

Eine empirische Untersuchung zur Bestandsaufnahme in deutschen Großunternehmen und interkulturellen Trainingsinstitutionen

Weppler, Carolin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weppler, C. (2004). Eine empirische Untersuchung zur Bestandsaufnahme in deutschen Großunternehmen und interkulturellen Trainingsinstitutionen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 3(10), 2-10. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454104>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Interkulturelle Teamtrainings: Eine empirische Untersuchung zur Bestandsaufnahme in deutschen Großunternehmen und interkulturellen Trainingsinstitutionen

Mit dem Ziel, Informationen für eine umfassende Qualitätssicherung im interkulturellen Teamtrainingsbereich zu erlangen, wurde in den Monaten Juli bis August 2004 eine anonyme Online-Befragung durchgeführt, zu deren Teilnahme jeweils 100 deutschsprachige interkulturelle Teamtrainer und 100 Personalentwickler deutscher Großunternehmen eingeladen waren (Rücklaufquote 50% bzw. 56%).

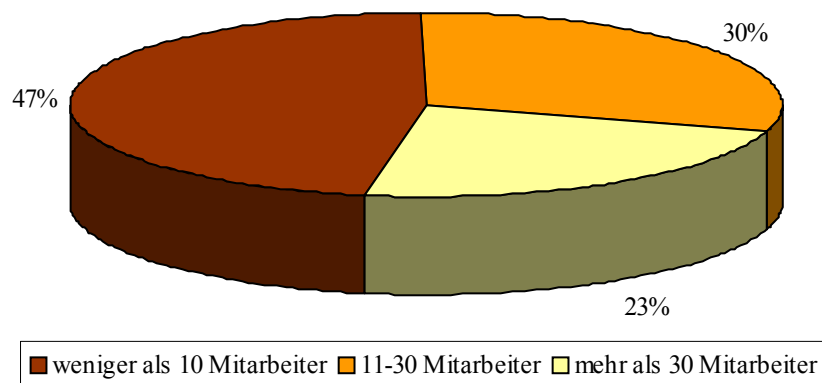
Nebenprodukt der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Qualitätsuntersuchung ist ein umfassender Einblick sowohl in die Angebots- als auch in die Nachfragestruktur des interkulturellen Teamtrainingsbereichs in Deutschland. Der folgende Artikel fasst die Hauptergebnisse der Untersuchung knapp zusammen und zeichnet damit ein umfangreiches Bild der aktuellen Trainingssituation.

Eine ausführlichere Darstellung der Untersuchungsergebnisse sowie eine tiefgreifendere Diskussion vor allem in Bezug auf das Thema Qualitätssicherung findet in diesem Artikel nicht statt, sondern wird in einer Dissertation am Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft bei Prof. Dr. Bolten abgehandelt.

Ergebnisse Teamtrainer

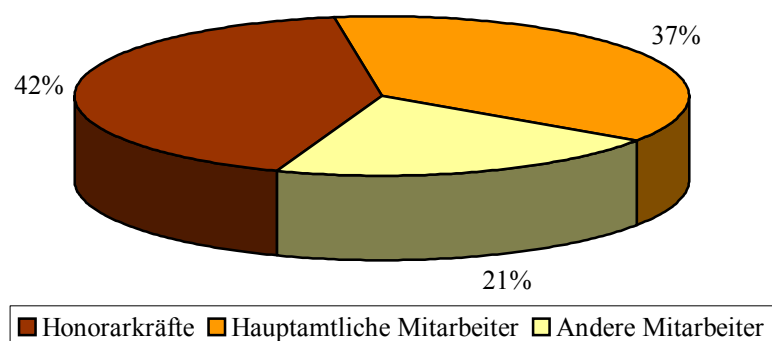
Beim interkulturellen Teamtrainingsmarkt handelt es sich um einen Markt sehr kleiner Anbieter: 47% der befragten interkulturellen Teamtrainer arbeiten in einer Organisation, die zwischen einem und zehn Mitarbeitern beschäftigt. Gut 80% dieser Organisationen bestehen sogar nur aus einem bis fünf Mitarbeitern. Organisationen, die mehr als 30 Mitarbeiter beschäftigen, treten nur in 23% der befragten Fälle auf (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Organisationsgröße (in Prozent)



Die Kleinheit des Marktes spiegelt sich auch in den Beschäftigungsverhältnissen wider: In den erfassten Organisationen arbeiten 42% der Mitarbeiter auf Honorarbasis, nur 37% der Mitarbeiter haben den Status von hauptamtlichen Mitarbeitern (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Beschäftigungsverhältnisse im interkulturellen Teamtrainingsbereich (in Prozent)



Immerhin verfügen aber zwei Drittel der befragten Trainer über eine Arbeitserfahrung von mehr als fünf Jahren im interkulturellen Trainingsbereich – die Hälfte arbeitet sogar seit mehr als zehn Jahren in diesem Feld.

Auch das Trainingsangebot selbst gibt Hinweise auf die Kleinheit des Marktes. Bei 43% der befragten Trainer machen interkulturelle Trainings einen Anteil von weniger als einem Drittel des gesamten Trainingsangebots aus – im Hinblick auf interkulturelle Teamtrainings steigt diese Zahl sogar auf zwei Drittel (vgl. Abb. 3 und 4).

Abb. 3: Anteil interkultureller Trainings am Gesamtangebot der untersuchten Organisationen (in Prozent)

weniger als 1/3 aller Trainings	zwischen 1/3 und 2/3 aller Trainings	mehr als 2/3 aller Trainings	Grundgesamtheit
43%	17%	40%	100%

Abb. 4: Anteil interkultureller Teamtrainings am Gesamtangebot der untersuchten Organisationen (in Prozent)

weniger als 1/3 aller Trainings	zwischen 1/3 und 2/3 aller Trainings	mehr als 2/3 aller Trainings	Grundgesamtheit
67%	25%	8%	100%

Auch im konkreten Angebot für den interkulturellen Teamtrainingsbereich gibt es keinerlei Spezialisierung der Anbieter. Bei den Arten von Teamtrainings, die angeboten werden, zeigt sich eine große Anzahl verschiedener Trainingsarten, die die Befragten anbieten und durchführen: Kulturallgemeine und kulturspezifische interkulturelle Trainings, prozessbegleitende Coachings, Beratungen der Teamleitung, Kickoff-Meetings, Orientierungsworkshops etc. Angeboten werden diese Trainings für eine ebenfalls große Bandbreite an Teams (Managementteams, zeitlich begrenzte Projektteams, standortübergreifende Teams etc.). Nur 2% der befragten Trainer spezialisieren sich ausschließlich auf eine bestimmte Trainingsart und Zielgruppe.

Die Betrachtung des Ausbildungshintergrundes der interkulturellen Teamtrainer liefert ein sehr uneinheitliches Bild. 88% der Befragten verfügen über ein Hochschulstudium, die Fachrichtungen variieren jedoch stark – vor allem VWL, BWL, Pädagogik und Psychologie. Immerhin jeder Fünfte hat ein interkulturelles Studium absolviert, beispielsweise IWK oder Kuwi (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Studienfachrichtungen (in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Studienrichtung	Anteil an der Grundgesamtheit
Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre	34%
Pädagogik, Psychologie	24%
Interkulturelle Kommunikation (IWK, Kuwi etc.)	20%
Politikwissenschaften, Soziologie, Geografie	12%
Ingenieurwesen (Agrar, Wirtschaft etc.)	10%
Sonstige (Übersetzen, Germanistik, Lehramt, Geschichte etc.)	20%

Weiter haben sich die befragten Trainer vor allem durch Auslandsaufenthalte und den Erwerb zusätzlicher Qualifikationsnachweise in Form von Zertifikaten, Weiterbildungen und Ausbildungen (NLP, Trainer, Coach etc.) auf ihre praktische Tätigkeit vorbereitet. Zur Vertiefung ihres Wissens bilden sich zudem fast alle Trainer in ihrem Fachbereich regelmäßig weiter, z.B. durch Lektüre von Fachliteratur, Veranstaltungsbesuche und Kollegenaustausch.

Die Tendenz zum Networking zeigt sich auch bei Betrachtung der Art des Erstkontaktes zum Kunden zwecks Vergabe von Trainingsaufträgen. Beim Großteil der Trainer spielen hier persönliche Kontakte und Empfehlungen eine Rolle. Jeder fünfte Trainer schaltet zudem eigene Inserate und/oder reagiert auf Stellenausschreibungen. Als weitere, allerdings weniger genutzte Möglichkeiten zum Kundenkontakt dienen unter anderem Direktmarketing, Infoveranstaltungen sowie Teilnahme an Kongressen und Seminaren.

Nach der Auftragsgewinnung sieht ein durchschnittliches interkulturelles Teamtraining im Hinblick auf seine Rahmenbedingungen folgendermaßen aus: In der Umfrage zeigte sich eine klare Tendenz hin zu zweitägigen Trainings, die von zwei und mehr Trainern aus jeweils verschiedenen Kulturen durchgeführt werden. Sprache des Trainings ist meistens die vom Auftraggeber gewünschte Sprache – demnach vor allem Deutsch und Englisch. Die Teilnehmer (zu 90% nicht mehr als 15 Personen pro Training) stammen meist aus mehreren Kulturen, häufig mit einer dominanten Kultur.

Den Trainingsinhalten selbst liegen vor allem erfahrungsorientierte, interaktive Konzepte und Methoden zugrunde. Hierzu gehören Diskussionen über interkulturelle Erfahrungen und Erwartungen, Culture Awareness Übungen und Simulationsspiele, interkulturelle Fallstudien, das Lernen durch Erfahrungen und Rollenspiele. Die Vermittlung von Informationen und Fakten ist ebenfalls eine sehr beliebte Methode –

88% der Umfrageteilnehmer wenden diese Methode immer bis häufig an, meistens im Zusammenhang mit erfahrungsorientierten Methoden. So gut wie nie angewendete Konzepte und Methoden sind vor allem das E-Learning (93% der Befragten binden es selten bis nie in ihre Trainings ein) und Anwendungen des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP), Psychodramen und systemischer Prozesse.

Den Trainingskonzeptionen liegt in der Selbsteinschätzung der Trainer in 78% der untersuchten Fälle ein theoretisches Fundament zugrunde. Durch den Theoriebezug wird hier ein Grundstein für die Schaffung von Strukturen im Bezug auf die Trainingsziele und Konzeption (Methodik und Didaktik) gelegt – seltener kommt Theorie explizit im Training vor. Auch die Aktualität und praktische Relevanz der Trainingsinhalte werden von fast allen interkulturellen Teamtrainern regelmäßig überprüft, meist mit Hilfe von Gesprächen mit Fachkollegen, Landesexperten und Wissenschaftlern, oder durch Trainingsevaluation bzw. Feedback der Teilnehmer.

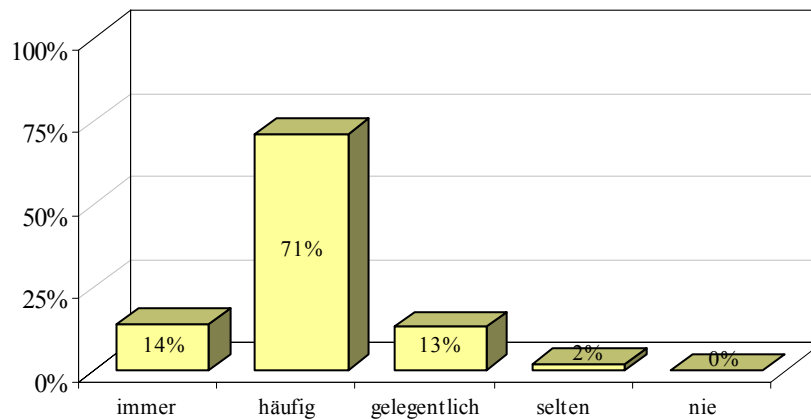
Hierdurch haben sich bei fast allen Befragten im Laufe der letzten fünf Jahre Veränderungen der interkulturellen Teamtrainings ergeben. Nur 6% der Trainer geben an, dass sich die Trainings wenig bis gar nicht verändert haben. Als Erklärung für die Veränderung der Trainings wird vor allem die Integration neuer Methoden und Ansätze sowie eigener Erfahrungen und persönlicher (Weiter-)Entwicklungen angegeben. Insgesamt zeigt sich die Tendenz zu interaktiveren Trainings, in denen immer weniger Theorie vermittelt wird. Kulturmodelle sind nur noch das Mittel zum Zweck – vorwiegend werden Übungen (Fallstudien, Critical Incidents etc.) mit einer immer stärkeren unternehmensspezifischen Färbung durchgeführt.

Evaluiert werden die Trainings vor allem durch Einschätzungen von Teilnehmern – so gut wie alle befragten Trainer bedienen sich dieser Maßnahme. Weiter werden Selbsteinschätzungen und Zwischenbilanzen während des Trainings vorgenommen. Geringe Beachtung finden Kosten-Nutzen-Analysen und Qualitätssicherungskonzepte (z.B. TQM-Maßnahmen oder Gütesiegel). Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Durchführung von Maßnahmen zur Transfersicherung ab. Nur 4% der Befragten verzichten auf Maßnahmen zur Transfersicherung, die anderen Teamtrainer bedienen sich vor allem der persönlichen Betreuung nach dem Training, Rücksprachen mit dem Auftraggeber ca. 6 Monate nach dem Training und Follow-up-Seminaren. Die Evaluation durch ‚härtere‘ Daten wie z.B. durch Tests findet allerdings nur selten statt.

Ergebnisse Unternehmen

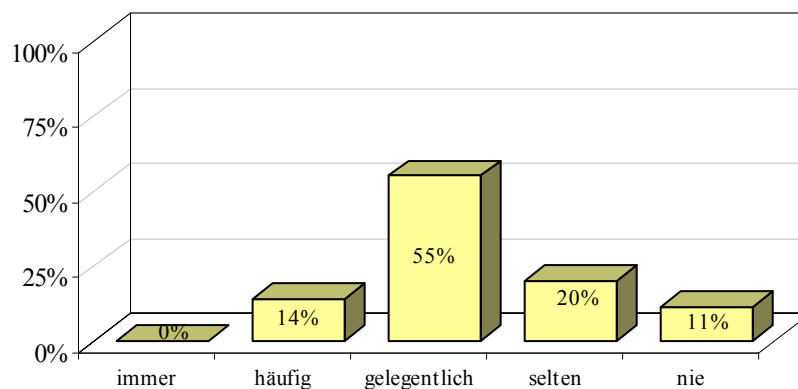
Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen deutlich das Angebotspotenzial für interkulturelle Teamtrainings: 85% der befragten Unternehmen arbeiten immer bis häufig in Teams, in nur 2% der Unternehmen findet Teamarbeit selten bis nie statt (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Häufigkeit von Teamarbeit (in Prozent)



Die gebildeten Teams sind vor allem zeitlich begrenzte Projektteams, aber es werden auch häufig permanente, dauerhafte sowie standortübergreifende Teams gebildet. Weniger selten sind virtuelle Teams und unternehmensübergreifende Teams. Die Hälfte aller gebildeten Teams besteht aus multikulturell zusammengesetzten Teams, in denen es in 14% der Fälle häufig und in 55% der Fälle zumindest gelegentlich zu kulturell bedingten Schwierigkeiten und Problemen kommt (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Häufigkeit von Problemen und Schwierigkeiten in den multikulturellen Teams (in Prozent)



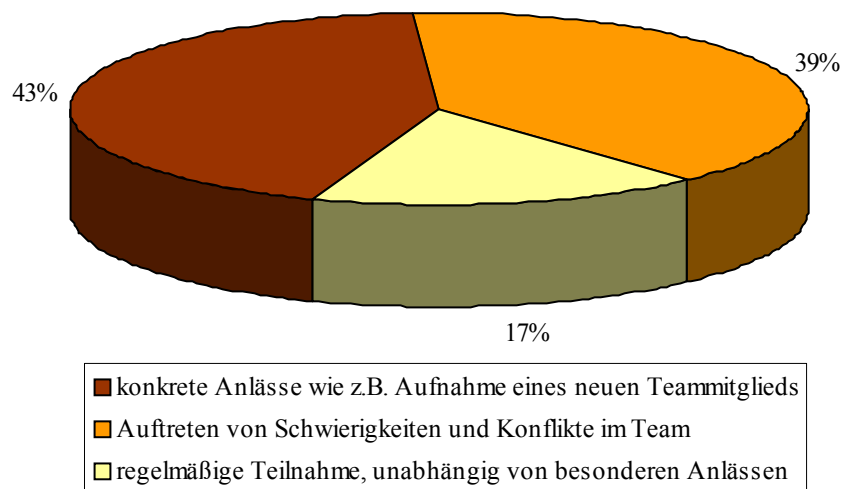
Als mögliche Ursachen hierfür wird von den Unternehmen vor allem ein unterschiedliches kulturelles Verständnis für allgemeine Sachverhalte wie z.B. Pünktlichkeit oder Arbeitsweise angeführt. Hierzu gehört auch die mangelnde

Sensibilität gegenüber anderen Kulturen, z.B. Schwierigkeiten in der gegenseitigen Akzeptanz. Kommunikationsschwierigkeiten und sprachliche Barrieren werden von jedem vierten Unternehmen als wichtige Ursache für Konflikte in den multikulturellen Teams gesehen.

Trotz des offensichtlich hohen Konfliktpotenzials in multikulturell zusammengesetzten Teams ergibt sich im Hinblick auf die Frage nach der Durchführung interkultureller Teamtrainings für die multikulturellen Teams folgendes Bild: 50% der befragten Unternehmen führen interkulturelle Teamtrainings durch, 50% führen keine interkulturellen Teamtrainings durch. Als Begründung für den Verzicht auf die Durchführung interkultureller Teamtrainings nennt ungefähr die Hälfte der betroffenen Unternehmen, dass kein Bedarf bestehe. Erklärt wurde dies unter anderem damit, dass das befragte Unternehmen rein national tätig sei, nur monokulturelle Teams bilde, keine Nachfrage aus den betroffenen multikulturellen Teams komme oder schlichtweg keine Notwendigkeit bestehe bzw. diese von der Geschäftsleitung verneint werde.

Für die Unternehmen, die bereits interkulturelle Teamtrainings für ihre Mitarbeiter durchführen, wurde im Fragebogen der konkrete Trainingskontext erfasst – ähnlich wie auch im Trainerfragebogen. Hier zeigt sich, dass nur wenige Teams regelmäßig an interkulturellen Teamtrainings teilnehmen. 83% der Teams nehmen nur im Falle von Schwierigkeiten und Konflikten bzw. bei Bedarf oder auf konkrete Anfragen an interkulturellen Teamtrainings teil (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Grund der Teilnahme an interkulturellen Teamtrainings (in Prozent)



Die Teams, für die am häufigsten interkulturelle Teamtrainings durchgeführt werden, sind vor allem standortübergreifende Teams und Managementteams. Die am öftesten in den Unternehmen gebildeten Teams – die zeitlich begrenzten Teams – erhalten nur in einem Drittel der Fälle interkulturelle Teamtrainings. Virtuelle und unternehmensübergreifende Teams, die in den befragten Unternehmen ja auch faktisch weniger gebildet werden, nehmen weitaus seltener an den Trainings teil. Im Hinblick auf die Arten von interkulturellen Teamtrainings, die in den untersuchten Unternehmen durchgeführt werden, zeigt sich, dass vor allem Sprachtrainings sowie kulturallgemeine und kulturspezifische interkulturelle Trainings durchgeführt werden. Gut die Hälfte der Befragten führt zudem Kickoff-Meetings sowie Beratungen der Teamleitung bzw. Führungskräfte trainings durch.

Durchgeführt werden die Trainings überwiegend von externen Trainern – 93% der Befragten geben an, dass sie größtenteils externe Trainer anstellen. Hier wird nochmals deutlich, wie stark der interkulturelle Trainingsmarkt vom Faktor ‚Vitamin B‘ dominiert wird: Fast alle Befragten stellen den Erstkontakt zu externen Trainern über persönliche Kontakte und Empfehlungen her, oft wird auf bereits bekannte Anbieter zurückgegriffen. Nur wenige Unternehmen rekrutieren ihre Trainer aus Stellenanzeigen, Inseraten oder Initiativbewerbungen.

Die durchschnittliche Dauer der interkulturellen Teamtrainings liegt bei Trainings, die zwei Tage dauern. Die Trainerzahl bei den interkulturellen Teamtrainings beträgt in der Regel – im Gegensatz zu den Ergebnissen der Trainerbefragung – einen Trainer. Vorgaben für die Sprache, auf der die Trainings stattfinden sollen, gibt es in den meisten Unternehmen nicht. In den Unternehmen, die eine Trainingssprache vorschreiben, ist diese vor allem abhängig von den Nationalitäten bzw. Sprachen in den Teams sowie von Drittfaktoren (Konzernsprache etc.). Fast immer ergibt sich als Konsequenz hieraus neben deutsch die englische Sprache als Trainingssprache – weitaus seltener werden Trainings in anderen Sprachen verlangt.

Nach der Durchführung eines interkulturellen Teamtrainings evaluiert der Großteil der Befragten die Trainings mittels Einschätzungen durch die Teilnehmer. In über der Hälfte der Fälle wird zudem die Selbsteinschätzung durch den Trainer zur Evaluation herangezogen. Die Zwischenbilanz während des Trainings durch den Trainer wird von den Unternehmen selten erfragt, ebenso wie Kosten-Nutzen-Analysen und Qualitätskonzepte. Sonstige Maßnahmen wie beispielsweise Trainerzertifizierungen,

das Arbeiten mit vor dem Training festgelegten Erfolgskennziffern oder die Anwendung firmenintern entwickelter Evaluationsmodelle finden nur in Ausnahmefällen statt.

Auch im Hinblick auf die Transfersicherung bei interkulturellen Teamtrainings werden vor allem Methoden bevorzugt, die eine Transfersicherung durch den Trainer vorsehen. Jeweils ein Drittel der Unternehmen bedient sich der persönlichen Nachbetreuung der Trainingsteilnehmer durch den Trainer sowie der Durchführung von Follow-up-Seminaren. Weniger selten führen die untersuchten Unternehmen ca. sechs Monate nach dem Training eine Rücksprache mit dem Trainer durch oder sichern den Trainingstransfer durch Trainings in Intervallen. Ein weiteres Drittel der befragten Unternehmen verzichtet ganz auf eine Transfersicherung bzw. überlässt diese den Trainern.