



Evaluation der Kompetenzentwicklung in der Fremdsprachenfortbildung bei der Firma Henkel

► Im Bereich des Sprachtrainings hat die Henkel AG & Co. KGaA einen Paradigmenwechsel vom herkömmlichen Sprachunterricht zum prozessorientierten Kommunikationstraining vollzogen. Ausgehend von einer systematischen Bedarfserhebung wird dieses konsequent auf die am Arbeitsplatz der Beschäftigten benötigten Sprachkompetenzen ausgerichtet. Im Beitrag werden Aufbau und Durchführung der Sprachenfortbildung beschrieben, bei der auch die Qualifizierung der eingesetzten Trainer/-innen eine wesentliche Rolle spielt. Es werden zudem Maßnahmen und Werkzeuge benannt, die zur kontinuierlichen Evaluation und Dokumentation relevanter Trainingsdaten implementiert wurden und nun eine systematische Qualitätsverbesserung und Effizienzmessung der angebotenen Trainings ermöglichen.



INES WILKENS

*Dr., HR Director, HRDirect,
Henkel AG & Co. KGaA*



GABRIELE EILERT-EBKE

*Manager Corporate Learning,
Henkel AG & Co. KGaA*



ARTUR STEINBERG

*HR Manager HRDirect,
Henkel AG & Co. KGaA*

Vom Sprachunterricht zum Kommunikationstraining

Infolge einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft sind auch firmeninterne Organisationsstrukturen vielfach global geprägt und viele Entscheidungswege haben einen internationalen Charakter angenommen. Mitarbeiter/-innen weltweit agierender Unternehmen stehen infolgedessen vor der Aufgabe, ihre Arbeitsprozesse mit ihren internationalen Kolleginnen und Kollegen zu besprechen, zu vergleichen, optimale Prozesse festzulegen und ihre Vorgehensweise zu harmonisieren. Die internationale Kommunikationsfähigkeit, zu der mehr als nur sprachliche Fähigkeiten gehören, nimmt entsprechend einen hohen Stellenwert ein, um Kontakte aufbauen und aufrechterhalten zu können. Die beschriebene Situation macht es erforderlich, die fremdsprachliche Handlungsfähigkeit und effektive Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter/-innen zu schulen. Nur so ist ein reibungsloser Ablauf der internen Firmenprozesse zu sichern. Vor diesem Hintergrund hat die Firma Henkel¹ vor einigen Jahren im firmeninternen Fremdsprachentraining einen Paradigmenwechsel eingeleitet und mittlerweile die notwendige Umstellung vom traditionellen Sprachunterricht zum prozessorientierten Kommunikationstraining vollzogen. Hierbei werden Trainingsmaßnahmen nicht nur auf der Grundlage der individuellen Bedarfsanalyse der Teilnehmenden geplant. Ausgangspunkt für die Bestimmung der Lernziele ist die Analyse des Jobprofils. So werden von den typischen Aufgaben des Arbeitsumfelds notwendige Sachhandlungen abgeleitet und als Prozesskette (Telefonat plus E-Mail plus Besprechung etc.) im Training umgesetzt.

Das Trainingsangebot richtet sich an alle Arbeitskräfte im Tarif- und Managementbereich, die am Arbeitsplatz in

¹ Henkel ist weltweit mit führenden Marken und Technologien in den drei Geschäftsfeldern Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und Adhesives Technologies (Klebstoff-Technologien) tätig. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Düsseldorf. Von rund 48.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind 80 Prozent außerhalb von Deutschland tätig. Damit ist Henkel eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland (www.henkel.de).

einer Fremdsprache kommunizieren müssen. In der Regel findet das Präsenztraining während der Arbeitszeit statt und umfasst zwischen 1,5 Stunden pro Woche (Wochenkurs) und 4,5 Stunden pro Woche (Schnellkurs). Das jährliche Trainingsvolumen liegt bei ca. 2.000 Teilnehmenden. Zwei Drittel aller Sprachmaßnahmen umfassen hierbei Business English, überwiegend auf den Sprachniveaustufen B1 und B2 des Common European Framework of Reference for Languages (CEFR).²

BLENDEN LEARNING: ZUSAMMENSPIEL VON PRÄSENZTRAINING UND E-LEARNING

Methodisch unterscheidet Henkel zwischen Präsenztraining und E-Learning. Das Präsenztraining fokussiert die Simulation arbeitsplatztypischer Situationen in der Fremdsprache. Diese Simulation erstreckt sich über Handlungsketten, sodass Szenarien typischer Geschäftsprozesse entstehen. Anlass kann z. B. eine bestimmte Problemstellung sein, die über berufstypische Sprachhandlungen (E-Mails, Telefonate, Besprechungen, etc.) zu einem Ergebnis führen soll (vgl. NA beim BIBB 2006). Die entsprechende Vor- und Nachbereitung läuft in Form von E-Learning ab. Dazu steht ein Online-Programm zur Verfügung, das in Zusammenarbeit mit dem Anbieter SKYLIGHT entwickelt wurde. In der Präsenzphase üben Trainer/-innen mit den Kursteilnehmenden die Kommunikationshandlungen in der Fremdsprache ein. In der E-Learning-Phase hingegen haben Teilnehmende die Chance, die Handlungen intensiv zu wiederholen, die sie am Arbeitsplatz herausfordern.

SKYLIGHT GmbH, bevorzugter Anbieter für Fremdsprachentrainings bei Henkel

Als Beratungsunternehmen und Trainingsinstitut ist SKYLIGHT auf Fremdsprachen und internationale Businesskommunikation spezialisiert. Als Master Vendor ist SKYLIGHT an den deutschen Henkel-Standorten verantwortlich für die Durchführung und Qualitätssicherung der Trainings in allen Fremdsprachen. Um die Qualität langfristig zu sichern, hat SKYLIGHT mit Henkel einheitliche Standards und Prozesse in der Trainerauswahl, Lernzielsetzung, im Blended-Learning-Ansatz und in der Evaluation des Lernerfolgs entwickelt und eingeführt.

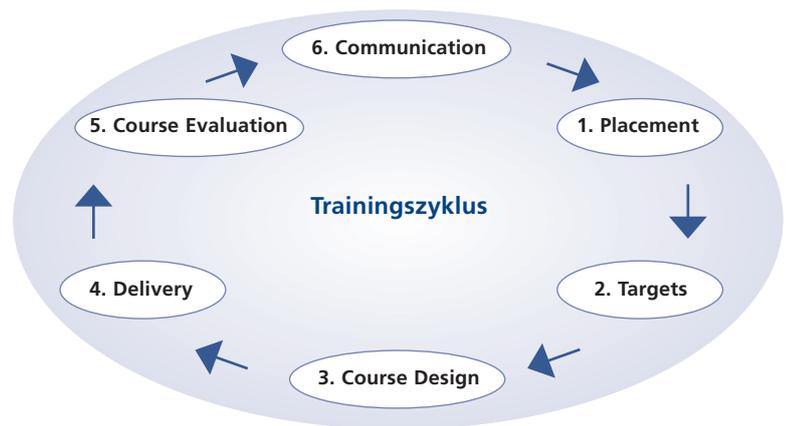
Leistungen und Kunden

SKYLIGHT berät Unternehmen bei der Optimierung der Kosteneffizienz und des Lernerfolgs ihrer Fremdsprachentrainings. Zu den Leistungen zählen Strategie- und Prozessberatung, IT-Systementwicklung und Trainingsdurchführung. Unter den Kunden sind multinationale Unternehmen wie Robert Bosch GmbH, AXA Corporate Solutions, 3M Deutschland GmbH und Institutionen wie die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

Weblinks

Unternehmenswebseite: www.skylight-online.com
Trainerqualifizierung: www.ctc-corporate.com

Abbildung Trainingszyklus



1. Placement: Definition der Ziele der Gesamttrainingsmaßnahme (SOLL), abgeleitet als Kann-Beschreibungen aus der Stellenbeschreibung.
2. Targets: Definition der aktuellen Teilnehmerkompetenz (IST) anhand eines Online-Einstufungstests und mündlichen Interviews und Festlegung der Ziele (Kann-Beschreibungen) der ersten Kurseinheit im Verhältnis zum SOLL. Bestätigung der SOLL/IST-Analyse von Mitarbeiter/-in und Vorgesetztem.
3. Course Design: Ausarbeitung der Inhalte aufgrund der erhobenen Kann-Beschreibungen und Zuordnung zu E-Learning und Präsenzphasen.
4. Delivery: Durchführung der Präsenzphase im Sinne der Szenariotechnik, Vor- und Nachbereitung als E-Learning.
5. Evaluation: Messung der erreichten Ziele am Ende des Kurses in Rückbezug auf die eingangs ermittelten Kann-Beschreibungen. Die Tests sind konzipiert als Handlungskette mit Schwerpunkt E-Mail, Telefonat, Besprechung, Präsentation, etc. (z. B. Henkel-Zertifikate auf CEFR-Stufe B1.2 oder B2.2).
6. Communication: Kontinuierlicher Informationsaustausch mit Vorgesetztem und Teilnehmenden bezüglich Festlegung und Bestätigung der Ziele in Schritt 2 bzw. Evaluationsergebnis in Schritt 5 und Entscheidung über mögliches weiteres Vorgehen.

EIN STANDARDISIERTER PROZESS STEIGERT DIE TRAININGSEFFIZIENZ

Jeder Trainingsprozess richtet sich auf gezielte Kompetenzentwicklung und stellt entsprechend einen Zyklus dar, der die objektive Stellenanforderung (Lernziel), die Ausgangskompetenzen der Teilnehmenden, Kursplanung, -durchführung und Zielerreichung in einen engen Zusammenhang stellt (vgl. Abb.). Dies geschieht als kontinuierlicher IST/SOLL-Abgleich auf Grundlage des CEFR. Besonderes Augenmerk gilt hierbei einem einheitlich geregelten Prozessablauf, der von einer spezifischen Bedarfsermittlung ausgeht und die Basis bildet, um abschließend den Lernfortschritt zu erheben. Eine solche Standardisierung von Maßnahmen ist zur Sicherstellung einer effektiven Kompetenzentwicklung und -messung für jede Firma unabdingbar (vgl. PHILLIPS/MACMASTER 2009). Sie macht sichtbar, ob die Teilnehmenden ihre Lernziele erreichen, ob die Trainingsmaßnahmen effizient sind, und erlaubt so festzustellen, an welchen Stellen der Kostenaufwand für Sprachtrainings zu reduzieren ist.

² www.coe.int/t/dg4/linguistic/CADRE_EN.asp. Vgl. auch BRECHT u. a. 2007.

Exakte Lernbedarfserhebung als Basis effizienter Kompetenzentwicklung

SOLL-ZUSTAND: DEFINITION VON LERNZIELEN UND HANDLUNGSSITUATIONEN

Die Lernziele aus dem aktuellen oder künftigen Arbeitskontext abzuleiten stellt eine Grundvoraussetzung für Trainings dar, die der beruflichen Handlungssituation entsprechen sollen. Dies erfolgt bei Henkel in mehreren Schritten:

1. Abfrage bei Mitarbeiter/-innen;
2. Einbindung des/der Vorgesetzten;
3. Beratung und Einstufung durch sogenannte Interviewer/-innen;
4. Feinabstimmung zu Beginn des Trainings zwischen Mitarbeiter/-in und Trainer/-in.

Die Abstimmung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ist ein entscheidender Faktor, ebenso wie die Unterstützung durch das Trainingspersonal, das mit den betrieblichen Anforderungen vertraut ist. Im Zuge der Anmeldung erhalten die Mitarbeiter/-innen eine Liste mit Kurzbeschreibungen von fremdsprachlichen Fähigkeiten (z. B. I can write standard letters independently and produce texts on own specialist area). Aus diesen sogenannten Kann-Beschreibungen wählen die Mitarbeiter/-innen dann vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Anforderungen jene aus, die sie mithilfe des Trainings erreichen möchten. Unmittelbar nachdem dies geschehen ist, werden die Vorgesetzten darüber informiert. Deren Einbindung in dieser Phase ist wichtig, da sie mit der beruflichen Handlungssituation und daraus resultierenden fremdsprachlichen

Tabelle 1 Dokumentation der Trainingsmaßnahme: Kann-Beschreibungen

Reference			Evaluation/Certificate	
Pers.number:	00123456		EN	
Name, firstname:	Mustermann, Max	Trainer:	Artur Steinberg	
		Interview date:	17.05.2011 <input type="checkbox"/>	

CEF | Course Targets | Participant Targets | Report

		HÖREN B2.1 >	LESEN B2.1 >	SCHREIBEN B1.2 >	SPRECHEN B2.1 >
	CEF – Beruf –	Informationen aufnehmen/einordnen	Informationen aufnehmen/einordnen	E-Mail/Brief – Protokolle/Berichte	Gespräch/Telefonat – Präsentationen/Besprechungen
C2	Moderieren Verhandeln Beeinflussen Steuern	Müheloses Verstehen aller Aspekte des Arbeitsbereichs.	Komplexe umfassende Berichte, z. B. in Sachbüchern und Fachartikeln verstehen. Müheloses Verständnis von Texten aller Art	Korrespondenz jeglicher Art selbstständig erstellen. Umfassende Berichte zu komplexen Fragen und Protokolle adressaten-spezifisch und stilistisch variiert erstellen.	Besprechungen/Verhandlungen moderieren und auf unerwartete Situationen reagieren. Verschiedene sprachliche Mittel flexibel handhaben und mühelos Sprachen wechseln.
C1	Präsentieren Strukturieren Besprechen Korrigieren	Präsentationen/Berichte/Erläuterungen im Detail verstehen.	Komplexe Fachartikel, technische Anleitungen, detaillierte Informationen von Aufzeichnungen jeglicher Art verstehen.	Komplexe Briefe (Beschwerden) adressaten-spezifisch formulieren und beantworten. Berichte über komplexe Sachverhalte zunehmend selbstständig erstellen.	Über viele Themen berufsspezifischer und allgemeiner Art sprechen. Adressaten bezogene Präsentationen durchführen. Komplexe Sachverhalte darstellen und Lösungen aufzeigen.
B2.2	Klären/Lösen Ändern Erläutern Zusammenfassen	Besprechungen/Präsentationen im Ganzen verstehen.	Hauptinhalte von umfassenden Berichten/Schriftstücken/Vorträgen/Verhandlungen/Verträgen etc. mit firmenspezifischem Inhalt erfassen.	Texte zum Fachgebiet erstellen. Mittelschwere Grafiken beschreiben. Inhalte wiedergeben.	Standpunkte darlegen und Missverständnisse/Differenzen beseitigen. Auf Hauptinhalte in Besprechungen reagieren.
B2.1		Komplexeren Informationen zum Arbeitsbereich folgen.	Hauptinhalte von umfassenden Berichten/Schriftstücken/Vorträgen/Verhandlungen/Verträgen etc. mit firmenspezifischem Inhalt erfassen.	Formelle Standardbriefe selbstständig erstellen. Texte zum Fachgebiet erstellen. Mittelschwere Grafiken beschreiben. Inhalte wiedergeben.	Präsentationen wiedergeben. Arbeitsabläufe/Vorgänge/Versuche/Projekte beschreiben und erläutern.
B1.2	Beschreiben Vergleichen Bearbeiten	Standardinformationen aus dem Arbeitsbereich verstehen.	Standardtexte (Informationen über Arbeitsprozesse/Produktbeschreibungen etc.) aufnehmen.	Kürzere Texte zu vertrauten Themen, ggf. mit Erläuterung einfacher Grafiken erstellen.	Entscheidungen/Vereinbarungen auf der Grundlage vertrauter Sprachstrukturen treffen.
B1.1	Ergänzen Erfragen	Hauptaspekten von Gesprächen folgen.	Standardbriefe/Informationen verstehen.	Standardfragen/-angebote verfassen.	Informationen über Tätigkeit/Abteilung/Firma/Produkte und Prozesse im persönlichen Gespräch oder am Telefon geben.

■ Soll ■ Ist

Anforderungen zumeist vertraut sind. Ihre Aufgabe ist es, die Lernziele unter Abwägung von Aufwand und Ertrag zu bestätigen.

IST-ZUSTAND: BESTEHENDE KOMPETENZEN ALS AUSGANGSPUNKT

Die Anmeldung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin wird mit den gewählten Lernzielen an ausgewählte, externe Trainer/-innen weitergeleitet. Diese – sogenannten Interviewer/-innen – sind mit den bei Henkel eingesetzten Einstufungstests zur Ermittlung der fremdsprachlichen Ausgangskompetenzen vertraut und kennen die beruflichen Anforderungen im Unternehmen. Die Interviewer/-innen setzen sich mit den Beschäftigten in Verbindung, ermitteln die Ausgangskompetenzen mithilfe eines CEFR-orientierten Einstufungstests (Multiple Choice) und in einem standardisierten mündlichen Interview. Dieses Gespräch läuft in der Regel persönlich ab, nur in Ausnahmefällen telefonisch.

Auf Basis der angegebenen Lernziele und der beruflichen Handlungssituation beraten die Interviewer/-innen die Mitarbeiter/-innen bei der Spezifizierung ihrer Lernziele und korrigieren u. U. unrealistische Erwartungen. Sie legen das Ausgangs- und Zielniveau entsprechend CEFR-Raster fest (vgl. Tab. 1) und empfehlen eine Trainingsmaßnahme. Um den Vorgesetzten einen Überblick zu ermöglichen, werden sie nach Abschluss der Trainingsplanung über die voraussichtliche Dauer, Trainingsstunden (vgl. Tab. 2), Kosten sowie relevante Rahmenbedingungen in Form eines „Lernvertrages“ informiert.

Wie evaluiert man Trainingserfolg? Zertifikate als interner Qualitätsbeleg

Am Ende des Kurses bzw. der Trainingsmaßnahme wird evaluiert, ob die Lernziele erreicht wurden. Beim Abschluss der CEFR-Stufen B1.2, B2.2 und C1 haben die Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit, ein Henkel-Zertifikat zu erwerben. Die Zertifikatsprüfung bildet inhaltlich typische Handlungsketten in kaufmännischen oder technischen Arbeitsbereichen ab und gewährleistet in hohem Maße eine standardisierte Lernerfolgsmessung. Der Erwerb des Zertifikats ist freiwillig, hat aber große Vorteile für Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzte. Bei den Akteuren dokumentiert das Zertifikat, inwieweit die Trainingsmaßnahme einen Lernerfolg darstellt und welche der anvisierten Lernziele die Beschäftigten erreicht haben. Gleichzeitig trägt das Zertifikat für Mitarbeiter/-innen zur Absicherung ihres Beschäftigungswerts am Arbeitsmarkt bei.

Tabelle 2 Orientierungsrahmen für die Ressourcenplanung (Trainingsstunden)

Soll		Zielniveau					
		A2	B1.1	B1.2	B2.1	B2.2	C1
Ausgangsniveau	C1	-	-	-	-	-	-
	B2.2	-	-	-	-	-	60
	B2.1	-	-	-	-	60	120
	B1.2	-	-	-	60	120	180
	B1.1	-	-	60	120	180	240
	A2	-	60	120	180	240	300
	A1	60	120	180	240	300	360

Lesehilfe: Ein/e Mitarbeiter/-in hat das Ausgangsniveau B1.2 und das Zielniveau ist B2.2. Es wird ein Kontingent von 120 Stunden als Orientierungsrahmen für das Erreichen des Zielniveaus veranschlagt.

Verschiedene Evaluierungsmaßnahmen stellen zusätzlich integrativ die Qualität der Trainings sicher:

- Zwischenfeedback kurz nach Kursbeginn: die Ergebnisse eines Teilnehmerfragebogens werden von Qualitäts-Managerinnen/-Managern ausgewertet. Dies ermöglicht, wenn notwendig, eine Justierung zu Beginn der Trainingsmaßnahme.
- Unmittelbar nach Beendigung der Trainingsmaßnahme findet fragebogenbasiert eine Abschlussbefragung der Teilnehmer/-innen statt.
- Die Befragungen zeigen, dass „Wohlfühlfaktoren“ wie nette Lehrkraft, harmonische Gruppe und Small Talk auf die Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen erheblichen Einfluss haben. Letztere geht aber nicht zwangsläufig mit einem Trainingserfolg einher. Aus diesem Grund ergänzt eine Evaluation der Kompetenzentwicklung durch die Trainer/-innen bei Henkel die Teilnehmerbefragung.

Schlüsselposition Trainer/-in

Die Sprachtrainer/-innen spielen eine Schlüsselrolle bei der Erreichung der Kompetenzentwicklungsziele der Henkel-Mitarbeiter/-innen. Im firmeninternen Training arbeiten 60 Trainer/-innen, die systematisch im Hinblick auf die Arbeitsplatzanforderungen unterrichten. Damit die Trainer/-innen über das entsprechende Werkzeug für diese Methodik verfügen, haben sie eine Fortbildung absolviert, das Communication and Language Trainer Certificate – Corporate (CLTC-C). Das Programm und die zugehörige Zertifizierung entwickelte Henkel zusammen mit dem Master Vendor SKYLIGHT und anderen Fremdsprachen-Spezialisten.³ Alle bei Henkel eingesetzten Trainer/-innen

³ Das CLTC-C wurde von der International Certificate Conference (ICC), einer vom Europarat anerkannten unabhängigen Organisation (www.icc-languages.eu), akkreditiert und 2006 mit dem Weiterbildungsinnovationspreis (WIP) ausgezeichnet (vgl. www.bibb.de/de/24442.htm).

Tabelle 3 Daten, Auswertungsmöglichkeiten und Fragestellungen

Erhobene Daten (Beispiele)	CEFR-Stufe am Anfang und Ende der Gesamttrainingsmaßnahme, Lernziele (Kann-Beschreibungen), Lernfortschritte (am Ende eines Kurses), Anzahl Zertifikatsprüfungen und -abschlüsse, Anzahl der Trainingsstunden (Stundenkontingent).
Auswertungsmöglichkeiten	Die Datenbank ermöglicht Auswertungen nach Trainerinnen und Trainern, Kurstypen, Fremdsprachen, CEFR-Stufen und Zertifikaten. Sie liefert damit wichtige Hinweise auf die erfolgskritischen Stellen im Trainingsprozess und verdeutlicht, wo die Qualitätsverbesserung in der Fremdsprachenfortbildung ansetzen muss.
Mögliche Fragestellungen	Auswertungen der Daten können zukünftig Antworten z. B. auf folgende Fragen geben: <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Teilnehmende haben in 2011 ihre Sprachkompetenz um eine CEFR-Stufe verbessert? • Wie verteilen sich die Zertifikatsabschlüsse auf die eingesetzten Trainer/-innen? • Wie ist der Trainingserfolg in Schnellkursen im Vergleich zu Wochenkursen?

schließen das Programm CLTC-C mit einem Zertifikat ab. Dieses stellt sicher, dass sie:

- die Grundsätze der arbeitsprozessbezogenen Weiterbildung anhand des Trainingszyklus umsetzen können,
- den Schwerpunkt auf die Entwicklung internationaler Kommunikationskompetenzen anstatt auf die Vermittlung von Sprachwissen legen,
- sich als integrativer Teil des Gesamtbildungsprozesses begreifen und mit allen Beteiligten zielorientiert kooperieren: Berater/-innen (Henkel Learning Management), Interviewer/-innen, Prüfer/-innen, Qualitätsmanager/-innen.

Zusätzlich wird die Qualität der Trainings über ein jährliches, kriteriengeleitetes Peer Feedback-Verfahren zwischen Trainer-Kollegen/-innen und durch regelmäßige Hospitationen von Qualitätsmanager/-innen gewährleistet.

Trainingserfolg und -qualität messen und evaluieren

Als Voraussetzung für ein systematisches Bildungscontrolling werden relevante Trainingsdaten datenbankgestützt dokumentiert und ausgewertet (vgl. Tab. 3). Eine auf diesen Daten aufbauende Erfolgsmessung erfordert vorab die Festlegung von Kriterien bzw. zentralen Leistungskennzahlen, sogenannten Key Performance Indicators, die für den Erfolg als maßgeblich angesehen werden. Die Abteilung Learning Management von Henkel vereinbarte mit dem Master Vendor folgende Indikatoren für das Fremdsprachentraining:

- Erfolgreiche CEFR-Abschlüsse unter Einhaltung des Stundenkontingents im Verhältnis zu allen CEFR-Abschlüssen;

- Teilnahmen an Zertifikatsprüfungen im Verhältnis zu möglichen Teilnahmen;
- Erfolgreiche Zertifikatsprüfungen im Verhältnis zu allen Prüfungsteilnehmenden;
- Zufriedenheit der Teilnehmer/-innen bei Kurs- und Maßnahmenende (Skala eins bis fünf);
- Erreichung der Lernziele (Kann-Beschreibungen: reached/partially reached/failed).

Diese Leistungskennzahlen mit jeweiligen Zielausprägungen wurden in einem Vertrag (Service Level Agreement) zwischen den beiden Partnern verankert. Die beteiligten Akteure müssen sich an diesen Zahlen messen lassen. Der bei Henkel vollzogene Paradigmenwechsel in der Fremdsprachenfortbildung schlägt sich damit nicht nur auf didaktischer und methodischer Ebene nieder. Die relevanten Parameter sind an ein kontinuierliches Qualitätsmanagement gekoppelt, sodass frühzeitig zu erkennen ist, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht, um die Qualität der Fremdsprachenfortbildung langfristig zu sichern. ■

Literatur

- BRECHT, W. u. a.: *Arbeitsplatz Europa: Sprachkompetenz wird messbar. Publikation des DIHK zum CEF in Zusammenarbeit mit telc, VDP und Henkel*, 3. Auflage o. O. 2007
- DAHM, J.: *Handlungsorientiertes Kompetenz-Profilung*. In: ERPENBECK, J.; v. ROSENSTIEL, L. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart 2007, S. 666–684
- NATIONALE AGENTUR BILDUNG FÜR EUROPA BEIM BIBB (Hrsg.): *Wettbewerb 2006: Vielfalt des Sprachenangebots in der beruflichen Bildung. Kompendium zum Wettbewerb um das Europäische Sprachensiegel 2006* – URL: www.na-bibb.de/projekte_472.html (Stand: 26.07.2011)
- PHILLIPS, T.; MCMASTER, I.: *A lot of companies waste a lot of money on language training*. Interview. In: *Business Spotlight* (2009) 6, S. 14
- SCHLÖDER, N.; PHILLIPS, T.: *DICE (Developing International Competence Effectively) III, Marktanalyse Interkulturelles- und Fremdsprachentraining 2011*. o. O. 2011
- ZIMMERMANN, B.: *Bedingungen und Qualitätssicherung auf dem Sprachtrainingsmarkt: Qualität und Nutzwert*. In: MDÜ. *Fachzeitschrift für Dolmetscher und Übersetzer* (2010) 5, S. 12–15