

# Weiterbildung nach Maß

## Qualitätssicherung bei Sprach- und Kommunikationstrainings

Im Grunde ist es eine Selbstverständlichkeit: Internationale Kommunikation ist heute in vielen Firmen Alltag, im Besonderen an Standorten großer multinationaler bis globaler Unternehmen. Aber längst nicht nur dort. Auch für mittelständische Betriebe ist fremdsprachliche Firmenkommunikation zunehmend ein Schlüsselkriterium, an dem kein Weg mehr vorbeiführt. Um so erstaunlicher erscheint es da, wie viele Personalverantwortliche mit der Weiterbildungssituation in gerade diesem Bereich ausgesprochen unzufrieden sind.



Ludwig Tegelbeckers

Warum ist das so? Was sind die Erwartungen eines Unternehmens an ein – aus eigener Sicht – erfolgreiches Training für Business-Kommunikation? In welchen

konkreten Punkten werden Erwartungen nicht oder nur unzureichend erfüllt? Wie und mit welchen Mitteln kann ein effektiver Return on Investment erreicht werden?

### Weiterbildungen im Fremdsprachbereich: Ziele und Erwartungen

Sprachkurse sind beliebt. Allein in Prag gibt es mehr als 200 Sprachinstitute, hinzu kommen freie Trainer und Agenturen in unbekannter Zahl. Laut Ranking des englischsprachigen Magazins *Czech Business Weekly* (13/2009) kamen die 40 größten tschechischen Anbieter im Jahr 2008 zusammen auf rund 2,4 Millionen Stunden Unterricht bzw. Training. Im gleichen Zeitraum wendeten deutsche Unternehmen im Durchschnitt knapp 1.200 Euro pro Mitarbeiter für die Weiterbildung auf. Aber mit welchem Ziel?

Viele Firmen organisieren Sprachunterricht immer noch bewusst als kostenloses Angebot für ihre Mitarbeiter, das diese für sich selbst nutzen können, egal ob sie damit für den Urlaub lernen oder andere Ziele im Auge haben. Im Vordergrund steht die Zufriedenheit des Mitarbeiters, also der Teilnehmernutzen. Diese Kategorie von Weiterbildungen lässt sich als Benefit-Kurse bezeichnen.

Eine andere Ziel-Kategorie ist das bedarfsorientierte Sprachtraining. Hier steht – im Unterschied zu den Benefit-Kursen – nicht der Teilnehmernutzen im Vordergrund, sondern der unmittelbare Firmennutzen. Sprich: Ein

Auftraggeber erwartet sich von der Weiterbildungsmaßnahme die zielgerichtete Entwicklung seines Mitarbeiters. Idealerweise sollte dies bedeuten, dass dem Mitarbeiter die Zielsprache bedarfsspezifisch genau so vermittelt wird, wie er sie für die Aufgaben an seinem Arbeitsplatz benötigt.

Aber genau hieran hapert es oft: Speziell in der letztgenannten Kategorie sehen Auftraggeber oft keine nachvollziehbaren – und: keine messbaren – Ergebnisse, so dass nicht selten grundsätzliche Zweifel am Sinn der Maßnahme entstehen. Wo sind die Ursachen hierfür zu suchen?

### Bestandsaufnahme: Was häufig (nicht) passiert

Entscheiden sich Personalabteilungen dazu, Trainingsinstitute oder Sprachschulen zu beauftragen, dann haben sie normalerweise wenig Einblick in das, was in den Kursen passiert. Was unterrichtet wird, orientiert sich in der Regel an standardisiertem Material, d.h. es werden ganz klassisch Lehrbücher durchgearbeitet, gerne orientiert sich das Training auch an Skills wie *Telephoning*, *E-Mailing* oder *Socializing*. Nur selten berücksichtigt das Kursdesign hingegen individuelle Aspekte wie bspw. die Frage nach dem Kommunikationstyp, und fast nie richtet es sich nach den konkreten Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz des Mitarbeiters.

Und geht es um die Evaluierung der Sprachtrainings, werden meist nur Befragungen der Kursteilnehmer anhand von Feedback-Bögen durchgeführt. Oder es erfolgen Tests - die standardisiert sind - in langen Abständen. Ein ausführlicher Report an den Personalentwickler über Progress und Entwicklungsstand des einzelnen Mitarbeiters ist dann nicht Regel, sondern Ausnahme.

All dies mag sicher auch zufriedenstellend sein, so lange die Erwartungen an die Weiterbildung im Rahmen der „Benefit“-Kategorie liegen. Nicht selten ist allerdings genau hier ein Missverständnis zu beobachten: Wenn nämlich Weiterbildungen, die im Selbstverständnis der Auftraggeber bedarfsökonomisch orientiert sind, faktisch wie Benefit-Kurse ablaufen. Weil weder Auftraggeber, noch Auftragnehmer, noch Dozent es besser wissen (wollen bzw. können).

### Bedarfsökonomie als Schlüssel für Business-Kommunikation

Es geht auch anders. Ein Konzept, das Organisationsmerkmale, Personenmerkmale und

Zielvereinbarungen angemessen berücksichtigt, ist das *Communication and Language Trainer Certificate (Corporate)*, kurz *CLTC-C*. Bei Global Players wie z.B. Henkel, Bosch oder 3M hat es sich für deutsche und englische Kommunikation erfolgreich bewährt.

Im Mittelpunkt des CLTC-Konzepts steht die Praxis. Business-Kommunikation bedeutet idealerweise Handlungskompetenz. Im Kontext heißt das: Interaktionsfähigkeit in der Zielsprache - und nicht grammatisches Wissen - ist wichtigstes Trainingsziel. Drei Kriterien sind dafür maßgeblich:

1. Das Training übt die Kommunikationssituationen ein, die im Arbeitsalltag des Mitarbeiters erforderlich sind
2. Die Lernfortschritte des Mitarbeiters werden nachvollziehbar gemacht. Referenzgröße ist das *Common European Framework* des Europarats (CEFR)
3. Die Fortschritte werden in angemessener Form an den Auftraggeber bzw. an den Personalverantwortlichen kommuniziert

Methodischer Kern des Konzepts ist die Szenario-Technik. Sie erlaubt es, innerhalb eines Trainingszyklus die Kommunikationssituationen zu entwickeln und durchzuführen, die der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu bewältigen hat. Ein Szenario kann unterschiedlich komplex sein, je nachdem, welchen kommunikativen Ansprüchen der Trainee/Coachee in der Zielsprache genügen muss, über welche Medien er vor allem kommuniziert, ob er Entscheider oder Ausführender ist und bei der Arbeit dementsprechend eher mit offenen oder geschlossenen Fragen konfrontiert wird.

Das CLTC-Training ist in seinem Wesen dynamisch, denn der Bedarf des Kunden - und nicht Standard-Material - bestimmt die Inhalte. Die inhaltliche Offenheit macht es wiederum leicht, CLTC auch mit Kommunikationstrainings zu anderen Schwerpunkten zu variieren. Im tschechisch-deutschen Kontext bewähren sich bspw. *Executive Coachings* mit dem Schwerpunkt *Kulturelle Unterschiede*, prinzipiell sind die *Variationsmöglichkeiten* unbegrenzt.

Ludwig Tegelbeckers  
Kommunikationstrainer  
Tegelbeckers Trainings  
Berlin & Prag  
E-Mail: [info@tegelbeckers.eu](mailto:info@tegelbeckers.eu)  
[www.tegelbeckers.eu](http://www.tegelbeckers.eu)