rechnungen korrekt einreichen usw.). Wenn diese Aufgaben nicht richtig gemacht werden, bedeutet es für uns einen höheren Zeitaufwand. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Frage 7:

Interkulturelles Training					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Interkulturellen Dienstleisters?					
e. Kundeninformation					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Information zum Anbieter	32	22	2	1	57
Information zum Kurs	35	20	1	1	57
Gestaltung und Navigation im Internet/Printmaterial	15	24	16	2	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

Die Personalentwickler nannten am häufigsten, dass sie `Informationen zum Anbieter´ (56%) `sehr genau` überprüfen. Auch `Informationen zum Kurs` kontrollieren sie am häufigsten (61%) `sehr genau`. Die Gestaltung und Navigation im Internet/Printmaterial hingegen wird am häufigsten (42%) nur `genau` überprüft.

Frage 8:

Interkulturelles Training					
Wie wichtig ist Ihnen bei der Wahl des Interkulturellen Trainers, dass er/sie ...					
Antwortmöglichkeiten	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Anzahl Antworten
Theoretisches-, interkulturelles Hintergrundwissen besitzt	34	21	2	0	57
Pädagogische Kompetenzen hat	34	21	2	0	57
Langjährige Auslands-Arbeitserfahrung hat	29	21	6	1	57
Persönliche Eignung besitzt	39	16	2	0	57
Trainererfahrung in Unternehmen hat	30	23	4	0	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

60% gaben an, dass es für sie ´sehr wichtig´ ist, dass der Interkulturelle Trainer ´theoretisches-, interkulturelles Hintergrundwissen besitzt`. 60% gaben an, dass der Trainer ´pädagogische Kompetenzen´ mitbringen sollte. Für 51% ist es wichtig, dass er ´langjährige Auslands-Arbeitserfahrung´ mitbringt. Für 68% ist ´sehr wichtig´, dass der Trainer eine ´persönliche Eignung´ mitbringt und für 53% ist es wichtig, dass der Trainer ´Trainingserfahrung in einem Unternehmen` hat.

Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten des Trainers sind sehr wichtig, denn wenn zwischen Teilnehmern und Trainer keine positive Beziehung entsteht, hat es eine negative Wirkung auf den Lerneffekt und die Gruppendynamik. Bei Einzeltrainings spielt es wahrscheinlich eine noch wichtigere Rolle. Der Trainer muss auf die Teilnehmer eingehen können – als Lerner und als Menschen – und Respekt für sich gewinnen können. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Bei Henkel muss ein Interkultureller Trainer bestimmte Voraussetzungen mitbringen: „Unsere Trainer haben alle eine Coaching Ausbildung und eine Ausbildung im Bereich Interkulturelles Training.“

Frage 9:

Interkulturelles Training		
Wie überprüfen Sie die Qualität des Interkulturellen Trainings?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Teilnahme an einer Probesitzung	31 %	18
Feedback-Formulare nach dem Training	49 %	28
Detailliertes Feedback mit den Teilnehmern	47 %	27
Transferevaluation nach einiger Zeit	30 %	17
Keine dieser Methoden	0 %	0
Anzahl beantworteter Fragen:		57

Kein Personalentwickler gab an, dass er `keine dieser Methoden` zur Überprüfung der Qualität des Interkulturellen Trainings verwendet.

Die Personalentwickler gaben am häufigsten (49%) an, dass sie mit `Feedback-Formularen` nach dem Training die Qualität des Interkulturellen Trainings überprüfen. Am zweithäufigsten (47%) führen sie ein `Detailliertes Feedback mit den Teilnehmern` durch. Weniger häufig (31%) nehmen sie an einer `Probesitzung` teil oder überprüfen mit einer `Transferevaluation` (30%).

Wir fragten Frau Eilert-Ebke, ob sie sich über die Methoden, nach denen der Trainer arbeitet, genau informiert: „Auf jeden Fall. Darauf wirken wir auch ein. Wir wollen kein stark dozierendes Vorgehen haben. Wir wollen ein länderübergreifendes, interaktives Training anbieten.“

Henkel hat zudem einen sehr detailliert und sehr gut durchdachten `Kreislauf`, um die Qualität des Trainings zu sichern: „Wir haben quasi einen Loop. Mit TIP (The International Profiler) machen wir eine Bedarfsanalyse und ermitteln Lernziele. Im Anschluss an die Maßnahme wird durch Online-Befragung evaluiert, ob das Lernziel erreicht wurde. Auf Grundlage des TIP wird darüber hinaus für jeden Teilnehmer ein *personal development plan (PDP)* erstellt. Dieser Plan ist als Leitfaden für unsere Mitarbeiter gedacht, er zeigt dem Mitarbeiter und anderen, woran sie festmachen können, dass er oder sie ein Ziel erreicht haben. Der *personal development plan* wiederum ist ein Baustein, um die Evaluation noch einmal mehr zu vertiefen und um in die Transferphase überzuleiten. Hier legen wir aber Wert auf die Selbstverantwortung des Teilnehmers.“

Frage 10:

Interkulturelles Training					
Für wie geeignet halten Sie diese Formen der Qualitätskontrolle?					
Antwortmöglichkeiten	Sehr geeignet	Geeignet	Weniger geeignet	Ungeeignet	Anzahl Antworten
Teilnahme an einer Probesitzung	30	24	2	1	57
Feedback-Formulare	21	31	4	1	57
Persönliches Teilnehmer Feedback	34	22	1	0	57
Transferevaluation nach einiger Zeit	23	25	3	1	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

54% der Personalentwickler gaben an, dass sie Feedback-Formulare nur für `geeignet` halten. 60% bezeichneten das `Persönliche Teilnehmer-Feedback` als `sehr geeignetes` Mittel zur Qualitätskontrolle. 53% stufen die `Teilnahme an einer Probesitzung` als `sehr geeignet` ein und 44% halten eine Transferevaluation nach einiger Zeit als `geeignetes` Mittel zur Qualitätskontrolle.

Bei Henkel gibt es einen Kreislauf von Bedarfsanalyse über Lernzielermittlung bis zur Transferevaluation. Frau Eilert-Ebke weist aber ausdrücklich daraufhin, dass es ein Development Prozess ist: „ Unser System ist ein Development tool und kein Assessment tool. Wir sind nach einigen Diskussionen zu dem Ergebnis gekommen, dass man es nicht zu einem Assessment tool entarten lassen, sondern es vielmehr der Selbstverantwortung des Mitarbeiters überlassen sollte. Der Mitarbeiter kann seine Ergebnisse dann bspw. mit anderen Bewertungen aus dem HR-Bereich vergleichen. Das wird von Mitarbeiterseite aus auch viel genutzt und der Mitarbeiter bringt seine Aspekte dann in ein Training/ Coaching oder Beurteilungsgespräch gezielter ein. So gesehen ist dieser Ansatz dann wiederum ein Zugewinn.“

Ein wertvolles Evaluationstool für den Transfer wäre ein Fragebogen, der automatisch nach drei Monaten per Mail an die Teilnehmer geschickt wird und Fragen dazu stellt, in wie weit das Training danach im Arbeitsalltag geholfen hat. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Frage 11:

Interkulturelles Training					
Wie wichtig ist es Ihnen, dass ein Interkulturelles Training folgendes beinhaltet:					
Antwortmöglichkeiten	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Anzahl Antworten
Bedarfsanalyse	34	19	4	0	57
Test der Persönlichkeitseigenschaften	21	29	7	0	57
Verknüpfung mit Soft-Skills Elementen (bspw. Leadership skills)	22	26	9	0	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

60% der Personalentwickler gaben dabei an, dass es ihnen ´sehr wichtig` sei, dass die `Bedarfsanalyse` ein Teil des Interkulturellen Trainings ist. Einen `Test von Persönlichkeitseigenschaften` halten 51% für ´wichtig` und die `Verknüpfung von Soft-Skills Elementen` bezeichneten 46% als ´wichtig`.

Bei Henkel spielen alle drei Elemente eine sehr große Rolle beim Interkulturellen Training: „ Wie gesagt, Interkulturelle Trainings mit Länderschwerpunkten sind bei uns eher zweitrangig. Wir identifizieren lieber grundlegende Skills, die in der interkulturellen Zusammenarbeit wichtig sind. Wir sprechen hierbei eigentlich auch nicht mehr von *intercultural*, sondern gehen einen Schritt weiter und sprechen von *diversity and inclusion*. Der Rahmen wird dadurch erweitert und es kommen neben dem Aspekt der Nationalität auch *gender* und *age* Aspekte hinzu. Damit haben wir –wenn Sie so wollen- einen erweiterten interkulturellen Begriff. “

Frage 12:

Interkulturelles Training					
Wie häufig bekommen Ihre Mitarbeiter für die folgenden Aufgaben Interkulturelle Trainings?					
Antwortmöglichkeiten	Sehr häufig	Häufig	Weniger häufig	Gar nicht	Anzahl Antworten
Längere Aufenthalte	19	17	18	3	57
Kürzere Aufenthalte	7	12	27	11	57
Wiedereingliederung von Repatriats	7	12	27	11	57
Aufgabe/Arbeit in einem Diversity Team	6	23	20	8	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

SKYLIGHT

Die Personalentwickler gaben an, dass ihre Mitarbeiter für `längere Aufenthalte` zu 33% `Sehr häufig` ein Interkulturelles Training bekommen. Fast ebenso viele (32%) gaben jedoch an, dass ihre Mitarbeiter für diese Aufenthalte `weniger häufig` Interkulturelle Trainings bekommen.

Für `kürzere Aufenthalte` geben die meisten Personalentwickler (47%) an, dass ihre Mitarbeiter `weniger häufig` Interkulturelle Trainings erhalten.

Die meisten Personalentwickler (47%) geben an, dass ihre Mitarbeiter für die Wiedereingliederung von Repatriats `weniger häufig` Interkulturelle Trainings bekommen.

Für die `Arbeit in einem Diversity-Team` bekommen die Mitarbeiter laut der meisten Personalentwickler (40%) `häufig` Interkulturelle Trainings.

„Unsere Zielgruppen sind vor allem Transferfälle und diese sind hauptsächlich im Managementbereich. Zudem haben wir Mitarbeiter – hier auch aus dem Tarifbereich, die für einen Tag zu Kollegen ins Ausland reisen. Die dritte Gruppe sind Mitarbeiter, die in internationalen Teams oder Abteilungen zusammen arbeiten“ (Frau Eilert-Ebke, Henkel)

3.3 Interkulturelle Kompetenz

Frage 13:

Interkulturelles Training					
Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Entwicklung der folgenden Eigenschaften für die Interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter?					
Antwortmöglichkeiten	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Anzahl Antworten
Offenheit (gegenüber neuen Ideen)	37	20	0	0	57
Flexibilität (Verhalten, Bewertung, Sprache)	36	17	4	0	57
Persönliche Handlungsfreiheit (Zielorientierung)	23	25	9	0	57
Emotionale Stärke (Umgang mit unbekanntem Situationen)	31	21	5	0	57
Emotionale Intelligenz (Reflexionsfähigkeit)	28	23	6	0	57
Aktives Zuhören	30	23	4	0	57
Transparenz (klare Kommunikation)	28	24	5	0	57
Kulturelles Wissen (wertfreie Betrachtung von Unterschieden)	27	26	4	0	57
Einfluss (fähig Kontakte herzustellen)	27	30	0	0	57
Synergie (fähig Alternativen zu kreieren)	28	24	5	0	57
Anzahl beantworteter Fragen:				57	

Fast alle der angefragten Eigenschaften wurden von den Personalentwicklern am häufigsten als ´sehr wichtig` zur Entwicklung der Interkulturellen Kompetenz eingestuft. Nur die `Persönliche Handlungsfreiheit (Zielorientierung)` (44%) und die ´Einfluss-Fähigkeit Kontakte herzustellen´ (53%) wurden von den meisten Personalentwicklern nur als ´wichtig´ eingestuft.

„Für uns ist es wichtig, dass der Mitarbeiter durch das Interkulturelle Training in der Lage ist, ´über den eigenen Tellerrand´ zu schauen und sich selber und die (inter)-kulturelle Gesamtsituation immer wieder zu reflektieren und dann entsprechend zu reagieren“ (Frau Eilter-Ebke, Henkel).

Frage 14:

Interkulturelles Training		
Inwieweit ist das Interkulturelle Training in das Fremdsprachentraining Ihrer Mitarbeiter eingebunden?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Wir trennen Interkulturelles- und Fremdsprachentraining	49 %	28
Es ist Bestandteil des Fremdsprachentrainings	16 %	9
Wir bieten beides an	35 %	20
Anzahl beantworteter Fragen:		57

49% der Personalentwickler gaben an, dass sie das `Interkulturelle- und Fremdsprachentraining trennen`. Nur 16% der Personalentwickler gaben an, dass das Interkulturelle Training nur ein Bestandteil des Fremdsprachentrainings ist. 35% gaben zudem an, dass sie beides anbieten.

SKYLIGHT

Dazu Frau Eilert-Ebke (Henkel): „Wir haben im Fremdsprachentraining immer einen interkulturellen Bestandteil und unsere Fremdsprachentrainer sind alle mit dem DPI (Developing People Internationally – York Associates) geschult worden. Wir legen Wert darauf, dass interkulturelle Aspekte angemessen in den Fremdsprachenunterricht einfließen. Aber daneben haben wir auch das rein interkulturelle Training bzw. Diversity Trainings, also das Training gemischtkultureller Gruppen.

Von der Budget-Verteilung her haben wir ca. 20% für Interkulturelle und 80% für Fremdsprachentrainings zur Verfügung.“

4. Ergebnisse der Marktanalyse Fremdsprachentraining

Frage 1:

Fremdsprachentraining		
Wer ist an Ihren Standorten für die Organisation der Fremdsprachentrainings zuständig?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Personalentwickler, der nur Fremdsprachentrainings organisiert	17 %	8
Personalentwickler, der auch andere Trainings organisiert	57 %	27
Andere Person (z. B. Sekretärin, Sachbearbeiterin, Assistentin)	19 %	9
Organisation ist outgesourced	6 %	3
Anzahl beantworteter Fragen:		47

Der überwiegende Anteil an Fremdsprachentrainings in Unternehmen wird von Personalentwicklern organisiert, die auch andere Trainingsformen organisieren. In fast 20 % der Unternehmen organisiert eine Person die Fremdsprachentrainings, deren Aufgabenbereich sonst gar nicht im Bereich Organisation von Trainingsmaßnahmen liegt und nur in 17 % der Unternehmen gibt es Spezialisten, die ausschließlich für die Organisation der Fremdsprachentrainings zuständig sind.

Dazu Frau Isemann-Homey von der BASF SE: Die fachliche Koordination der Sprachtrainings, inklusive Qualitätssicherung und Beratung der Mitarbeiter, liegt bei uns in der Abteilung. Alle administrativen Aufgaben hierfür werden vom Veranstaltungsmanagement in einer anderen Abteilung durchgeführt.

Frage 2:

Fremdsprachentraining		
Wen beauftragt Ihr Unternehmen mit der Durchführung der Fremdsprachentrainings?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Freelancer	66 %	31
Private Einzelschule	38 %	18
(Sprach-) Schulkette	43 %	20
Öffentliche Institution (bspw. VHS)	15 %	7
Anzahl beantworteter Fragen:		47

In 2/3 der Fälle beauftragt ein Unternehmen Freelancer mit der Durchführung der Fremdsprachentrainings. Die Gründe dafür machen unsere Interviewpartner sehr deutlich:

Wir kennen die Trainer sehr gut, wir wissen, wo ihre Stärken und Fachkenntnisse sind und können gut einschätzen, wer zu welcher Gruppe bzw. zu welchem Teilnehmer passt. Außerdem kennen die Trainer die Prozesse unserer Trainingsabteilung und müssen nicht jedes Mal aufs Neue eingewiesen werden.

(Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Zunächst einmal lässt sich die Qualität der Trainings durch die Rekrutierung von Honorarprofessoren viel besser steuern. (...) Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, Honorarprofessoren flexibler einzusetzen. Sie führen die Trainings durch, die am besten zu ihrem Profil passen. Änderungen können direkt mit ihnen besprochen werden – was Zeit spart. Und schließlich hat die Erfahrung gezeigt, dass Honorarprofessoren im Allgemeinen verlässlicher, engagierter und loyaler sind. (Frau M., Leiterin der Fremdsprachentrainings einer großen deutschen Landesbank)

Freelancer sind also die erste Wahl der Unternehmen gefolgt von 43%, die Sprachschulketten beauftragen. 38% beauftragen private Einzelschulen mit der Organisation der Fremdsprachentrainings.

Das Sprachentraining der BASF beauftragt häufig freiberufliche Sprachtrainer.

Herr Witt von der BASF SE: Wir haben einen Pool, der hauptsächlich aus Freiberuflern besteht, die auch in anderen Firmen, Hochschulen oder allgemeinbildenden Schulen tätig sind. Zudem arbeiten wir mit einigen, meist kleineren Instituten zusammen. Frau Isemann-Homey: Wir legen großen Wert auf diese Zusammenstellung. So kombinieren wir die Stärken von Einzeltrainern und Instituten.

Frage 3:

Fremdsprachentraining					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Fremdsprachentrainers?					
a. Beratung und Einstufung					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Ablauf und Inhalt des Beratungsgesprächs	24	15	3	5	47
Qualität der Einstufung	19	22	4	2	47
Anzahl beantworteter Fragen:				47	

Über die Hälfte der Unternehmen überprüfen Ablauf und Inhalt des Beratungsgesprächs durch einen Fremdsprachentrainer sehr genau und 32% immerhin genau. 40% der Unternehmen achten sehr genau auf die Qualität der Einstufung und 47% genau, obwohl das in den meisten Fällen ein sehr großer logistischer Aufwand ist.

SKYLIGHT

Zusätzlich zur schriftlichen Einstufung werden persönliche Interviews durchgeführt. Der logistische Aufwand ist zwar sehr groß, macht aber „Nachbesserungen“ in Form von Herauf- oder Herunterstufungen überflüssig. (Frau M. Leiterin der Fremdsprachentrainings einer großen deutschen Landesbank)

Aufgrund des großen Aufwandes für die Einstufung grenzen Unternehmen den Umfang der Einstufung ein:

Wir machen keinen schriftlichen Test, den wir selber auswerten müssen – das wäre von der Korrektur her viel zu aufwendig. Aber neben dem mündlichen Gespräch machen wir einen Online-Test, in dem allerdings nur die Kenntnisse in Wortschatz und Grammatik geprüft werden.

(Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Die Anzahl der Unternehmen, denen diese beiden Punkte weniger wichtig oder gar nicht wichtig sind, liegt bei 15% bzw. 12%.

Das BASF Sprachentraining stuft die Teilnehmer nach einem eigenen System in die entsprechende Kursstufe ein: Herr Witt: Bei den „klassischen“ Sprachen wie Englisch, Französisch, Spanisch und Deutsch als Fremdsprache haben wir Einstufungstests. Für Englisch haben wir, weil hier der größte Bedarf besteht, einen Online-Test, bei den anderen Sprachen liegt der Test in Papierform vor. Diese schriftliche Einstufung wird ergänzt durch ein Telefoninterview mit einem Trainer, welches ca. 15-20 Minuten dauert - je nach Sprachlevel. Aus der Kombination des schriftlichen und mündlichen Ergebnisses ergibt sich die Kursstufe.

Frage 4:

Fremdsprachentraining					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Fremdsprachentrainers?					
b. Kursdurchführung					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Unterrichtsgestaltung	23	20	3	1	47
Anwendung sprachvergleichender Arbeiten	7	20	18	2	47
Vermittlung einzelner Sprachkompetenzen	22	18	6	1	47
Umgang mit Fehlern	15	22	8	2	47
Interkulturelle Aspekte	10	20	14	3	47
Transfersicherung	19	20	7	1	47
Anzahl beantworteter Fragen:				47	

Am wichtigsten scheint den Unternehmen die Kursgestaltung durch den Trainer zu sein. Zumindest überprüfen das 49% der Unternehmen sehr genau und 43% genau. Nur 2% der Unternehmen überprüfen die Kursgestaltung gar nicht. Wichtige Aspekte im Fremdsprachentraining für Unternehmen scheinen die Vermittlung einzelner Sprachkompetenzen, die in fast der Hälfte der Unternehmen sehr genau überprüft wird, und die Transfersicherung zu sein, die in 40% der Unternehmen sehr genau überprüft wird.

SKYLIGHT

Es ist schwierig zu messen, inwieweit der Transfer zum beruflichen Alltag tatsächlich stattgefunden hat. Wir legen sehr viel Wert darauf, die Teilnehmer auf die reale Welt vorzubereiten, aber ob das Training später in einer bestimmten Situation geholfen hat, lässt sich nicht so leicht oder nur subjektiv überprüfen.
(Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Nur 2% der Unternehmen überprüfen diese Aspekte gar nicht.

Das BASF Sprachentraining informiert sich sehr genau darüber, mit welchen Methoden die Trainer den Unterricht gestalten. Dazu Frau Isemann-Homey: Wir geben einen Rahmen vor, innerhalb dessen unterrichtet werden soll. So legen wir beispielsweise viel Wert auf Bedarfsorientierung, Lernerzentrierung und einen kommunikativen Ansatz. Des Weiteren können und sollen die Trainer mit Praxisbeispielen arbeiten. Der Unterricht zwischen Mitarbeiter und Trainer sollte außerdem auf Augenhöhe stattfinden: Wir haben auf der einen Seite den Mitarbeiter, der in seinem Fachgebiet Experte ist und dieses Wissen mit in den Unterricht einbringt. In der Fremdsprache ist er Lerner. Auf der anderen Seite bringt der Trainer sein Wissen als Sprachexperte ein. Das Fachgebiet des Mitarbeiters ist oftmals Neuland für den Trainer.

Beim BASF Sprachentraining hat zudem die Transfersicherung zum Arbeitsalltag eine ganz besondere Bedeutung. Ziel ist es, dass der Mitarbeiter in der Fremdsprache die geforderten Aufgaben bewältigen kann: Frau Isemann-Homey: Die Trainer erarbeiten mit den Teilnehmern die Kursziele an Hand von Kurszielformularen. Eine der Hauptfragen lautet, in welchen Situationen die Mitarbeiter die jeweilige Fremdsprache brauchen. Wenn sie z.B auf Englisch telefonieren müssen, wird weiter geklärt, was sie konkret tun. Müssen sie Anrufe entgegen nehmen, müssen sie Preise verhandeln oder sind sie vielleicht an der Hotline bei einer Problembehandlung? Es wird also genau erarbeitet, was sie sprachlich bewältigen müssen. Anschließend daran kann der Trainer einschätzen, welche Grammatik und welches Vokabular wichtig sind. Diese Ziele werden gemeinsam schriftlich in den Kurszielformularen festgehalten. Alle Teilnehmer erhalten eine Kopie. Zum Abschluss eines Kurses gibt es einen Kursbericht, in dem nochmals auf die Kursziele und ihre Erreichung eingegangen wird.

Frage 5:

Fremdsprachentraining					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Fremdsprachentrainers?					
c. Lehrmaterial					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Inhalt, Aufbau und Gestaltung des Lehrmaterials	24	17	5	1	47
Anzahl beantworteter Fragen:				47	

Auch die Auswahl des Lehrmaterials durch den Fremdsprachentrainer überprüft über die Hälfte der Unternehmen sehr genau (51%). 36% überprüfen es genau und nur 2% der Unternehmen überprüfen diesen Aspekt gar nicht.

Dem BASF Sprachentraining ist es sehr wichtig, mit welchen Materialien der Trainer arbeitet. Dazu Frau Isemann-Homey: Vielfach geht der Trainer auf Praxisbeispiele ein, so dass die Teilnehmer von E-Mails bis hin zu Sicherheitsvorschriften alles mitbringen können. Die Trainer wählen passend zur Gruppe und abhängig vom Thema zusätzliches Unterrichtsmaterial aus. Herr Witt: Im Idealfall wird das Material durch einen Medienmix ergänzt.

Für die Prüfung und Auswahl des gesamten Lehrmaterials, das in unseren Business English Standardprogrammen eingesetzt wird, ist unsere Chef-Englischtrainerin zuständig. Dadurch wird sichergestellt, dass die Qualität des Materials, mit dem die Teilnehmer arbeiten, gleichbleibend gut ist. (Frau M., Leiterin für Fremdsprachentrainings einer großen deutschen Landesbank)

Frage 6:

Fremdsprachentraining					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Fremdsprachentrainers?					
d. Organisation					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Anmeldung	21	21	4	1	47
Lernumfeld	23	18	5	2	47
Service/Support	23	20	3	1	47
Anzahl beantworteter Fragen:				47	

Bei der Organisation durch den Fremdsprachentrainer scheinen den Unternehmen sowohl das Lernumfeld, als auch der Service des Trainers und die Anmeldung gleichermaßen wichtig zu sein. Zumindest überprüfen 90% der Unternehmen die Anmeldungen sehr genau oder genau. Der Service/Support des Trainers wird noch häufiger von unseren Befragten genau oder sehr genau überprüft (91%).

Es gibt viele Faktoren, die einen guten Trainer ausmachen. Dazu gehört neben den didaktischen Fähigkeiten und persönlichen Qualitäten auch die administrative Arbeit, die er leistet (z.B. Teilnehmerlisten unterschreiben lassen, Rechnungen korrekt einreichen usw.). Wenn diese Aufgaben nicht richtig gemacht werden, bedeutet es für uns einen höheren Zeitaufwand. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Auch das Lernumfeld ist den Unternehmen wichtig: Nur in 15% der Unternehmen wird es weniger genau oder gar nicht überprüft.

Frage 7:

Fremdsprachentraining					
Wie genau überprüfen Sie die folgenden Punkte bei der Wahl Ihres Fremdsprachentrainers?					
e. Kundeninformation					
Antwortmöglichkeiten	Sehr genau	Genau	Weniger genau	Gar nicht	Anzahl Antworten
Information zum Anbieter	24	19	4	0	47
Information zum Kurs	24	19	2	2	47
Gestaltung und Navigation im Internet/Printmaterial	13	14	17	3	47
Anzahl beantworteter Fragen:				47	

Über die Hälfte der Unternehmen (51%) überprüfen sowohl Informationen zum Anbieter der Fremdsprachentrainings als auch Informationen zum Kurs sehr genau und 40% überprüfen Anbieter und Informationen zum Kurs genau. Gestaltung des Printmaterials und Navigation im Internet werden dagegen deutlich weniger genau überprüft. Nur 28% der Unternehmen prüfen diesen Aspekt sehr genau.

Frage 8:

Fremdsprachentraining					
Wie wichtig ist Ihnen bei der Wahl des Fremdsprachentrainers, dass er/sie ...					
Antwortmöglichkeiten	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Anzahl Antworten
Muttersprachler ist	23	17	7	0	47
Pädagogische Kompetenzen hat	31	11	3	2	47
Persönliche Eignung	36	10	0	1	47
Auslandserfahrung hat	17	15	13	2	47
Interkulturelle Kompetenz besitzt	16	24	6	1	47
Trainererfahrung in Unternehmen hat	23	14	9	1	47
Anzahl beantworteter Fragen:					47

Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl eines Fremdsprachentrainers ist seine persönliche Eignung. Mehr als die Hälfte (77%) der Unternehmen halten diese für sehr wichtig.

Dass der Trainer ein 'native speaker' ist, ist für mich eine Selbstverständlichkeit. Weiterhin sollte er eine akademische Ausbildung haben. Ein sprachwissenschaftliches Studium wäre gut, ist aber keine notwendige Voraussetzung. Außer einer Zusatzqualifikation zum Unterrichten von Englisch als Fremdsprache, ist eine mehrjährige Unternehmenserfahrung sehr hilfreich. (Frau M., Leiterin für Fremdsprachentrainings einer großen deutschen Landesbank)

Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten des Trainers sind sehr wichtig, denn wenn zwischen Teilnehmern und Trainer keine positive Beziehung entsteht, hat es eine negative Wirkung auf den Lerneffekt und die Gruppendynamik. Bei Einzeltrainings spielt es wahrscheinlich eine noch wichtigere Rolle. Der Trainer muss

SKYLIGHT

auf die Teilnehmer eingehen können – als Lerner und als Menschen – und Respekt für sich gewinnen können. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

2/3 der Unternehmen halten die pädagogische Kompetenz eines Fremdsprachentrainers für sehr wichtig. Dass der Trainer ein Muttersprachler ist und Trainererfahrung in Unternehmen hat, ist fast der Hälfte der Unternehmen (49%) sehr wichtig:

Das BASF Sprachentraining achtet bei der Wahl des Fremdsprachentrainers ganz besonders darauf, dass dieser auch zur Unterrichtsphilosophie vom BASF Sprachentraining passt. Dazu Frau Isemann-Homey: Der „ideale“ Trainer besitzt eine didaktische Qualifikation für Fremdsprachenunterricht und kann Erfahrung darin vorweisen. Diese Erfahrung stammt bevorzugt aus dem Sprachunterricht im Industriebereich. Der Trainer hat ein fachliches Studium, möglichst auch Berufserfahrung. Des Weiteren sollen die Trainer bedarfsorientiert unterrichten, sich immer neu einarbeiten können, neugierig sein, sich auf die Teilnehmer einlassen sowie didaktisch am Ball bleiben.

Frage 9:

Fremdsprachentraining		
Wie überprüfen Sie die Qualität des Fremdsprachenunterrichts?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Teilnahme an einer Probesitzung	38 %	18
Feedback-Formulare nach dem Training	64 %	30
Detailliertes Feedback mit den Teilnehmern	69 %	32
Transferevaluation nach einiger Zeit	28 %	13
Keine dieser Methoden	4 %	2
Anzahl beantworteter Fragen:		47

Am häufigsten überprüfen Unternehmen durch detailliertes Feedback mit den Teilnehmern die Qualität des Fremdsprachenunterrichts (69%). 64% der Unternehmen überprüfen die Qualität der Trainingsmaßnahme durch Feedbackformulare im Anschluss an den Kurs. Dass persönliches Feedback am beliebtesten bzw. am effektivsten und direktesten ist, bestätigt auch unsere Befragung:

Das Sprachentraining der BASF überprüft die Qualität des Fremdsprachentrainings u. a. mit Hilfe von Feedback-Bögen und Kursberichten. Dazu Frau Isemann-Homey und Herr Witt: Wir haben einerseits Kursberichte, in denen die individuellen Ziele des Kurses festgehalten werden und andererseits gibt es Feedbackbögen, die den Kurs auswerten und die Fragen nach der Umsetzbarkeit in der Praxis stellen. Dieser Feedbackbogen ist ein Standardfragebogen, der für Seminare unterschiedlicher Themen verwendet und nach Abschluss des Seminars an die Teilnehmer verschickt wird. Somit ist eine Vergleichbarkeit gewährleistet.

Unser Feedbackprozess mit Feedbackbögen funktioniert zwar gut, allerdings erfährt man immer sehr schnell, wenn etwas nicht in Ordnung ist. Das ist gut so, weil man sofort eingreifen kann. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines Unternehmens)

Eine persönliche Befragung von Teilnehmern ist oft ergiebiger als eine Erhebung durch Feedbackbögen. Allerdings kommt aus zeitlichen Gründen oft nur Letzteres in Frage. (Frau M., Leiterin für Fremdsprachentrainings einer großen deutschen Landesbank)

Nur 28% der Personalentwickler aus unserer Fragebogenumfrage überprüfen den Transfer der Trainingsmaßnahme, was wahrscheinlich auch daran liegt, dass diese Form der Evaluation die schwierigste ist.

Frage 10:

Fremdsprachentraining					
Für wie geeignet halten Sie diese Formen der Qualitätskontrolle?					
Antwortmöglichkeiten	Sehr geeignet	Geeignet	Weniger geeignet	Ungeeignet	Anzahl Antworten
Teilnahme an Probesitzung	24	15	7	1	47
Feedback-Formulare	12	24	10	1	47
Persönliches Teilnehmer Feedback	31	15	0	1	47
Transferevaluation nach einiger Zeit	23	16	7	1	47
Anzahl beantworteter Fragen:				47	

Für sehr geeignet als Maßnahme zur Qualitätskontrolle halten die Unternehmen das persönliche Feedback der Teilnehmer (66%), das die meisten auch einholen (siehe Frage 9). Über die Hälfte halten es für sehr sinnvoll an einer Probesitzung teilzunehmen und dadurch die Qualität des Trainings zu überprüfen. Das praktizieren jedoch deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen (siehe Frage 9).

SKYLIGHT

Fast die Hälfte der Unternehmen (49%) halten Transferevaluationen nach einiger Zeit für eine geeignete Form der Qualitätskontrolle.

Ein wertvolles Evaluationstool für den Transfer wäre ein Fragebogen, der automatisch nach drei Monaten per Mail an die Teilnehmer geschickt wird und Fragen dazu stellt, in wie weit das Training danach im Arbeitsalltag geholfen hat. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Die Transferevaluation scheint den Unternehmen jedoch schwer zu fallen, da nur 28% diese Art der Evaluation praktizieren (siehe Frage 9).

Insgesamt 77 % halten Feedbackformulare für sehr geeignet oder geeignet:

Frau Isemann-Homey und Herr Witt vom BASF Sprachentraining: Die standardisierten und nach Abschluss der Kurse versendeten Feedbackbögen gewährleisten einen kontinuierlichen Überblick. Persönliches Feedback der Teilnehmer kann weitere Aspekte einbringen und ggf. Kursanpassungen ermöglichen.

Frage 11:

Fremdsprachentraining					
Wie wichtig ist es Ihnen, dass ein Fremdsprachentraining folgendes beinhaltet:					
Antwortmöglichkeiten	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig	Anzahl Antworten
Bedarfsanalyse	30	16	1	0	47
Praxis-bezogene Methoden	24	23	0	0	47
Evaluation der Teilnehmer	24	21	2	0	47
Erarbeitung eines individuellen Bedarfsplans	26	20	1	0	47
Das Training muss mit Soft-Skills Elementen (bspw. presentation, telephoning, emailing) verbunden sein	25	19	2	1	47
Anzahl beantworteter Fragen:					47

Für sehr wichtig halten die meisten Unternehmen alle Maßnahmen, die dazu führen, dass die Inhalte des Trainings praxisbezogen und auf den speziellen beruflichen Bedarf ausgerichtet sind.

Die Sprachtrainings sollen praxisorientiert, arbeitsbezogen und kommunikativ sein. Dies gilt allgemein für unsere Sprachtrainings, damit die Teilnehmer den meistgrößten praktischen Vorteil für ihre Arbeitssituation haben. Welche Themen genau behandelt werden, wird während der Bedarfsanalyse besprochen. Parallel aber entwickelt sich das Training dynamisch, indem die Trainer auf den Bedarf eingehen, der erst während des Trainings sichtbar wird. (Zuständige Mitarbeiterin für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

64% halten eine Bedarfsanalyse und 55% die Erarbeitung eines individuellen Bedarfsplans für sehr wichtig. Aber auch die Einbeziehung bestimmter Skills wie das Halten einer Präsentation, Telefonieren in der Fremdsprache oder das Schreiben einer E-Mail, Anwendung praxisbezogener Methoden und die Evaluation der Teilnehmer halten über die Hälfte der Unternehmen für sehr wichtig.

Auch beim BASF Sprachentraining spielt die Bedarfsanalyse eine sehr wichtige Rolle. Hier wird der Aufgabenbereich des Mitarbeiters immer berücksichtigt. Was dabei genau ermittelt wird, dazu Herr Witt: Es geht bei der Bedarfsanalyse zum Einen zuerst um den individuellen Aufgabenbereich, zum Anderen dann im Detail, was genau in den einzelnen Situationen, in denen die Fremdsprache verwendet wird, benötigt wird. Frau Isemann-Homey: Wenn z.B. eine Anfrage aus einer Abteilung für eine größere Anzahl Mitarbeiter kommt, die wir in kleinere Gruppen einteilen, klären wir gemeinsam, welches Ziel für welche Gruppe erreicht werden soll und welche Gruppenzusammenstellung sinnvoll ist. Die Einstufungsergebnisse helfen einzuschätzen, wie viel Zeit für dieses Ziel eingeplant werden muss. Ergänzend bieten wir eine Lernberatung für jeden Einzelnen an.

Frage 12:

Fremdsprachentraining		
Inwieweit ist das Interkulturelle Training in das Fremdsprachentraining Ihrer Mitarbeiter eingebunden?		
Antwortmöglichkeiten	Prozent	Anzahl Antworten
Wir trennen Interkulturelles- und Fremdsprachentraining	40 %	19
Es ist Bestandteil des Fremdsprachentrainings	28 %	13
Wir bieten beides an	32 %	15
Anzahl beantworteter Fragen:		47

SKYLIGHT

Die meisten Unternehmen (40%) trennen das Fremdsprachentraining von einem Interkulturellen Training.

Die Fremdsprachentrainer gehen auch auf gewisse interkulturelle Themen ein. Trotzdem werden die beiden Trainingsbereiche voneinander getrennt, weil Interkulturelles Training – oder besser Interkulturelle Sensibilisierung – ganz andere Anforderungen an den Trainer stellt. Es beschäftigt sich mit anderen Schwerpunkten und Kompetenzen und soll von Trainern durchgeführt werden, die Fachkenntnisse in diesem Bereich haben. Immer mehr Sprachtrainer bilden sich jetzt zusätzlich im interkulturellen Bereich aus, was nur positive Auswirkungen haben kann. (Zuständige Mitarbeiter für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Nur knapp 1/3 der Unternehmen bieten sowohl Fremdsprachentraining als auch Interkulturelle Trainings an. In 28% der Unternehmen wird das Interkulturelle Training als Bestandteil des Fremdsprachentrainings angesehen.

... wir trennen klar zwischen Interkulturellen Trainings und Fremdsprachentrainings, weil Interkulturelle Training das Verhalten schulen, Fremdsprachentrainings aber die kommunikative Kompetenz. (Frau M., Leiterin für Fremdsprachentrainings einer großen deutschen Landesbank)

Frau Isemann-Homey: Wir trennen diese beiden Themen, weil der Schwerpunkt der Lernziele unterschiedlich ist.

Weitere Fragen zum Thema, die von unseren Interviewpartnern beantwortet wurden:

Frage: Werden bestimmte Bereiche der Organisation outsourced?

Frau Isemann-Homey: Nein, lediglich die *Durchführung* der Sprachtrainings liegt bei externen Partnern.

Frage: Wie viele Mitarbeiter nehmen an den Trainings teil und wer ist das?

Frau Isemann-Homey: Die Teilnahme an einem Sprachtraining richtet sich nach dem betrieblichen Bedarf. Daher nehmen an Sprachtrainings Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen teil. Auch bei den Sprachen gibt es Variation. Englisch wird am häufigsten unterrichtet, aber auch Deutsch als Fremdsprache, Französisch, Spanisch, Italienisch oder Chinesisch.

Frage: Aus welchen Gründen brauchen die Mitarbeiter das Training?

Herr Witt: Das entsteht immer aus einem berufsspezifischen, betrieblichen Bedarf heraus.

Frau Isemann-Homey: Ein konkretes Beispiel ist, dass ein Mitarbeiter am Standort Kollegen aus dem Ausland Prozesse in seiner Anlage erläutern soll.

Frage: Wie ist die Budget Verteilung Interkulturelles und Fremdsprachentraining?

Frau Isemann-Homey: Die Budgets sind unabhängig voneinander.

Frage: In einer idealen Welt, wie sollten Training, Trainer und Evaluationstool aussehen?

Das ideale Training:

Frau Isemann-Homey: Das ideale Training sollte an den Bedarf angepasst und nachhaltig sein.

Herr Witt: Es vermittelt sowohl die benötigten Sprachkenntnisse als auch Freude am Lernen und wird beendet, wenn das Kursziel erreicht ist.

Interessant wäre es, wenn ein Trainer einen Teilnehmer, der täglich viel mit der Fremdsprache zu tun hat, erst einmal einige Stunden während der Arbeit begleiten könnte, um zu sehen was in seinem beruflichen Alltag sprachlich wirklich passiert, wo es Probleme gibt und um situativ zu unterstützen und zu korrigieren. Danach gäbe es eine Phase mit praxisorientierten Trainingseinheiten – mit Feedback, Input, Vertiefung und gezielten Übungen – und danach wieder einige Stunden Begleitung, um den Fortschritt zu beobachten bzw. neue Schwerpunkte zu identifizieren. Die Schleife würde sich immer wiederholen, bis sich der Teilnehmer bei der Erledigung seiner Aufgaben in der Fremdsprache sicher fühlt. (Zuständige für Fremdsprachentraining und Interkulturelles Training eines deutschen Unternehmens)

Der ideale Trainer:

Frau Isemann-Homey: Er sollte sowohl fachlich, organisatorisch und kaufmännisch verlässlich und auf dem Laufenden sein als auch eine angenehme Persönlichkeit haben. Die fachlichen Qualifikationen umfassen, wie in Frage 8 beschrieben, eine didaktische Qualifikation für den Fremdsprachenunterricht, ein fachliches Studium und Berufserfahrungen.

Herr Witt: Er sollte zudem Charisma haben und den Austausch mit uns suchen.

Das ideale Evaluationstool:

Herr Witt: Der Kurs war für uns erfolgreich, wenn die Kommunikation in der Praxis funktioniert.

Frau Isemann-Homey: Das ist beispielsweise der Fall, wenn ein Mitarbeiter nach einem Kurs einen englischen Anruf am Arbeitsplatz nun souverän meistert.

5. Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

5.1 Diskussion der Ergebnisse Fremdsprachentraining

5.1.1 Organisation und Durchführung der Fremdsprachentrainings in Unternehmen

Im ersten Teil der Befragung ging es um die Organisation der Fremdsprachentrainings in Unternehmen. Sie werden zum überwiegenden Anteil (57%) von Personalentwicklern durchgeführt, die auch andere Arten von Weiterbildung in ihrem Unternehmen organisieren. Zwar werden fremdsprachliche Weiterbildungen immerhin in 17 % der Unternehmen von jemandem organisiert, der sich ausschließlich damit beschäftigt und aufgrund seiner Ausbildung ein Sprachexperte ist oder es im Laufe seiner Tätigkeit wird, allerdings kommt es häufiger vor, dass ein(e) MitarbeiterIn die Fremdsprachentrainings organisiert, der weder ein Experte für die Organisation von Weiterbildung, noch von Fremdsprachen ist, sondern ein(e) SekretärIn oder ein(e) SachbearbeiterIn.

Der Anteil der Unternehmen, die Freelancer mit der Durchführung der Fremdsprachentrainings beauftragen, ist seit dem letzten Jahr noch gestiegen und beträgt mittlerweile 66%. Die Vorteile, die Freelancer besitzen, wurden uns auch in der qualitativen Umfrage deutlich aufgezeigt. So sind sie laut der befragten Personen loyaler und zuverlässiger als durch eine Sprachschule vermittelte Trainer. Außerdem sind ihre Qualifikationen und Fähigkeiten den Unternehmen besser bekannt und erlauben ihnen somit die Qualität besser zu kontrollieren. Allerdings ist auch der Anteil der Unternehmen gestiegen, die Sprachschulen beauftragen. Das spricht dafür, dass Unternehmen sowohl Freelancer als auch Sprachschulen beauftragen, während sie sich im letzten Jahr, wie im Rahmen von DICE I deutlich wurde, eher für eine der beiden Möglichkeiten entschieden haben. Einzig der Anteil an Unternehmen, die eine öffentliche Institution beauftragen, ist ein wenig gesunken.

5.1.2 Qualitätssicherung der durchgeführten Fremdsprachentrainings

In diesem Teil der Befragung ging es darum mit DICE II herauszufinden, welche Faktoren Unternehmen als wichtig für die Qualität eines Trainings erachten und wie sie diese überprüfen und sicherstellen.

SKYLIGHT

Noch wichtiger als die Qualität der Einstufung der an einem Fremdsprachentraining teilnehmenden Mitarbeiter scheint den Unternehmen der Ablauf und der Inhalt des Beratungsgesprächs zu sein, das der Trainer führt. Zumindest überprüfen über die Hälfte der Unternehmen (51%) diesen Punkt sehr genau bei der Wahl des Fremdsprachentrainers.

Weiterhin überprüfen fast die Hälfte der Unternehmen (49%) die Unterrichtsgestaltung sowie die Vermittlung einzelner Sprachkompetenzen (47%) durch den Trainer sehr genau. Weniger wichtig scheint die Anwendung sprachvergleichender Arbeiten im Training zu sein. 42% überprüfen sie weniger oder gar nicht.

Auch die Art der Materialien, mit denen Fremdsprachentrainer arbeiten, sind den Unternehmen offenbar wichtig: Über die Hälfte der Unternehmen (51%) überprüft die Materialien sehr genau, mit denen die Trainer arbeiten. Nur 2% überprüfen diesen Faktor in einem Fremdsprachentraining gar nicht. Es bleibt trotzdem die Frage offen, wie genau und vor allem was geprüft wird.

Fast genauso wichtig wie die pädagogischen Fähigkeiten eines Trainers sind den Unternehmen die bürokratischen beziehungsweise organisatorischen Leistungen, mit denen er zum reibungslosen Ablauf des Trainings beiträgt. So überprüfen 49% der Unternehmen den Service / Support, den sie durch den Trainer erfahren, sehr genau.

Um diese Dinge möglichst sicher zu stellen, holen 91% der Unternehmen vorher sehr genau oder zumindest genau Informationen über den Anbieter des Trainings und den Kurs ein.

Am wichtigsten ist den Unternehmen die persönliche Eignung des Trainers. Zumindest gaben mehr als zwei Drittel der Unternehmen (76%) an, dass ihnen diese bei der Wahl eines Trainers besonders wichtig ist. Zweitwichtigster Faktor bei der Wahl eines Fremdsprachentrainers ist seine pädagogische Eignung. 66% der Unternehmen sehen diese als sehr wichtig an, wenn sie einen Fremdsprachentrainer engagieren. Das spricht ganz eindeutig für eine Trainerqualifizierung, in der eine pädagogische Bildung vermittelt wird, so wie es heute z. B. schon in der Train-the-Trainer-Fortbildung CLTC-C stattfindet (vgl. cltc-corporate.de). Hingegen stufen 32% Auslandserfahrungen des Trainers als weniger oder nicht wichtig ein.

SKYLIGHT

Die Qualität der Fremdsprachentrainings wird in den Unternehmen zum größten Teil (69%) durch ein detailliertes Feedback der Teilnehmer überprüft. Auch die qualitative Befragung ergab, dass die Zuständigen für die Organisation der Trainings im Unternehmen schnell davon erfahren, wenn Teilnehmer nicht zufrieden sind. Sowohl informell als auch in einem formellen Kontext erhalten sie ein Feedback der teilnehmenden Mitarbeiter zum Ablauf und Inhalt des Trainings. Das am zweithäufigsten genutzte Mittel zur Qualitätsüberprüfung sind Feedbackbögen im Anschluss an das Training. Im Gegensatz dazu werden sehr effektive Mittel zur Überprüfung der Qualität wie die strichprobenmäßige Teilnahme an einem Training (38%) oder eine Transferevaluation nach einiger Zeit (28%) nur sehr selten genutzt. Das verwundert vor dem Hintergrund, dass 83% die Teilnahme an einer Probesitzung für ein sehr geeignetes oder geeignetes Instrument zur Qualitätskontrolle halten und 82% die Transferevaluation nach einiger Zeit für sehr geeignet oder geeignet halten. Dass diese beiden Arten zur Überprüfung der Trainingsqualität dennoch relativ selten genutzt werden liegt wahrscheinlich entweder daran, dass es arbeitsintensiv und zeitaufwendig ist, sie anzuwenden oder daran, dass es an Ideen mangelt, wie man den Transfer in den beruflichen Alltag feststellen kann. Es ist auch möglich, dass eine Unsicherheit bei einigen Unternehmen darüber herrscht, wie man in einem Probetraining die Qualität angemessen beurteilen kann.

Obwohl in 64% der Unternehmen Feedbackbögen im Anschluss an ein Training ausgehändigt werden, wird dieses Instrument nur von 26% als sehr geeignet gehalten. Es stellt sich also die Frage, welche Aussagekraft Feedbackbögen überhaupt haben. Einzig das persönliche Feedback durch die Teilnehmer scheint sehr gut zu funktionieren. Es wird von den Unternehmen sehr häufig durchgeführt als auch für sehr geeignet gehalten.

Die Wichtigkeit von Bedarfsanalyse, praxisbezogenen Methoden, Teilnehmerevaluation, Erarbeitung eines individuellen Bedarfsplans und die Integration bestimmter Soft-Skills (telephoning, negotiating etc.) wird von den Unternehmen klar erkannt. Jeder dieser Bestandteile eines Trainings wird von fast allen (96% oder mehr) der Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig angesehen.

Nur knapp 1/3 der Unternehmen (32%) bieten sowohl Fremdsprachentraining als auch Interkulturelles Training an. In 28% der Unternehmen soll das Interkulturelle als ein Bestandteil im Fremdsprachentraining behandelt werden. Die restlichen Unternehmen gaben an, dass sie

Fremdsprachentraining und Interkulturelles voneinander zwar trennen, aber offensichtlich nicht beides anbieten, sondern nur Fremdsprachentrainings durchführen.

In den meisten der befragten Unternehmen arbeiten 10.000 oder mehr Mitarbeiter (45%). In 40% der Unternehmen war die Geschäftssprache Englisch.

5.2 Diskussion der Ergebnisse Interkulturelles Training

5.2.1 Organisation von Interkulturellen Trainings

Die meisten Personalentwickler (58%) gaben an, dass in ihren Unternehmen ein Personalentwickler das Interkulturelle Training organisiert, der auch für die Organisation anderer Trainings zuständig ist. Hier stellt sich natürlich die Frage, wie gut auf die Qualität der Trainings geachtet werden kann, wenn für die Organisation eine Person zuständig ist, die auch noch andere Trainings organisiert. Nur 9% der Unternehmen verfügen über einen Verantwortlichen, der diese Trainings alleine organisiert.

Wie schon bei den Fremdsprachentrainings gaben die Personalentwickler an, dass sie am häufigsten (63%) Freelancer anstellen. Bereits im letzten Jahr ergab DICE I dieses Ergebnis.

5.2.2 Qualitätssicherung von Interkulturellen Trainings

Wir wollten von den Personalentwicklern wissen, wie sie die Qualität von Interkulturellen Trainings überprüfen. Dabei erstaunt, dass die Personalentwickler scheinbar sehr viel Wert auf die *Einstufung* der Teilnehmer legen. Am häufigsten (53%) wird die Einstufung 'sehr genau' überprüft. Hier bleibt natürlich die Frage, wie hier die interkulturelle Kompetenz geprüft wird. So gibt es von Expertenseite her keine einheitlich Auffassung darüber, was Interkulturelle Kompetenz überhaupt ist. Zudem ist fraglich, auf welcher Basis diese gemessen und der betreffende Mitarbeiter dann eingestuft werden soll. Henkel löst dieses Problem z. B. mit einem psychometrischen Fragebogen (TIP – The International Profiler), der auf der einen Seite Skills-Dimensionen aus den Bereichen Kommunikation und Verhalten identifiziert und diese dann mit Soft-Skills Elementen verknüpft. Damit ist eine eigene Definition der von ihnen gewünschten interkulturellen Kompetenzen in ganz bestimmten kommunikativen Situationen geschaffen.

Die *Transfersicherung* in den Arbeitsalltag ist den Personalentwicklern am häufigsten (51%) ´sehr wichtig`. Genauso wenig wie man ´Englisch auf Vorrat` vermitteln will, wollen die Personalentwickler ihren Mitarbeitern interkulturelle Kompetenz in ganz spezifischen Situationen des Arbeitsalltags vermitteln. Aber wie bei Sprachkenntnissen benötigt man hierfür eine gewisse Grundlage und auch den Willen sich ein selbstreflektierendes Bewusstsein anzueignen. Wenn man seine Interkulturelle Kompetenz verbessern möchte, dann ist dies ein ständiger Prozess der Auseinandersetzung mit sich und dem Fremden.

Auf die *Gestaltung des Lehrmaterials* legen die Personalentwickler am häufigsten (51%) ´sehr viel` Wert. Aus der Idee der Praxisnähe entwickelten sich die bedarfsgerechten und situationsbezogenen Critical Incidents. Hier bieten sich bspw. das Audio und Videomaterial des DPI (Developing International Competence Effectively) der York Associates an. Es wird aber auch viel mit Online Material gearbeitet, wobei die Selbstverantwortung des Lernenden im Vordergrund steht.

Die Qualität eines Trainings wird ganz maßgeblich vom *Trainer* mitbestimmt. Alle von uns vorgeschlagenen Kompetenzen wurden von den Personalentwicklern als ´sehr wichtig` eingestuft. Wenig überraschend wurde die ´persönliche Eignung` des Trainers am häufigsten (68%) als sehr wichtig eingeschätzt. Hier schließt sich der Kreis zum Thema der bevorzugten Trainersauswahl. Am häufigsten werden Freelancer gebucht. Hier ist der persönliche Kontakt gegeben, wodurch der Personalentwickler bereits einen ersten Eindruck zur persönlichen Eignung des Trainers vorliegt. Frau Eilert-Ebke gab als weiteres Kriterium eine Coaching Ausbildung für Henkels Interkulturelle Trainer an.

Natürlich wollen Unternehmen sicher stellen, dass die Trainingsmaßnahme auch den gewünschten Effekt hat. Dazu werden verschiedene *Evaluationsmittel* verwendet. Die beliebteste Methode zur Qualitätskontrolle ist nach wie vor das Feedback-Formular (49%), dicht gefolgt vom direkten Feedbackgespräch (47%) mit dem Mitarbeiter nach dem Training. Spannenderweise halten die meisten (54%) das Feedback-Formular aber nur für eine ´geeignete` Lösung. Wir schließen daraus, dass vielfach das optimale Evaluationstool fehlt.

Das persönliche Teilnehmer-Feedback wird hingegen von 60% als ´sehr geeignet` eingestuft, wird aber – wie in der vorherigen Frage bereits besprochen – seltener (47%) angewendet. Es stellt sich die Frage

warum? Fällt dieses Evaluationsform der Zeitknappheit oder finanziellen Gründen zum Opfer? Zudem ist es interessant, dass 44% der Personalentwickler die ´Transferevaluation nach einiger Zeit´ als geeignetes Mittel der Qualitätskontrolle ansehen. Dieser Prozentsatz übersteigt die Anzahl der befragten Personen, die dieses Mittel tatsächlich anwenden (30%). Erneut stellt sich die Frage, ob es sich hier um finanzielle Ursachen handelt.

5.2.3 Inhalte Interkultureller Trainings

Wir fragten die Personaler, für wie wichtig sie es halten, dass Interkulturelles Training mit Soft-Skills Elementen verknüpft sein sollte. Ein überraschendes Ergebnis: Die meisten (46%) finden diesen Punkt nur ´wichtig`. Auch einen Test von Persönlichkeitseigenschaften in diesem Zusammenhang finden die meisten Personalentwickler (51%) nur ´wichtig`. Wenn man jedoch von einem interkulturellen Kompetenzbegriff als einer Verknüpfung von Sach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz ausgeht (vgl. z. B. Bolten, 2007), dann sind diese Bereiche mitzubeachten. Interkulturelle Kompetenzentwicklung unabhängig von einer Persönlichkeitsentwicklung oder der Entwicklung von Soft-Skills zu betrachten, ist fatal: Wenn ich auf einen Menschen aus einer anderen Kultur treffe, dann begegne ich immer einem Menschen aus einer Kultur mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften. Im Training muss ich lernen diese auch bei mir selber zu erkennen und zu unterscheiden. Ignoriert das Training diesen Aspekt, kann sich der Teilnehmer schnell in einem fatalen und stereotypen Schubladendenken verlieren.

5.2.4 Ziele von Interkulturellen Trainings

Ein spannendes Ergebnis ergab zudem die Frage danach, für welche Ziele Mitarbeiter interkulturell trainiert werden. Die meisten Personalentwickler (33%) gaben an, dass die Mitarbeiter ´sehr häufig´ für längere Auslandsaufenthalte trainiert werden. Die meisten (40%) nannten als Grund, dass sie die Mitarbeiter ´häufig´ in Diversity-Team-Trainings weiterbilden. Dieses Ergebnis überrascht, vergleicht man es mit dem aus dem letzten Jahr (DICE I). Hier war das Diversity-Team-Training noch weit abgeschlagen und wurde (vor allem im internationalen Vergleich) kaum beachtet. Ob da eine Trendwende in Sicht ist und die Verantwortlichen den Wert erkannt haben? Im letzten Jahr wurde im Rahmen von DICE I noch deutlich, dass nur für 18% der befragten deutschen Unternehmen Diversity-Team-Trainings wichtig sind und demnach einen äußerst geringen Stellenwert im internationalen Vergleich (USA = 92%; Europa = 75%) einnehmen. Das wurde damals auch schon von einer Studie der Bertelsmann Stiftung bestätigt (http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1268.asp).

III. Literaturverzeichnis

- Adler, N. J. (1991): *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston: Kent.
- Bergemann, B. & Bergemann, N. (2005): *Interkulturelle Management-Kompetenz. Anforderungen und Ausbildung*. Konstanz: Oelschläger.
- Bolten, J. (2003): *Stichworte zum interkulturellen Lernen* (Elektronisches Stichwortverzeichnis) Verfügbar unter: http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a_bisz_/index.htm (20.10.2008).
- Bolten, J. (2007): *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: V&R.
- Bosse, E. (2003): *Interkulturelles Training als Ergänzung universitärer Fremdsprachenkurse?*, in: *Interkulturelles und transkulturelles Lernen im Fremdsprachenunterricht*, S.155-167. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Eckerth, J. (2003): *Brauchen wir einen inter- und / oder transkulturellen Fremdsprachenunterricht?*, in: *Interkulturelles und transkulturelles Lernen im Fremdsprachenunterricht*. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Gannon, M. J. & Poon, J. M. L. (1997): Effects of Alternative Instructional Approaches on Cross-Cultural Training Outcomes. *International Journal of Intercultural Interactions*, 21 (4), 429-446.
- Götz, K. (2006): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*, Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Faulstich, P.; Gnahn, D.; Sauter, E.: *Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung: ein Gestaltungsvorschlag - ein Gutachten*, Berlin, Hamburg, Hannover, März 2003, <http://www.azwv.de/qm.html>
- Forgas, J. P. (1995): *Soziale Interaktion und Kommunikation*. Weinheim: Beltz.
- Hansen, K. P. (1995): *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen: Francke.
- Helmke, A.; Helmke, T.; Schrader, F.-W. (2007): *Unterrichtsqualität: Brennpunkte und Perspektiven der Forschung*, in: *Probleme und Perspektiven aus der Verbindung zwischen Unterrichtsqualität und den Fachdidaktiken*, Julius Klinkhardt: Bad Heilbrunn.
- Herkner, W. (2001): *Lehrbuch Sozialpsychologie*. Bern: Huber.
- Holtzer, G. (2003): *Culture(s) entre global et local - Réflexions pour l'enseignement des langues et des cultures*, in: *Interkulturelles und transkulturelles Lernen im Fremdsprachenunterricht*, 25-39. Frankfurt am Main, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Horsch, J. (1996): Reif fürs Ausland? *Personalwirtschaft*, 22-24.
- Hunfeld, H. & Neuner, G. (1993): *Methoden des fremdsprachlichen Deutschunterrichts*, Langenscheid, 1993.

- Ingulsrud, J. E., Kai, K., Kadowaki, S., Kurobane, S. & Shiobara, M. (2002): The assessment of cross-cultural experience: measuring awareness through critical text-analysis. *International Journal of Intercultural Interactions*, 26, 473-491.
- Kammel, A. & Teichmann, D. (1994): *Internationaler Personaleinsatz*. München & Wien: Oldenbourg.
- Kumar, B. & Hausmann, H. (1992): *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*. München: Beck.
- Küster, L. (2003): *Der Gegensatz ‚Transkulturalität‘ und ‚Interkulturalität‘ aus Sicht der deutschen Erziehungswissenschaft – Anschlussmöglichkeiten für die Fremdsprachendidaktik?*, in: *Interkulturelles und transkulturelles Lernen im Fremdsprachenunterricht*, 41-52. Frankfurt am Main, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Müller-Hartmann, A. (2006): *Introduction to English Language Teaching*, 1-56, 109-127. Stuttgart: Klett.
- Neuner, G. (1993): *Methoden des fremdsprachlichen Deutschunterrichts*, 106-127. Kassel: Langenscheidt.
- Nünning, A. (2008): *Metzler Lexikon Literatur- und Kulturtheorie*, Stuttgart: J. B. Metzler.
- Nidermeyer, M. (2001): Interkulturelle Trainings in der deutschen Wirtschaft: Eine Bestandsaufnahme. In: J. Bolten & D. Schröter (Hrsg.): *Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung*, S. 62-77. Sternfels: Wissenschaft und Praxis.
- Stubbe (2005): *Lexikon der Ethnopsychologie und Transkulturellen Psychologie*. Frankfurt a. M.: IKO.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998): *Riding the waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill.
- Thomas, A. (1983): Psychologische Aspekte interkulturellen Handelns. In: A. Thomas (Hrsg.), *Erforschung interkultureller Beziehungen: Forschungsansätze und Perspektiven*, *SSIP Bulletin*, 51, 33-41.
- Thomas, A. (1993): *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Wangermann, I. (im Druck): *Direkte Kommunikation und Höflichkeit in der Unternehmenskommunikation: Deutsche, Österreicher und Italiener im Kulturenvergleich*.
- Weskamp, R. (2003): *Zur Qualität des fremdsprachlichen Unterrichts: Essentials – Entwicklung – Sicherung*, in: *Kommunikativer Fremdsprachenunterricht, Rückblick nach vorn*. Festschrift für Christoph Edelhoff. Michael K. Legutke und Maria Schocker von Ditfurth (Hrsg.) S. 155-169, Tübingen: Narr.
- Weinert, A. B. (1998): *Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz.

IV. Internetquellen

- Stiftung Warentest: ‚*Sprachen lernen*‘
www.test.de/filestore/kommentartext.pdf?path=/b4/41/de876273-6b14-4039-9a18-7e0c2656c44d-Kommentar.pdf. 2007.
- Stiftung Warentest – Finanztestheft (2/2005)
- European Foundation for Quality Management: *Das EFQM-Modell für Excellence – wozu?*
<http://www.deutsche-efqm.de/>, 2008
- Total Quality System: <http://www.tqm.com/>, 2008.
- International Organisation for Standardization: <http://www.iso.org/iso/home.htm>, 2008.
- Kübert, S. (2008): http://www.diplom.de/db/MA-Thesis__Master-10322/Mit_Hilfe_der_Trainingsmethode_Culture_Assimilator_interkulturelle_Unterschiede_verstehen.html
- Common European Framework: <http://www.goethe.de/z/50/commeuro/deindex.htm>
- Stiftung Warentest: www.test.de/filestore/kommentartext.pdf?path=/b4/41/de876273-6b14-4039-9a18-7e0c2656c44d-Kommentar.pdf.

SKYLIGHT

Eine Studie der
SKYLIGHT GmbH
Hansaring 61
50670 Köln

phone +49 221 1612 190
fax +49 221 1612 100
mail info@skylight.de
web www.skylight.de

mit den Medienpartnern

Business Spotlight

PERSONAL
Zeitschrift für Human Resource Management