

**Universität Kassel**  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Wirtschaftsinformatik  
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister

# **Bachelorarbeit in Wirtschaftsinformatik**

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts

Entwicklung eines Leitfadens für kultursensitives

E-Learning

Julia Nölker

32217531

Erstgutachter:	Dr. Matthias Söllner
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Andreas Mann
Betreuer:	Andreas Janson

Abgabedatum:	Vellmar, 27.08.2015
--------------	---------------------

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Ich stimme zu, dass meine Arbeit im Verdachtsfall mit einer Plagiatssoftware überprüft werden darf.

Vellmar, den

---

## **Zusammenfassung**

Heutzutage ist E-Learning Nutzung weit verbreitet und steigt jährlich weiter an. Ein Grund für die häufige Nutzung ist das E-Learning im Vergleich zu traditionellen Lernmethoden Vorteile darstellt, da es zu jeder Zeit an jedem Ort nutzbar ist.

In Rahmen dieser Arbeit werden die theoretischen Grundlagen des E-Learning und dessen Erfolgsfaktoren erläutert. Zudem erfolgt eine kurze Einführung in das Thema Kultur, insbesondere der organisatorischen Kultur nach Schein und der nationalen Kultur nach Hofstede (1980). Weiter wird ein Einblick in das kultursensitive E-Learning und die von Leidner und Kayworth (2006) entwickelte IT Kulturkonflikttheorie gegeben.

Die wichtigsten Anforderungen an einen kultursensitiven Leitfaden werden mit Hilfe von Experteninterviews zusammengestellt. Die Erfahrungen der Experten werden untersucht und zu vier Schritten zusammengefasst.

Aufbauend auf den Anforderungen in Verbindung mit den theoretischen Grundlagen entsteht als Ergebnis dieser Arbeit ein praxisnaher Leitfaden, der Unternehmen beim Bildungsexport eine Unterstützung darstellen kann.

**Stichworte:** E-Learning, kultursensitives E-Learning, E-Learning Erfolgsfaktoren IT Kulturkonflikttheorie, Kultur, nationale Kultur, organisatorische Kultur, Leitfaden, Bildungsexport.

## **Abstract**

Nowadays, E-Learning is widely used and due to advantages it offers compared to traditional methods of learning its usage is still growing.

This work is a study of theoretical background of E-Learning and its success factors, it provides brief introduction into culture, describing the organizational culture by Schein, the national culture by Hofstede (1980) and the culture sensitive E-Learning as well as the IT culture by Leidner und Kayworth (2006).

Main requirements of a culture sensitive guideline are identified with the help of expert interviews and analyzing their experience.

The main result of the work is the specification of four steps creating a guideline which connects theoretical background and practical experiences, thus it creates a practical tool helping companies to export E-Learning abroad.

**Key words:** E-Learning, culture sensitive E-Learning, E-Learning success factors, IT culture, culture, national culture, organizational culture, guideline, educational export.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>II</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 E-Learning .....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Aktuelle Entwicklungen .....	4
2.1.2 Definition & Einordnung.....	6
2.1.3 Erfolgsfaktoren .....	8
<b>2.2 Kultur .....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Nationale Kultur .....	12
2.2.2 Organisatorische Kultur.....	14
<b>2.3 Kultursensitives E-Learning .....</b>	<b>17</b>
<b>3 IT-Kulturkonflikttheorie .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Systemkonflikt .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Mitwirkungskonflikt .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Vorstellungskonflikt.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Resümee der IT-Kulturkonflikttheorie.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 Fazit der Forschungsfrage 1.....</b>	<b>28</b>
<b>4 Forschungsdesign .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Qualitative Forschung .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Experteninterview .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Vorgehensweise .....</b>	<b>32</b>
<b>5 Ergebnisse der Experteninterviews .....</b>	<b>37</b>

5.1	Erfahrungen der Experten .....	37
5.2	Resümee der Experteninterviews .....	44
5.3	Fazit der Forschungsfrage 2.....	47
6	Entwicklung eines Leitfadens für kultursensitives E-Learning.....	48
6.1	Leitfaden .....	48
6.1.1	Schritt 1 - Kick-Off Meeting .....	49
6.1.2	Schritt 2 - Lokaler Partner .....	52
6.1.3	Schritt 3 - Anpassung vor Ort.....	53
6.1.4	Schritt 4 - Pilotierungsgruppe.....	54
6.2	Fazit der Forschungsfrage 3.....	55
6.3	Diskussion .....	56
6.4	Limitierungen und zukünftiger Forschungsbedarf .....	58
7	Gesamtfazit der Arbeit.....	60
	Anhang.....	67
	Anhang A Interviewleitfaden.....	68
	Anhang B Transkripte.....	78
	Anhang C Leitfaden.....	142
	Anhang D Ausführliche Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews .....	151

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	3
Abbildung 2: Umsatz der E-Learning Branchen in Deutschland .....	5
Abbildung 3: Umsatzanteile einzelner E-Learning Tätigkeitsfelder 2012 .....	6
Abbildung 4: Einordnung des E-Learning in die verschiedenen Lernformen.....	7
Abbildung 5: Erfolgsfaktoren des E-Learning .....	9
Abbildung 6: Kulturlevel nach Schein.....	15
Abbildung 7: IT Kulturkonflikte.....	22
Abbildung 8: Materialreduzierung durch die Zusammenfassung.....	36
Abbildung 9: Erste Anforderung der Experten.....	44
Abbildung 10: Zweite Anforderung der Experten.....	45
Abbildung 11: Dritte Anforderung der Experten.....	45
Abbildung 12: Vierte Anforderung der Experten .....	46
Abbildung 14: Übersicht über die 4 Schritte des Leitfadens .....	49
Abbildung 15: Ausschnitt aus Schritt 1 des Leitfadens .....	50
Abbildung 16: Zweiter Ausschnitt aus Schritt 1 des Leitfadens .....	50
Abbildung 17: Erster Ausschnitt aus Schritt 2 des Leitfadens .....	52
Abbildung 18: Zweiter Ausschnitt aus Schritt 2 des Leitfadens .....	52
Abbildung 19: Ausschnitt aus Schritt 3 des Leitfadens .....	54
Abbildung 20: Ausschnitt aus Schritt 4 des Leitfadens .....	55

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zusammenfassung der Annahmen von Leidner und Kayworth .....	27
Tabelle 2: Einordnung der Unternehmen nach ihren E-Learning Tätigkeitsfeldern ....	33
Tabelle 3: Einordnung der Unternehmen nach Unternehmensgröße .....	33
Tabelle 4: Verwendete Transkriptionsregeln.....	35



## **Abkürzungsverzeichnis**

IKT	Informations- und Kommunikations-Technologien
IT	Informationstechnologie
WBT	Web-Based Training
CBT	Computer-Based Training
IS	Informationssystem
ISD	Informationssystementwicklung
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
MOEZ	Fraunhofer Mittel- und Osteuropa

# 1 Einleitung

Weiterbildung wird in Unternehmen zunehmend wichtiger. Im Jahr 2010 wurden Weiterbildungsmaßnahmen von 73% der deutschen Unternehmen genutzt (Statistisches Bundesamt 2013). Als eine der vielen Weiterbildungsmaßnahmen wird E-Learning zunehmend interessanter (Statistisches Bundesamt 2013), da es einer breiten Masse einen qualitativ hochwertigen Lernstoff zugänglich machen kann (Niculescu-Aron et al. 2007).

Mit einem stetig weiter steigenden Wachstum wächst die Attraktivität des E-Learning Marktes weltweit und viele Bildungsdienstleister beginnen, in diesen Sektor zu investieren. Der Umsatz des deutschen E-Learning Marktes ist im Jahr 2013 um 14,6 % auf 523 Millionen gestiegen und auch für das folgende Jahr wird weiterhin ein enormes Wachstum prognostiziert (MMB Branchenmonitor 2013). Häufig werden die Vorteile des E-Learning hervorgehoben, die beispielsweise durch die Unabhängigkeit von Raum und Zeit unter anderem in der Flexibilität der Nutzung liegen (Niculescu-Aron et al. 2007). Als besonders attraktiv wird dabei angesehen, dass man die Lerndienstleistung auch länderübergreifend nutzen kann.

Obwohl bisher hauptsächlich die Vorteile des E-Learning in der Literatur hervorgehoben wurden, gibt es auch viele missglückte Versuche, E-Learning global zu integrieren (Sun et al. 2008). Der Export von E-Learning, scheint kulturellen Schwierigkeiten zu unterliegen. Häufig scheitert ein solcher Bildungsexport an der Informationstechnik und dessen Akzeptanz in der jeweiligen nationalen Kultur (Tan 2002; Leidner und Kayworth 2006). Insbesondere, da Kultur selbst ein schwer greifbares Konstrukt ist. Es gibt diverse Ansätze, um Kultur anschaulich zu machen. Die wohl bekannteste Definition ist die von Hofstede, die besagt, dass Kultur die kollektive Programmierung des Geistes ist (Hofstede und Hofstede 2005).

Bisher liegen weder ein allgemein gültiger Ansatz für eine erfolgreiche E-Learning Implementierung, noch eine Ansatz für die erfolgreiche E-Learning Nutzung vor. Es wurden jedoch einige Faktoren gefunden, die als besonders einflussreich dafür gelten (Volery und Lord 2000; Sun et al. 2008; Soong, M. H. B. et al. 2001; Shee und Wang 2008; Selim 2007; Papp 2000; Ozkan und Koseler 2009).

In dieser Arbeit soll ein praxisnaher kultursensitiver Leitfaden entwickelt werden, der Unternehmen beim Bildungsexport unterstützen soll. Mit Hilfe dieses Leitfadens sollen

signifikante Probleme aufgezeigt werden und eine unterstützende Hilfeleistung bei der Lösung dieser Probleme gegeben werden.

Um einen praxisnahen Leitfaden zu entwickeln, müssen verschiedene theoretische Grundlagen geklärt werden auf die im ersten Teil der Arbeit eingegangen wird. Dieser beschäftigt sich zu Beginn mit der Definition und Einordnung des E-Learning. Darauf werden Kultur im Allgemeinen, sowie die nationalen Dimensionen nach Hofstede (Hofstede 1980; Hofstede und Hofstede 2005) und außerdem die organisatorischen Kulturleveln nach Schein (2004) betrachtet. Im Anschluss daran wird näher auf den Begriff des kultursensitiven E-Learning eingegangen, ehe in Kapitel drei auf die IT-Kulturkonflikttheorie von Leidner und Kayworth (2006) Bezug genommen wird. Diese Themen werden mit Forschungsfrage eins abgedeckt.

Forschungsfrage 1: Wie können kulturelle Konflikte beim Bildungsexport von E-Learning identifiziert werden?

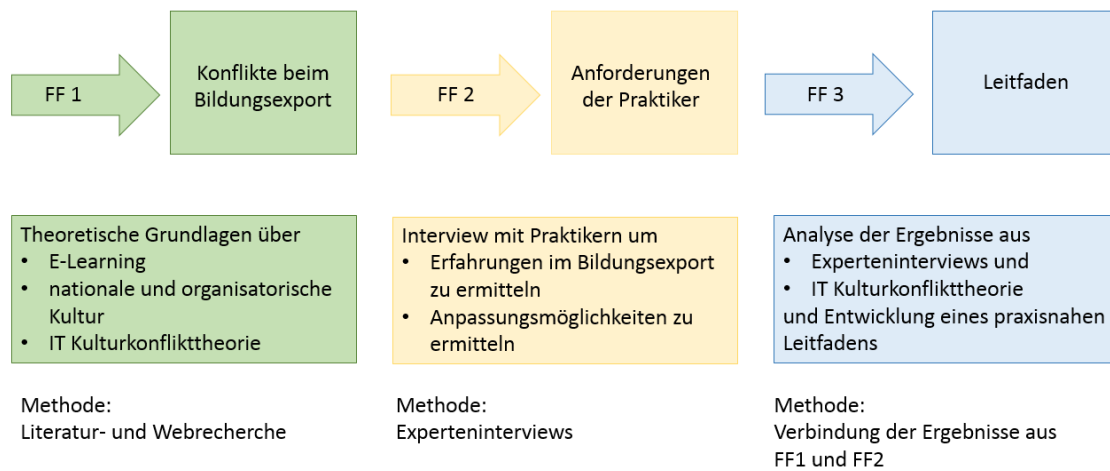
In Kapitel vier wird die methodische Vorgehensweise vorgestellt. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage werden Experteninterviews durchgeführt. Mithilfe derer soll ein praxisnahes Identifizieren von Problemen beim Bildungsexport sichergestellt werden. Dadurch können wiederum die Anforderungen der Praktiker an einen solchen Leitfaden erarbeitet werden.

Forschungsfrage 2: Welche Anforderungen haben Praktiker an einen Leitfaden für kultursensitives E-Learning und welche Besonderheiten müssen dabei beachtet werden?

Aus den Erkenntnissen von Leidners und Kayworths (2006) Arbeit und den aus den Experteninterviews analysierten Anforderungen wird ein praxisorientierter Leitfaden für den Bildungsexport von E-Learning entwickelt.

Forschungsfrage 3: Wie sieht ein Leitfaden für den Bildungsexport von E-Learning aus?

Die Vorgehensweise wird in der nachfolgenden Darstellung noch einmal übersichtlich zusammengefasst.



**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

## **2 Theoretische Grundlagen**

Das Kapitel beginnt mit einer Einführung in die relevanten, theoretischen Grundlagen über E-Learning (2.1), Kultur (2.2) und kultursensitives E-Learning (2.3). Darauf folgend wird in Kapitel drei in die IT-Kulturkonflikttheorie von Leidner und Kayworth (2006) eingeführt und die von ihnen gefundenen Konflikte erläutert.

### **2.1 E-Learning**

In der heutigen Informationsgesellschaft wird immer stärker nach innovativen Lernformen gefragt, die erst durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) befriedigt werden können. Der Begriff Informationsgesellschaft entstand in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und wird nach Wersig (1996, 139) als „Arbeitnehmer, der mehr oder weniger mit der Verarbeitung von Wissen zu tun hat“ definiert. Die Informationsgesellschaft wird durch diverse Charakteristika beschrieben.

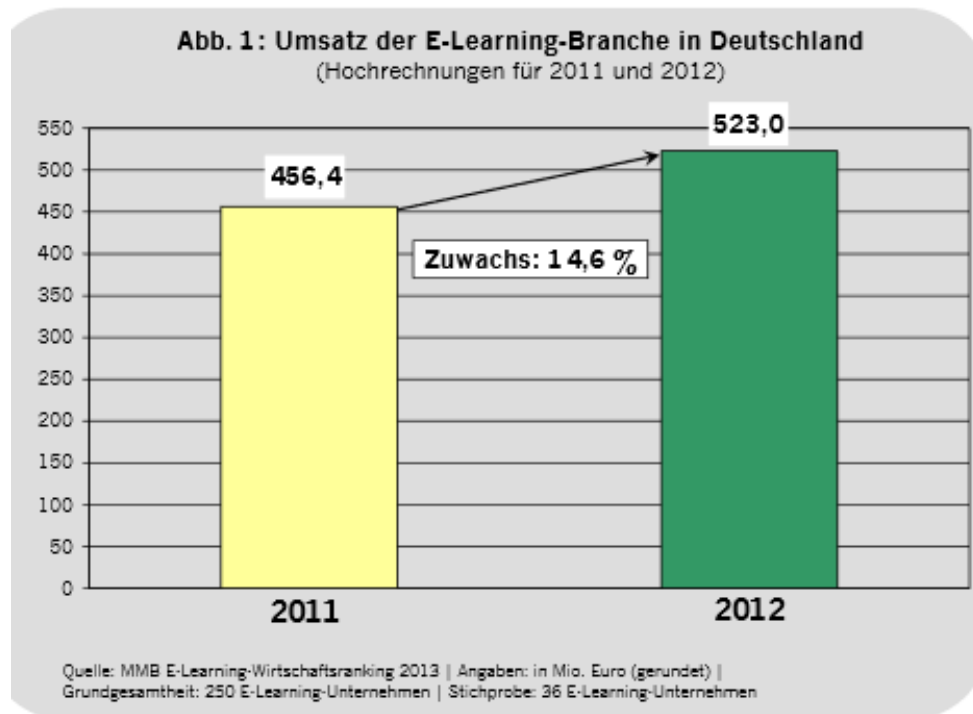
In der Informationsgesellschaft nimmt Wissen einen immer größeren Stellenwert ein, ebenso wie Mobilität und Globalisierung. Das bedeutet, dass durch weltweite Vernetzung ein zusätzlicher Konkurrenzdruck zwischen den Arbeitnehmer entsteht, der sie zu ständiger Wissenserweiterung und Mobilität zwingt (Scheffer 2002). Zudem steigt die Akzeptanz für lebenslanges Lernen und damit die Nachfrage nach Weiterbildungsmaßnahmen (Volery und Lord 2000). Außerdem nehmen durch den extrem schnellen Wandel in Gesellschaft, Wirtschaft und Technik der Zeitdruck sowie der Kostendruck zu (Scheffer 2002).

#### **2.1.1 Aktuelle Entwicklungen**

Scheffer (2002) wirft die Frage auf, weshalb es einer Auseinandersetzung mit E-Learning bedarf. Die genannten Entwicklungen machen eine Auseinandersetzung mit E-Learning unerlässlich, weshalb nachfolgenden die Gründe hierfür noch genauer erläutert und in Bezug zu den gegenwärtigen Entwicklungen gesetzt werden.

Zu Beginn lässt sich sagen, dass zwar auf dem deutschen Markt aktiv Nachforschungen bezüglich der Nachfrage nach Informationstechnologie (IT)-gestützten Lerndienstleistungen betrieben wird, jedoch zeichnet sich im Allgemeinen der Nachfrager Markt durch seine Intransparenz aus (Hofmann 2011).

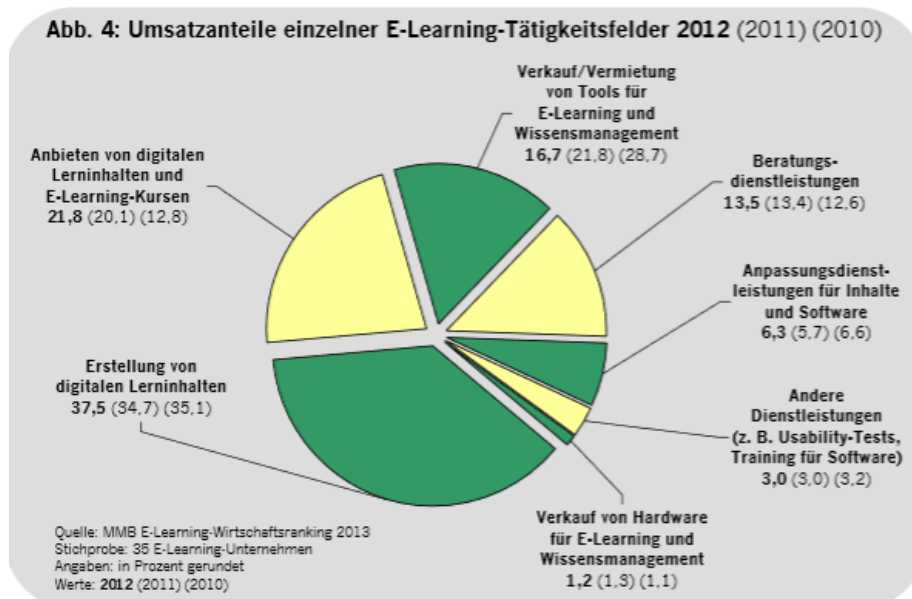
In Deutschland wird regelmäßig eine Datenerhebung in der E-Learning Branche durch den MMB Branchenmonitor durchgeführt, der auch im Jahr 2012 eine Umsatzsteigerung von fast 15 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (2011) feststellen lassen konnte (MMB Branchenmonitor 2013). An dieser Datenerhebung haben sich 36 Unternehmen der E-Learning Branche aus Deutschland beteiligt, welche Angaben zu Wirtschaftsdaten aus den Jahren 2011 und 2012 gemacht haben. Die Grundgesamtheit der E-Learning Unternehmen in Deutschland wird auf 250 geschätzt.



### **Abbildung 2: Umsatz der E-Learning Branchen in Deutschland**

*Quelle: MMB Branchenmonitor 2013*

Zudem wurden die Unternehmen gebeten, ihre Umsatzanteile an den einzelnen Tätigkeitsfeldern anzugeben, da die Umsätze in diesen sehr variieren.



**Abbildung 3: Umsatzanteile einzelner E-Learning Tätigkeitsfelder 2012**  
 Quelle: MMB Branchenmonitor 2013

Der größte Umsatz wird im Bereich der Erstellung von digitalen Lerninhalten erwirtschaftet. Darauf folgt das Anbieten von digitalen Lerninhalten und E-Learning Kursen mit 21,8 Prozent des Gesamtumsatzes. Verkauf, sowie Vermietung von Tools für E-Learning und Wissensmanagement, sowie Beratungsdienstleistungen erzielen ebenfalls einen größeren Anteil. Anpassungsdienstleistungen für Inhalte und Software, andere Dienstleistungen und Verkauf von Hardware für E-Learning und Wissensmanagement nehmen nur einen kleineren Teil ein.

### 2.1.2 Definition & Einordnung

Sehr oft wird der E-Learning Begriff verwendet, ohne das darauf eine Erklärung oder weitere Erläuterungen folgen, was darunter zu verstehen ist. Häufig wird unter E-Learning Hilfsmittel im Lernprozess und weniger das Lernen selbst aufgefasst (Scheffer 2002). Historisch wird die Entstehung des E-Learning in den 70er Jahren angesiedelt, als Folge des Personalmangel der 70er Jahre (Rippen 2012).

E-Learning wird von Gupta und Bostrom (2013) als IT-unterstütztes Lernen oder Technologie-vermittelndes Lernen verstanden. In der Literatur findet man viele weitere Definitionsversuche von E-Learning, wobei das „E“ beliebige Bedeutungen hat. So kann das „E“ für:

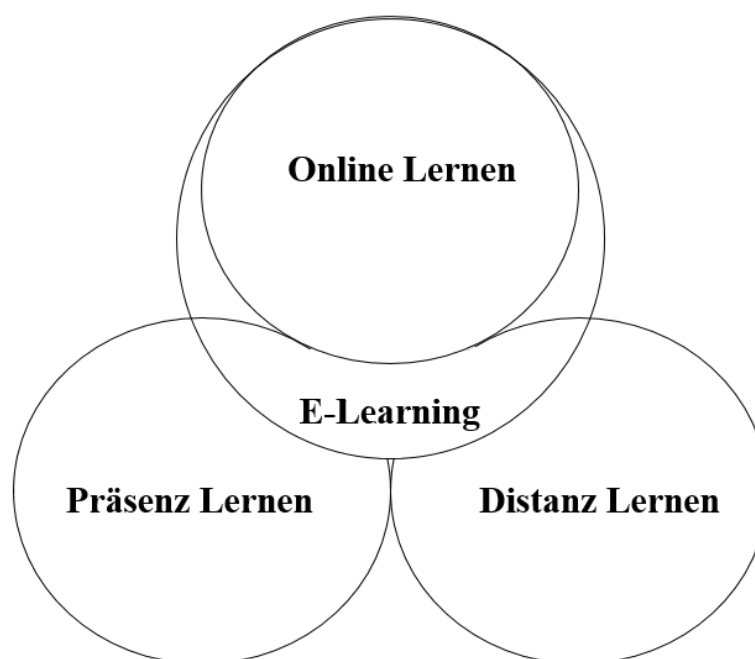
- Easy Learning
- Effective Learning

- Entertaining Learning
- Elaborated Learning
- Electronic Learning (Scheffer 2002, 46)

stehen. Im Folgenden wird sich bei dem Begriff E-Learning auf „Electronic Learning“ bezogen.

Aber nicht nur der Begriff E-Learning hat ganz unterschiedliche Bedeutungen, auch die Umsetzung kann diverse Bereiche umfassen. Zu Beginn wurde im Bereich des IT-gestützten Lernens hauptsächlich E-Learning Software entwickelt, jedoch wird heute hauptsächlich Blended Learning angeboten. Dieses setzt sich aus einem kleinen Teil an Präsenzlernen und einem großen Teil an IT-gestütztem Selbstlernen zusammen (Hofmann 2011).

Nach Lang (in Scheffer 2002) ist E-Learning eine Überschneidung von Präsenz Lernen, Online Lernen und Distanz Lernen.



**Abbildung 4: Einordnung des E-Learning in die verschiedenen Lernformen**

*Quelle: In Anlehnung an Lang in Scheffer (2002) in E-Learning: Die Revolution des Lernens gewinnbringend einsetzen S. 35*

Das Präsenz Lernen umfasst nach Lang den klassischen Frontalunterricht, der abhängig von Ort und Zeit ist. Beim sogenannten Face-to-Face Lernen kann insbesondere die Kommunikation und Interaktion positive Effekte erzielen. Das Distanzlernen beschreibt die Form des Fernstudiums, bei dem wesentlich höhere Ansprüche an das selbstständige Lernen gestellt werden. Der Einsatz des Fernstudiums wird durch Lehrbriefe, Ton- oder



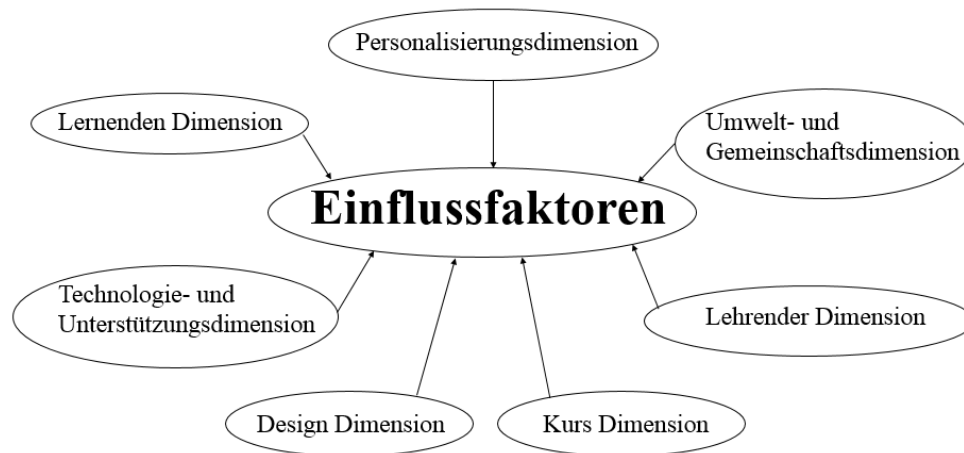
Videokassetten unterstützt. Der Vorteil dieser Lernform ist die Flexibilität von Ort und Zeit, jedoch findet keine oder kaum Kommunikation oder Interaktion statt. Das Online Lernen versucht die Ansätze des Präsenz Lernens und die des Distanz Lernens miteinander zu kombinieren. Daher ist es sowohl zeit-, als auch ortsunabhängig, als auch kommunikativ und interaktiv. Lang (in Scheffer 2002) betont jedoch, dass das Online Lernen keine Mischform darstelle, sondern, dass die neuen Medien eine neue Lernform darstellen. Häufig wird das Online Lernen auch als Web Based Training (WBT) bezeichnet, da die Kommunikation der Lernenden über das Internet abläuft. Das E-Learning kann ebenso Computer Based Training (CBT) genannt werden, weil dort hauptsächlich auf elektronische Lernmedien zurückgegriffen wird. Der Unterschied zum Web Based Training ist das E-Learning auch Offline Medien mit einbindet. Das bedeutet, dass E-Learning Online Lernen miteinschließt, nicht aber andersrum (in Scheffer 2002).

Als eine Besonderheit des E-Learning wird immer wieder die Unabhängigkeit von Zeit und Raum hervorgehoben (Papp 2000). Außerdem fördert E-Learning insbesondere die Interaktion zwischen Lernenden, da die Kommunikation synchron durch Chat und Videokonferenz stattfinden kann, aber auch asynchron vollzogen werden kann (Volery und Lord 2000).

Im nächsten Unterkapitel wird auf die sogenannten Erfolgsfaktoren des E-Learning eingegangen. Durch diese wird die Benutzerzufriedenheit gesteigert, welche einen enormen Einfluss auf den Erfolg der Implementierung hat (Delon und Mclean 1992).

### **2.1.3 Erfolgsfaktoren**

Diverse Publikationen beschäftigen sich mit den Erfolgsfaktoren von E-Learning (Volery und Lord 2000; Sun et al. 2008; Soong, M. H. B. et al. 2001; Shee und Wang 2008; Selim 2007; Papp 2000; Ozkan und Koseler 2009; Choi et al. 2005). Dabei haben sich sieben Parameter als besonders einflussreich herausgestellt (Hammer et al. 2014). Diese werden im Folgenden näher erläutern.



### Abbildung 5: Erfolgsfaktoren des E-Learning

*Quelle: In Anlehnung an Sun et al. (2008)*

Mit einer steigenden Zahl an Lernenden mit unterschiedlichem Hintergrund (Volery und Lord 2000) gibt es auch enorme Unterschiede bei den Kompetenzen rund um die Computernutzung. Die bisherigen IT-Erfahrungen sind jedoch ein wichtiger Einflussfaktor für den Erfolg der E-Learning Nutzung (Selim 2007; Ozkan und Koseler 2009). Webster und Hackley (1997) stellen fest, dass eine positive Einstellung des Lernenden gegenüber der Technologie, insbesondere dem E-Learning, positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Wenn jedoch eine Art Angst gegenüber der Computernutzung vorliegt, beeinflusst dies negativ die Lernzufriedenheit (Piccoli et al. 2001; Sun et al. 2008). Meist begrüßen Lernende es jedoch, dass sie durch das E-Learning zu jeder Zeit an jedem Ort lernen können (Papp 2000).

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist der Lehrende. Die Aktivitäten und Fähigkeiten des Lehrenden haben ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg. Soong, M. H. B. et al. (2001) stellten einen verbesserten Erfolg fest, wenn der Lehrende Zeit und Bemühungen in die Gestaltung interessanter Lernmaterialien investiert. Eine sofortige Unterstützung bei Problemen der Lernenden mit der Technik (Sun et al. 2008; Volery und Lord 2000) und deren Bedürfnissen (Arbaugh 2002), eindeutige und klare Erklärungen und ein guter Unterrichtsstil (Ozkan und Koseler 2009) steigern die Nutzungszufriedenheit. Nach Selim (2007) sollte ein Lehrender auch die Lernender-Lernender Interaktion fördern. Auch die vom Lehrenden ausgestrahlte positive Einstellung gegenüber E-Learning und IT kann einen Einfluss haben (Piccoli et al. 2001; Webster und Hackley 1997).

Abgesehen davon kann die Gestaltung des E-Learning Kurses durch die Flexibilität in der Bearbeitung der Aufgaben durch Unabhängigkeit von Zeit und Raum ein wichtiger positiver Einflussfaktor sein (Sun et al. 2008). Piccoli et al. (2001) stellten fest, dass auch die Qualität des Programmes eine entscheidende Rolle spielt. Damit sind die verschiedenen Charakteristika des E-Learning gemeint, wie beispielsweise interaktive Diskussionen oder die Multimedia Präsentation des Kursinhaltes (Piccoli et al. 2001). Die Lernenden schätzen einen gut organisierten, interaktiven und qualitativ hochwertigen Inhalt (Shee und Wang 2008), der auch auf Aktualität und Nützlichkeit ausgelegt ist (Holsapple und Lee-Post 2006). Lernmaterialien werden als qualitativ hochwertig bezeichnet, wenn die Unterlagen leicht verständlich und mit klaren Beispielen und Illustrationen versehen sind (Ozkan und Koseler 2009).

Da IT als Antrieb für den Vormarsch des E-Learning verantwortlich ist, ist eine effiziente und effektive Nutzung der Technik ein kritischer Faktor für den Erfolg und die Akzeptanz des E-Learning (Selim 2007). Soong, M. H. B. et al. (2001) stellten fest, dass E-Learning Projekte scheiterten, wenn sie keine technische Unterstützung bereit gestellt hatten. Die Technologie und Unterstützung kann sowohl durch synchrone als auch asynchrone Kommunikation geliefert werden (Volery und Lord 2000). Einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit haben lange Ladezeiten oder Unterbrechungen aufgrund einer schlechter Internetverbindung oder Kompatibilitätsproblemen (Hammer et al. 2014). Ein weiterer Aspekt, der zum Erfolg beitragen kann, ist die Sicherstellung des Datenschutzrechtes. Es sollte unbedingt verhindert werden, dass privat gespeicherte Daten im E-Learning System für andere Leute sichtbar werden (Ozkan und Koseler 2009).

Benutzerfreundlichkeit und ein wahrgenommener Nutzen durch das E-Learning beeinflussen die Zufriedenheit positiv (Sun et al. 2008). Leichte Navigation, sowie eine intuitiv bedienbare Nutzungsoberfläche (Ozkan und Koseler 2009) unterstreichen ein erfolgreich gestaltetes Design.

Lernen ist ein sozialer Prozess und am erfolgreichsten, wenn die Lernenden die Chance haben, miteinander zu interagieren (Soong, M. H. B. et al. 2001). Insbesondere sogenannte Diskussionsforen bieten den Lernenden die Gelegenheit, sich mit anderen Lernenden, die ein anderes Fachwissen als sie selbst besitzen, auszutauschen. Auf passive Mitglieder der Gemeinschaft haben diese Foren jedoch einen negativen Effekt (Soong, M. H. B. et al. 2001). Thurmond et al. (2002) bemerkten, dass eine Vielfalt in

den Bewertungsmethoden einen positiven Einfluss hat. Durch verschiedene Bewertungsmethoden fühlt der Lernende, dass seine Bemühungen wertgeschätzt werden und eine Verbindung zwischen ihm und dem Lehrenden besteht (Sun et al. 2008). Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Lerngemeinschaft ist es, leicht Zugang zu geteilten Daten und Informationen zu bekommen (Shee und Wang 2008). Auch Feedback führt zu einer hohen Zufriedenheit mit dem System. Ozkan und Koseler (2009) erkannten den sogenannten „Freund-Effekt“. Nutzt ein Freund das E-Learning aktiv, so wirkt sich dies nach dem „Freund-Effekt“ positiv auf den Lernenden aus und auch dieser nutzt das Programm aktiver.

Mit Personalisierung als Erfolgsfaktor ist gemeint, dass Lernende es als sehr wichtig erachten, ihren Lernprozess selbst zu steuern und zu bestimmen (Shee und Wang 2008). Nach Weller (2006) gilt die Personalisierung als beliebteste Folge der Web 2.0 Technologien.

Häufig führen jedoch kulturelle Aspekte zum Scheitern von IT (Leidner und Kayworth 2006) und damit auch von E-Learning. Daher wird im nächsten Kapitel näher auf den schwer definierbaren Begriff Kultur eingegangen.

## **2.2 Kultur**

Kultur ist ein schwer definierbarer Begriff, der die Forscher sehr beschäftigt. Mit einer halben Millionen Suchergebnissen bei Google zählt Kultur zu den beliebtesten Treffern und eine große Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen setzt sich mit diesem Thema auseinander (Nakata 2009). Kultur ist schon seit Jahrhunderten ein beliebter Forschungsbereich und dieses Interesse dauert bis heute noch immer an (Kummer et al. 2012).

Es gibt viele unterschiedliche Definitionen, die versuchen dieses schwer fassbare Konstrukt zu beschreiben. Kroeber und Kluckhohn (1952) identifizierten 162 unterschiedliche Ansätze, um Kultur zu definieren. Trotz dieser vielen Definitionsansätze lässt sich jedoch sagen, dass eine Vielzahl an Definitionen von einer Gesamtheit geteilter Werte und Normen spricht (Hammer et al. 2014).

In der Vergangenheit wurde sich insbesondere auf die nationale und die organisatorische Kultur als Hauptbezugsebenen spezialisiert (Janson et al. 2014). Diese sind als separate Forschungsstränge zu betrachten (Leidner und Kayworth 2006), die jedoch stark miteinander verbunden sind (Srite und Karahanna 2006) und nachfolgend näher erläutert werden sollen.

### **2.2.1 Nationale Kultur**

Einstellungen und Verhaltensunterschiede lassen sich am besten mithilfe der nationalen Kultur erklären. Diese bezieht sich auf die Unterschiede zwischen Individuen aus unterschiedlichen Ländern (Janson et al. 2014).

Im Folgenden werden die Kulturdimensionen nach Hofstede (1980) vorgestellt. Nach ihm (Hofstede 1980) (Hofstede und Hofstede) ist Kultur die kollektive Programmierung des Geistes einer interagierenden Gruppe oder einer Kategorie von Menschen, die über eine Gemeinsamkeit miteinander verbunden sind.

Geert Hofstede gelang es als Erstem, Kultur und kulturelle Unterschiede in einem Modell darzustellen. Bei der Studie wurden die Mitarbeiter von IBM in den Jahren zwischen 1968 und 1972 zweimal befragt. Die Ergebnisse der Fragebögen der 88000 Angestellten aus 40 Ländern stellt Hofstede in seinem Buch „Cultural Consequences“ (Hofstede 1980) vor.

Aus den Antworten der Mitarbeiter leitete Hofstede (1980) vier Dimensionen von Kultur ab, die noch heute am häufigsten bei der Klassifizierung von Kultur herangezogen werden. Diese sind Machtdistanz, Individualität, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung. In Zusammenarbeit mit Bond wurde 1991 eine fünfte Dimension entwickelt, die heute Langzeitorientierung genannt wird (Hofstede 1980; Hofstede und Hofstede 2005).

Die erste Kulturdimension nach Hofstede (1980) ist Machtdistanz. Hofstede (1980) versucht damit, die Ungleichheit der Machtverteilung zu erklären. In Ländern mit einer hohen Machtdistanz akzeptieren Mitarbeiter mit geringer Macht die Machtgefälle eher, als es Menschen in Ländern mit einer geringen Machtdistanz tun würden. Letztere würden nach einer gleichen Machtverteilung streben (Hofstede 1980; Hofstede und Hofstede 2005).

Die Mehrheit der Menschen in der heutigen Welt leben in einer Gesellschaft in der das Interesse der Gruppe über dem des Individuums steht (Hofstede und Hofstede 2005). Diese Gesellschaften werden kollektivistisch genannt. Die Menschen in solchen Gesellschaften haben ein stark ausgeprägtes „Wir-Gefühl“. Ihnen stehen die individualistischen Gesellschaften gegenüber, bei denen das Wohl des Individuums über dem der Gruppe steht (Hofstede und Hofstede 2005; Hofstede 1980).

Die nächste Dimension wird Maskulinität genannt, deren Gegenteil der Feminismus ist. Diese Dimension stellt als einzige signifikante Unterschiede zwischen den Antworten der Geschlechter dar. In einer maskulinen Kultur stehen berufliche Beförderung, Einkommen und das Erreichen von Zielen im Vordergrund. In einer femininen Kultur werden zwischenmenschliche Beziehungen, Bescheidenheit und Zusammenarbeit weit höher bewertet (Hofstede und Hofstede 2005; Hofstede 1980).

Hofstede (Hofstede und Hofstede 2005) definiert Unsicherheitsvermeidung als das Ausmaß, durch welches sich Mitglieder einer Kultur durch ungewisse und unbekannte Situationen beeinflusst fühlen.

Die von Hofstede und Bond beschriebene Dimension Langzeitorientierung wird als das Pflegen von traditionellen Werten (Hofstede und Hofstede 2005) und die Ausdauer für die Erreichung langfristiger Ziele definiert. Kurzfristig orientierte Kulturen hingegen streben nach Gleichheit und Individualität (Hofstede und Hofstede 2005; Hofstede 1980).

Auch andere Forscher haben diverse Ansätze zur Unterscheidung kultureller Nationen vorgeschlagen. Hierbei sind insbesondere die Ansätze von Hall (1981, c1976) und Schwartz (1990) zu nennen, auf die hier jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

### **2.2.2 Organisatorische Kultur**

Der Begriff „organisatorische Kultur“ wurde erstmals von Pettigrew (1979) verwendet. Nach Pettigrew (1979) ist Kultur ein System aus Bestimmungen, Formen, Kategorien und Bildern, welches von den Menschen in der jeweiligen Situation interpretiert wird. Die organisatorische Kultur ist damit eine Gruppe von Menschen, die dieses System ähnlich interpretiert.

Hofstede et al. (1990) identifizierten sechs Charakteristika zur Beschreibung von organisatorischer Kultur. Nach ihm ist organisatorische Kultur ganzheitlich, historisch festgelegt, verwandt mit anthropologischen Konzepten, gesellschaftlich konstruiert, elastisch und schwierig zu verändern (Hofstede et al. 1990).

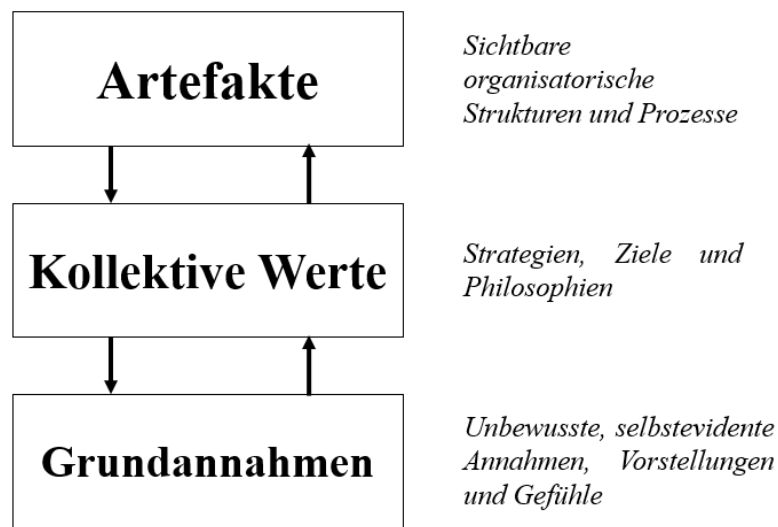
Im Folgenden werden die Kulturlevel nach Schein (2004) als ein Beispiel der organisatorischen Kultur vorgestellt.

Schein (2004) definiert ein Level als den jeweiligen Grad der Sichtbarkeit des kulturellen Phänomens. Die Levels können sichtbar sein, aber auch tief verankert und unbewusst (Schein 2004).

Schein (2004) verwendet den Begriff Basisannahme, da diese Annahmen von den Gruppenmitgliedern als nicht verhandelbar angesehen werden. Daher unterscheidet er sich von vielen anderen Kulturforschern, die meist den Begriff „kulturelle Wert“ (beispielsweise Hofstede (1980)) verwenden.

Das oberste und damit sichtbarste Level nach Schein (2004) sind die erkennbaren Verhaltensweisen, Artefakte oder Rituale innerhalb einer Gruppe. Beispielsweise stellt das Unternehmensklima ein Produkt der tieferliegenden kulturellen Level der Gruppe dar, welches jedoch durch Verhaltensweisen für Außenstehende sichtbar werden kann. Obwohl diese tieferliegenden Level zwar Außenstehenden oberflächlich auf der Wahrnehmungsebene zugänglich sind, bedarf es der Entschlüsselung. Das heißt, der semantische Sinn hinter diesen Verhaltensweisen, Artefakten oder Ritualen muss durch Interpretation dieser erschlossen werden. Ein solcher Rückschluss führt dazu, dass diese

sichtbaren Merkmale aufgrund der eigenen Erfahrung und Emotionen interpretiert werden. Folglich ist eine objektive Interpretation nicht möglich (Schein 2004).



#### **Abbildung 6: Kulturlevel nach Schein**

*Quelle: In Anlehnung an Schein (2004): Organizational Culture and Leadership S. 26*

Auf der nächsten Ebene befinden sich die kollektiven Werte der Gruppe. Durch die drückt die organisatorische Gruppe aus, was für sie wichtig ist und wie verschiedene Sachen umgesetzt werden sollten. Werte sind zeitlich bedingte Konstrukte und Produkt erfolgreicher Problemlösungen von Herausforderungen, denen die Gruppe ausgesetzt ist. Dies geschieht jedoch nur, wenn die Umsetzung der Werte sich als zuverlässige Problemlösung für die Gruppenprobleme durchsetzen kann. Mitglieder, die diese Werte nicht akzeptieren, laufen Gefahr, aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden (Schein 2004).

Auf der letzten und am meisten verschlossenen Ebene liegen die Grundannahmen der Gruppe. Sie werden als selbstevident angenommen und mit der Realität gleichgesetzt, sodass jeder Verstoß gegen diese Annahmen unvorstellbar ist. Die Grundannahmen definieren, worauf die Gruppe achten soll, was bestimmte Erlebnisse bedeuten, wie sie emotional auf bestimmte Dinge reagieren soll und welche Handlungen auf bestimmte Situationen folgen sollen (Schein 2004, 32). Es ist schwierig, diese Grundannahmen zu verändern. Am angenehmsten ist es für die Gruppenmitglieder auf andere zu treffen, die dieselben Grundannahmen teilen. Wenn dies jedoch nicht der Fall ist, ist es für die Gruppe schwer, zu verstehen, welche Gründe das Verhalten hervorrufen, beziehungsweise wird das Verhalten oft fehlinterpretiert (Douglas 1986).



Zusammenfassend definiert Schein (2004) die Essenz einer organisatorischen Kultur als Modell geteilter, allgemein akzeptierter und nicht hinterfragter Annahmen. Artefakte sind zwar leicht erkennbar, doch wenn diese verstehen und hinterfragt werden sollen, kann dies nur als Teil dieser Gruppe geschehen. Nur so ist es möglich den Lernprozess hinter den Annahmen zu erkennen, diese zu akzeptieren und sich daran zu orientieren (Schein 2004).

## **2.3 Kultursensitives E-Learning**

Da immer mehr Unternehmen global agieren und nicht mehr nur national tätig sind, gibt es einen erhöhten Bedarf nach IKT, die auch nationale Unterschiede berücksichtigen (Ives und Jarvenpaa 1991; Myers und Tan 2002). Jedoch treten hier häufig Probleme auf, sodass Kultur oft als einer der Gründe genannt wird, weshalb IT scheitert (Leidner und Kayworth 2006). Dabei ist zu beachten, dass es nicht ausreichend ist nur nationale Kulturen zu betrachten, da es in vielen Ländern selbst in der nationalen Kultur signifikante Unterschiede gibt (Myers und Tan 2002). Dennoch gibt es diverse Ansätze, welche die Anpassung mithilfe der Kulturdimensionen nach Hofstede (1980) durchführen (z.B. Reinecke und Bernstein 2013; Mazanec et al. 2015; Anakwe et al. 1999).

Um Lernen effektiv zu gestalten, muss es sich an den kulturellen Kontext anpassen (Dunn und Marinetti 2002). Wie andere IS ist auch E-Learning nicht kulturfrei. Daher haben Entwickler die Wahl zwischen einem allgemeingültigen Ansatz, bei dem davon ausgegangen wird, dass alle Lerner sich gleich verhalten und einer E-Learning Software, die auch kulturelle Werte berücksichtigt (Swierczek und Bechter 2010). Beim kultursensitiven E-Learning handelt es sich um die zweite Möglichkeit, bei der es um die Anpassung an den kulturellen Kontext und die damit verbundenen kulturellen Werte geht.

Allgemein lässt sich sagen, dass es diverse Studien gibt, die sich mit Kultur und deren Einfluss auf die IT-Nutzung beschäftigen (Myers und Tan 2002). Diese sind jedoch tendenziell nur Erklärungsansätze und keine allgemeingültigen Theorien. Allerdings wurde beispielsweise die Akzeptanz der Gestaltung des Informationssystems mehrfach als wichtiger Aspekt bestätigt. Mushtaha und Troyer (2007) stellten fest, dass Webseiten je nach kulturellem Hintergrund unterschiedlich verwendet werden und es daher auch zur Fehlnutzung kommen kann. Daher ist es möglich, durch Verwendung des gewünschten Designs, die Bedienung zu erleichtern und somit Probleme bei der Akzeptanz und Verwendung zu vermeiden (Ishii 2004; Leidner und Kayworth 2006; Kummer et al. 2012; Walsham 2002; Burgmann et al. 2006). Kamentz und Mandl (2003, 2) jedoch fordern, dass die Anpassung noch viel weiter geht und sich nicht nur auf die visuelle Anpassung beschränkt.

Verschiedene Studien haben besondere Gestaltungsformen für den asiatischen Raum gefunden (Ishii 2004; Choi et al. 2005). Insbesondere die Berücksichtigung der

kulturspezifischen Präferenzen bezüglich Farben, Darstellung der Bilder, Symbole oder die Darstellung der Seite und Navigation haben Einfluss auf das Nutzungsverhalten der Lernenden (Hammer et al. 2014; Mushtaha und Troyer 2007).

An dieses Thema anschließend wird im nächsten Kapitel die von Leidner und Kayworth (2006) entwickelte IT-Kulturkonflikttheorie vorgestellt und damit ein theoretischer Ansatz zur Erklärung der kulturellen Schwierigkeiten mit IS darlegt.

### **3 IT-Kulturkonflikttheorie**

Die im Folgenden vorgestellte IT-Kulturkonflikttheorie wurde von Leidner und Kayworth (2006) entwickelt. Ihr Ziel bei der Ausarbeitung der Theorie ist es, auf die bisherige Forschung im Bereich IT und Kultur aufzubauen und Anstöße für weitere Forschung in verschiedene Richtungen zu erwirken.

Die von ihnen entwickelte IT-Kulturkonflikttheorie stellt neue informationstechnologische und kulturelle Perspektiven dar, aus denen Probleme im Bereich der Entwicklung, Anpassung, Nutzung und des Managements entstehen können (Leidner und Kayworth 2006). Um diesem Anspruch gerecht zu werden, entwickeln Leidner und Kayworth (2006) drei Konflikttypen und untersuchen deren Ursachen und Auswirkungen. Für die Entwicklung dieser drei Konflikttypen wurde die zugrunde liegende Literatur in sechs große Themen unterteilt, die nachfolgend vorgestellt werden.

Das erste Thema ist Kultur und Informationssystementwicklung und wird von Leidner und Kayworth (2006) mit ISD abgekürzt. Eine Gemeinsamkeit, die in vielen Studien gefunden wurde, ist, dass die kulturell unterschiedlichen Werte zu divergierenden Vorstellungen und Ansätze für die ISD führen. Auch über die Risikobereitschaft haben sie Studien gefunden, die signifikante Unterschiede zwischen Kulturen und deren Bereitschaft Risikoprojekte durchzuführen aufwiesen (Leidner und Kayworth 2006). Tan et al. (2003) bemerken, dass die nationale Kultur einen erheblichen Einfluss auf die Bereitschaft hat, den Vorgesetzten über Probleme zu informieren. Durch zu späte oder fehlende Weitergabe von bekannten Schwierigkeiten kam es zu erheblichen Komplikationen. Dubé (1998) belegt in ihrer Studie, dass die Werte der Organisation, welche die Software entwickelt, möglichst mit den Werten der Software übereinstimmen sollten, da sonst eine erfolgreiche Implementierung erschwert wird.

Als eine mögliche Lösung der Probleme, die durch den Einfluss der Werte von organisatorischer oder nationaler Kultur entstehen, nennen Leidner und Kayworth (2006) das sogenannte multikulturelle Entwicklungsteam. Allerdings ist die Forschung in diesem Bereich noch nicht ausreichend, um dieses als sichere Lösung bezeichnen zu können.

Das nächste Thema befasst sich mit der Frage, ob der kulturelle Einfluss die Anpassung und Verbreitung der IT beeinflusst. Bei dem Versuch dies zu beantworten, wurden meist die von Hofstede (1980) entwickelten Dimensionen herangezogen. Insbesondere

Unsicherheitsvermeidung hat sich als signifikanter Einfluss herausgestellt. Da es jedoch auch gegensätzliche Studien zu diesem Einfluss gibt, fordern Leidner und Kayworth (2006) weitere Nachforschungen in diesem Bereich, um sowohl den informationstheoretischen Aspekt, als auch den technologischen Aspekt von IT zu verstehen.

Um Akzeptanz ermöglichen zu können, sollte eine Übereinstimmung zwischen den in die IT integrierten Werten und den Werten der Nutzer gegeben sein (Leidner und Kayworth 2006). Cabrera et al. (2001) stellen fest, dass die IT in die organisatorische Kultur passen oder die organisatorische Kultur sich verändern muss, sodass das Verhalten der IT angeglichen ist.

Kultur, IT-Nutzung und deren Folgen wurde als drittes Thema untersucht. Dabei geht es insbesondere darum zu untersuchen, ob die IT in diversen Kulturen differenziert genutzt wird und damit auch andere Ergebnisse hervorbringt. Leidner und Kayworth (2006) kommen zu dem Schluss, dass IT in verschiedenen Kulturen unterschiedlich genutzt wird und damit divergierende Resultate hervorbringt. Außerdem erkennen sie, dass einige nationale Kulturen im Gegensatz zu anderen anfälliger für unterschiedliche Arten von Gruppenfehlfunktionen sind.

Mit dem Zusammenhang von Kultur, IT-Management und Strategie beschäftigen sich Leidner und Kayworth (2006) in Thema vier. Dabei beziehen sie sich insbesondere auf die Studie von Kettinger et al. (1995). Kettinger et al. (1995) stellen fest, dass es signifikante Unterschiede in der Service Qualität zwischen den Kulturen gibt. Die Qualität variiert sehr stark zwischen nordamerikanischen und den asiatische Kulturen. Mögliche Gründe dafür können kulturelle Aspekte beinhalten oder mit der Entwicklung und dem Voranschreiten der IS in den diversen Kulturen zusammenhängen.

Des Weiteren wurden Unterschiede bei der ethischen Informationsverarbeitung festgestellt. Um einen ethischen Umgang mit Informationen zu erreichen, müsse chinesischen Lernenden die Konsequenzen des ethischen Handelns vermittelt werden, während in den USA über akzeptierte Standards gesprochen werden sollte (Einings und Lee 1998). Leidner und Kayworth (2006) führen daher an, wie wichtig es ist, dass Manager unterschiedliche Ansätze in den verschiedenen Kulturen gegen unethisches Verhalten einsetzen.

Häufig wird in der Literatur Kultur als beständig und schwierig zu ändern definiert, weshalb meist der Einfluss von Kultur auf IT analysiert wird (Leidner und Kayworth 2006). Leidner und Kayworth (2006) untersuchen die Literatur jedoch auf Studien, die den Einfluss von IT auf Kultur ergründen. Walsham (2002) beispielsweise fand Anzeichen, dass über einen gewissen Zeitraum die indische Kultur die Technologie immer mehr zu schätzen lerne und das Verhalten dem IS anpassen würde. Auch Brannon und Salk (2000) finden in ihrer Studie ähnliche Ergebnisse bezüglich einer Fusion eines deutschen und eines japanischen Unternehmens. Über die Zeit nähern sich die kulturellen Werte der Mitarbeiter an (Brannon und Salk 2000). Daraus schlossen Leidner und Kayworth (2006), dass IT potenziell in der Lage ist Einfluss auf Kultur auszuüben und sich dadurch kulturelle Werte verändern können.

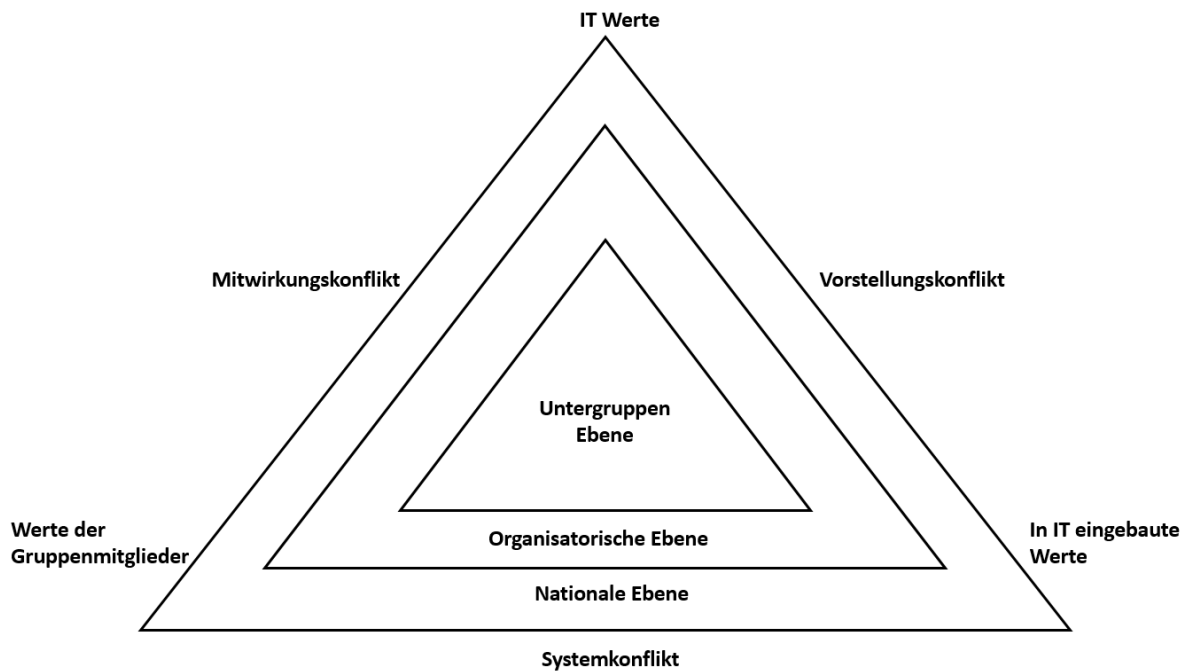
Das letzte Thema befasst sich mit der IT-Kultur. Verschiedene Studien belegen, dass IT nicht wertneutral ist, sondern symbolisch und wertbelastet (Robey und Markus 1984; Feldman und March 1981; Coombs et al. 1992). Werte entstehen über einen Zeitraum durch die individuelle Nutzung und werden zu einer standardisierten Vorgehensweise innerhalb einer Organisation (Leidner und Kayworth 2006). Robey und Markus (1984) stellen fest, dass sowohl bei der Entwicklung als auch bei der späteren Nutzung der IT Rituale einer Organisation ausgeübt werden, die mit den Werten der Organisation in Verbindung stehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass organisatorische und nationale Kultur einen Einfluss auf die Entwicklung von IS, Anpassung und Verbreitung, Nutzung sowie das informationstechnische Management und dessen Strategien haben (Leidner und Kayworth 2006). Des Weiteren wird in der Literatur meist nur der Einfluss von Kultur auf IT, nicht aber der Einfluss von IT auf Kultur untersucht (Coombs et al. 1992).

Im Folgenden werden nun auch die von Leidner und Kayworth (2006) identifizierten Konflikte eingeführt und näher erläutert. Dabei ist es wichtig zuerst auf diverse Begriffe, die kursiv gekennzeichnet sind, einzugehen.

Die *Werte der Gruppenmitglieder* stellen dar, was die Mitglieder in ihrer Gruppe als wichtig erachten. Die *Werte, die in die IT eingebaut werden*, sollen das Arbeitsverhalten der Menschen unterstützen, die die IT verwenden. Die allgemeinen Werte die einer IT zugeschrieben werden, werden als *IT-Werte* zusammengefasst (Leidner und Kayworth 2006). Die Konflikte, die aus diesen unterschiedlichen Werten entstehen können,

existieren auf der nationalen Ebene, der organisatorischen Ebene oder in einer Teilgruppe der Organisation.



**Abbildung 7: IT-Kulturkonflikte**

*Quelle: In Anlehnung an Leidner und Kayworth (2006): Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict S.374*

Leidner und Kayworth (2006) bauen bei der Entwicklung ihrer drei Konflikte auf die Arbeit von Bourdieu (1993) auf.

### 3.1 Systemkonflikt

Der Systemkonflikt wurde bisher am häufigsten in der Literatur identifiziert und wird Systemkonflikt genannt, da der Konflikt erst durch das eingeführte System auftritt. Leidner und Kayworth (2006) definieren ihn als Konflikt zwischen den in die IT eingebauten Werten und den dazu konträren Werten der Nutzer oder Entwickler. Cabrera et al. (2001, 16) bemerken die Notwendigkeit, dass sich die IT an die bisherige Unternehmensstruktur anpasst, sodass sie von den „richtigen Leuten zur richtigen Zeit“ verwendet werden kann. Wenn sich die IT nicht an die Unternehmensstruktur anpasst, wird sie nicht akzeptiert.

Aus praktischer Sicht raten Leidner und Kayworth (2006) davon ab, Anwendungen ohne Anpassungen an die jeweilige Nutzergruppe in einer Organisation zu implementieren, da die Anwendungen in einer anderen Gruppe mit anderen organisatorischen und/oder nationalen Werten entwickelt wurden und daher einen Systemkonflikt hervorrufen kann.

Selbst wenn die IT in derselben Organisation entwickelt wurde, ist keine Annahme durch die Nutzergruppe gesichert, weil die kulturellen Werte auch zwischen den Untereinheiten divergieren können. Es ist jedoch unrealistisch anzunehmen, dass die Werte der IT und die Werte der Nutzergruppe jemals zu 100 Prozent übereinstimmen. Allerdings ist ein hoher Grad der Übereinstimmung für die Akzeptanz hilfreich.

Eine weltweit nutzbare Software zu entwickeln ist schwierig, wie Lehmann (2004) an einem Beispiel erläutert. Er bezieht sich auf ein in der Landwirtschaft tätiges Unternehmen, welches ein weltweit nutzbares System entwickeln will. Es wurde in den USA entworfen und dort wurden auch erste Prototypen gebaut. Jedoch entstanden Probleme bei der Umsetzung des Systems in anderen Ländern, da sich diese nicht in dem System repräsentiert fühlten. Da sie bei der Entwicklung nicht integriert waren und daher keinen Beitrag zur Gestaltung liefern konnten, so Lehmann (2004), wurden ihre kulturellen Werte nicht im System berücksichtigt. Es ist auch möglich, dass die Nutzergruppe das System annimmt, aber ihr Nutzungsverhalten so ändert, dass ihre eigenen Werte durch das System unterstützt werden (Leidner und Kayworth 2006).

Auch der Grad der Unsicherheitsvermeidung der Kultur spielt eine Rolle bei der Akzeptanz einer IT. Thatcher et al. (2003) stellen fest, dass Kulturen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung weniger Bereitschaft, zeigen ein neues System zu akzeptieren. Auch Organisationen reagieren am schnellsten, wenn ihre Werte in Bezug zu einem bestimmten Problem stehen (Bansal 2003). Dies bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich die Mitglieder einer Gruppe in einer Organisation gegen die Einführung des Systems zur Wehr setzen, wenn diese feststellen, dass die Werte des Systems nicht mit ihren Werten übereinstimmen (Leidner und Kayworth 2006). Chau, P. Y. K. et al. (2002) bemerken dieses Phänomen bei der Nutzung des Internet. Die Nutzung variiert zwischen den USA und Hong Kong. Während in den USA das Internet für die Informationssuche über Produkte genutzt wird, verwenden die Nutzer aus Hong Kong das Internet für soziale Aktivitäten.

### **3.2 Mitwirkungskonflikt**

Der Mitwirkungskonflikt ist ein Konflikt zwischen den Werten der IT und denjenigen Werten der Gruppenmitglieder. Leidner und Kayworth (2006) beschreiben den Konflikt als Widerspruch zwischen den Werten der Gruppenmitglieder und den Werten, die mit der IT im Allgemeinen assoziiert werden. Dabei stellt der Mitwirkungskonflikt den einzigen Konflikt dar, der sich nicht auf eine bestimmte IT bezieht. Die Forschung in



diesem Bereich ist nicht weit fortgeschritten, weshalb sich Leidner und Kayworth (2006) auf Bourdieu (1993) beziehen, um die Gründe und Folgen des Mitwirkungskonfliktes zu verstehen.

Nach Bourdieu (1993) bilden sich Klassen aus sozialem, ökonomischen und kulturellem Kapital. Je nachdem wie stark jeder dieser drei Faktoren ausgeprägt ist, werden sie unterschiedlichen Gruppen zugeordnet. Diese Gruppen haben eigene Werte, jedoch konkurrieren die Gruppen um den Einfluss in den sozialen, ökonomischen und kulturellen Feldern.

Leidner und Kayworth (2006) sehen IT als eine Einflussquelle in bestimmten Bereichen. Wenn die Individuen IT als unterstützend für ihre Werte sehen, entsteht ein geringer Mitwirkungskonflikt. Wenn die Individuen sich von der IT jedoch nicht in ihren Werten unterstützt fühlen, dann kann ein großer Mitwirkungskonflikt entstehen. Die Gruppe wird dabei durch die einflussreichsten Individuen, wie beispielsweise die Vorstände, in ihrer Meinung beeinflusst. Wenn der Vorstand IT als unterstützend für die Organisation empfindet, dann werden auch die anderen Organisationsmitglieder dies tun (Leidner und Kayworth 2006).

Ähnlich verhält es sich, wenn die IT einführende Gruppe einen geringen Mitwirkungskonflikt hat und Individuen versuchen zu dieser Gruppe aufzustreben. Auch diese werden einen geringen Mitwirkungskonflikt gegenüber IT erleben (Leidner und Kayworth 2006).

Auch die Abweichungen zwischen den IT-Werten unterschiedlicher Nutzergruppen und IT-Gruppen müssen nach Leidner und Kayworth (2006) betrachtet werden. Bourdieu (1993) Theorie hilft dabei, diese Abweichung zu verdeutlichen. Wenn die Nutzer einen hohen Einfluss haben, da sie die IT als Ressource durch die organisatorische Nutzung umwandeln, sind sie eher bereit, die IT zu akzeptieren.

Der Mitwirkungseffekt hat ebenfalls Einfluss auf die Akzeptanz von Innovationen. Da Organisationen, die IT als Ressource schätzen, ihre Position auf dem Markt weiter halten bzw. ausbauen wollen, sind sie eher dazu geneigt Innovationen bezüglich IT zu entwickeln bzw. innovative IT einzuführen. Ganz im Gegensatz zu Unternehmen, die bisher schon einen hohen Konflikt erlebt haben und daher skeptisch der Innovation gegenüber stehen (Leidner und Kayworth 2006).

### **3.3 Vorstellungskonflikt**

Der Vorstellungskonflikt entsteht, wenn eine Verfechtergruppe der IT diese für eine Nutzergruppe auswählt, welche jedoch eine andere Vorstellung gegenüber der IT vertritt. Hierbei ist es wichtig anzumerken, dass die in die IT eingebauten Werte denen der Verfechter entsprechen und damit nicht mit denen der Nutzergruppe übereinstimmen müssen. Wenn die Werte nicht übereinstimmen, dann ist der Vorstellungskonflikt eine mögliche Folge. Häufig tritt dies auf, wenn beispielsweise das Management eine Software mit geschäftsführenden Werten einführt, die Nutzer jedoch keine Kontaktpunkte mit geschäftsführenden Aspekten haben und daher die Software ablehnen (Leidner und Kayworth 2006).

Die Integration der Nutzergruppe bei der Gestaltung kann den Konflikt lindern, jedoch stellen Ishman et al. (2001) fest, dass die Bereitschaft bei der Gestaltung mitzuwirken zwischen Kulturen divergiert. Die Integration hatte einen positiven Einfluss auf die Nutzer in den USA, hingegen nicht auf die Zufriedenheit der Nutzer in Lettland. Bourdieu (1993) bemerkt, dass die Schlüsselpersonen, also diejenigen, die den größten Einfluss während der Entwicklung ausüben, die integrierten Werte am meisten beeinflussen. Daher kann eine Eliminierung der Schlüsselpersonen dazu führen, dass die Integration in Ländern wie Lettland einen positiven Effekt hat. Durch die Einschränkung der Schlüsselpersonen können auch weniger einflussreiche Mitarbeiter die Werte der IT beeinflussen (Leidner und Kayworth 2006).

Einen weiteren Aspekt den Leidner und Kayworth (2006) bemerken ist, dass sobald die Gruppe einen Widerspruch zwischen ihren und den in die IT eingebauten Werten bemerkt, die Mitglieder dazu geneigt sind, die IT abzulehnen. Die Nutzung von IT, die in anderen Kulturen entwickelt wurde, ist jedoch wichtig für den zukünftigen Umgang mit IT. Loch et al. (2003) beobachten, dass die Akzeptanz für solche IT bei den Nutzergruppen höher ist, die schon einmal Erfahrungen mit in anderen Kulturen entwickelten Anwendungen gesammelt haben. Daraus leiten Leidner und Kayworth (2006) ab, dass die Erfahrungen die Akzeptanz von IT beeinflusst.

### **3.4 Resümee der IT-Kulturkonflikttheorie**

Das Management kann Einfluss auf die Anpassung der IT-Werte haben. Angepasste IT-Werte können zu einer Reduzierung von Mitwirkungs- und Vorstellungskonflikt führen, die dann zu einer Verringerung des Systemkonflikts führen können. Das bedeutet, dass Manager alle Konflikte durch eine Förderung der geteilten IT-Werte verringern können.

El Sawy, O. A. (1985) stellt in seiner Untersuchung in einer akademischen Forscherorganisation genau diesen Effekt fest. Durch den Einfluss des Managements können Forscher, die Computer ablehnen von deren positivem Nutzen überzeugt werden, nachdem sie die Produktivitätssteigerung durch die Nutzung bemerkten. Auf lange Sicht wurde das kulturelle Umfeld insofern verändert, dass die Organisation nun in der Lage ist, weitere hilfreiche IT in den Arbeitsprozess zu integrieren (El Sawy, O. A. 1985).

Ein weiteres Beispiel für den Einfluss der Manager wird von Jarvenpaa und Leidner (1998) angeführt. In ihrer Studie organisiert ein Unternehmen für die mexikanischen Mitarbeiter ein sechswöchiges Trainingscamp, um den mexikanischen Mitarbeitern die unternehmensinternen ethischen Vorstellungen und Arbeitsweisen näher zu bringen. Damit soll ein möglicher Konflikt zwischen den mitgebrachten Systemen und der mexikanischen Arbeitsweise vermieden werden (Jarvenpaa und Leidner 1998).

Zusammenfassend kommen Leidner und Kayworth (2006) zu der Annahme, dass über die Zeit hinweg die drei Konflikte dazu führen werden, dass sich die Kultur der Nutzer verändert. Das heißt eine langsame Anpassung an die in die IT eingebauten Werte wird stattfinden.

Im Folgenden werden die von Leidner und Kayworth (2006) gefundenen Ergebnisse zur Übersichtlichkeit noch einmal in einer Tabelle dargestellt.

Systemkonflikt	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je größer die kulturelle Distanz zwischen Verfechtergruppe und Nutzergruppe, desto größer ist der Systemkonflikt der Nutzergruppe</li> <li>2. Je mehr Teilgruppen einer Organisation ein System implementieren, desto größer ist der Systemkonflikt, da jede Untergruppe eigene Werte besitzt.</li> <li>3. Je größer der Systemkonflikt innerhalb einer Gruppe, desto weniger ist diese dazu geneigt, die erste bei der Einführung der IT zu sein.</li> <li>4. Je größer der Systemkonflikt, desto größer ist die modifizierte Nutzung der Verwender.</li> </ol>
----------------	--

Zusammenfassung der Ergebnisse von Leidner und Kayworth (2006): Fortsetzung	
Mitwirkungskonflikt	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je geringer der Mitwirkungskonflikt von den einflussreichsten Nutzern erfahren wird, desto geringer wird er von der gesamten Gruppe erfahren.</li> <li>2. Je geringer der Mitwirkungskonflikt in der IT einführende Gruppe erfahren wird, desto geringer wird er von der zu dieser aufstrebenden Gruppe erfahren.</li> <li>3. Je größer der Mitwirkungskonflikt in der Gruppe ist, desto geringer ist die strategische Rolle, die der IT in dieser Gruppe zugewiesen wird.</li> <li>4. Je größer der Mitwirkungskonflikt in einer Gruppe ist, desto weniger werde diese dazu geneigt sein, innovative IT auszuprobieren.</li> </ol>
Vorstellungskonflikt	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je mehr sich die IT-Werte der Verfechtergruppe von denen der Nutzergruppe unterscheiden, desto größer ist der Vorstellungskonflikt bei der Nutzergruppe.</li> <li>2. Je geringer die Beteiligung der einflussreichsten Nutzer während der Entwicklung ist, desto größer ist der Vorstellungskonflikt der Nutzergruppe.</li> <li>3. Je größer der Vorstellungskonflikt empfunden wird, desto geringer ist die Adaptionrate der Gruppe für die IT.</li> <li>4. Je stärker der Vorstellungskonflikt erfahren wurde, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Gruppen IT-Werte verändert werden.</li> </ol>
Zusätzliche Ergebnisse	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manager können alle Formen der Konflikte verringern, indem sie die gemeinsamen IT-Werte fördern.</li> <li>2. Das Auftreten der drei Konflikte wird auf Dauer zu kulturellen Veränderungen führen.</li> </ol>

**Tabelle 1: Zusammenfassung der Ergebnisse von Leidner und Kayworth (2006)**

*Quelle: eigene Darstellung*

### **3.5 Fazit der Forschungsfrage 1**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage eins wurden die theoretischen Grundlagen herangezogen. Forschungsfrage eins lautet:

Wie können kulturelle Konflikte beim Bildungsexport von E-Learning identifiziert werden?

Die Definition der Begriffe E-Learning und Kultur sind zur Beantwortung dieser Forschungsfrage essentiell. Bereits bei der Definition von kultursensitivem E-Learning wird deutlich, dass E-Learning nicht kulturfrei, bzw. wertfrei ist. Daher kann es beim Bildungsexport von E-Learning zu kulturellen Anpassungsproblemen kommen. Diese gelten als Hauptgrund für die mangelnde Akzeptanz der IT im importierenden Land.

Identifizieren kann man die Konflikte auf unterschiedliche Art und Weise. Dabei können sowohl kulturelle Ansätze als auch die Hypothesen nach Leidner und Kayworth (2006) in Betracht gezogen werden.

Hervorzuheben ist, dass die Konflikte auf unterschiedlichen Ebenen auftreten können. Kulturelle Konflikte können beispielsweise zwischen nationalen Kulturen auftreten. Zur Identifizierung lassen sich die von Hofstede (1980) entwickelten Dimensionen heranziehen, wonach sich jede nationale Kultur in den identifizierten Dimensionen einstufen lässt. Wenn die Kulturen wesentlich in den Dimensionen divergieren, dann lässt sich ein Konflikt beim Export kaum vermeiden.

Auch auf der organisatorischen Ebene können sich die Kulturen unterscheiden. Das bedeutet, dass auch in einer Organisation unterschiedliche Kulturen auftreten und somit im Konflikt zueinander stehen können. Um dies zu vermeiden, müssen die Grundannahmen und kollektiven Werte der Organisation verstanden werden. Erst dann können die Konflikte lokalisiert werden, da nun eine Identifizierung der Unterschiede in den organisatorischen Kulturen möglich ist. Diese Divergenzen können zu Konflikten beim Bildungsexport führen (Schein 2004).

Eine weitere Möglichkeit, wie man kulturelle Konflikte beim Bildungsexport von E-Learning identifizieren kann, bietet die Anwendung der IT-Kulturkonflikttheorie. Leidner und Kayworth (2006) liefern mit ihrer IT-Kulturkonflikttheorie Ansätze, um die Konflikte zu beschreiben. Diese Annahmen sind jedoch bisher nur Hypothesen, aus denen man noch keinerlei greifbare Theorie ableiten kann. Die drei Konflikte können

sowohl auf Teilgruppenebene als auch organisatorischer und nationaler Ebene auftreten. Um die Konflikte zu erkennen, hilft es, die IT-Werte, die Gruppenwerte und die in die IT eingebauten Werte, miteinander zu vergleichen. Stehen diese im Widerspruch zueinander, dann ist es möglich, dass einer der drei Konflikte auftreten wird.

Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass beim Bildungsexport von E-Learning zwar bereits diverse Konflikte beim Bildungsexport von E-Learning identifiziert wurden, diese aber noch nicht genug erforscht sind, um daraus eine allgemeine Theorie abzuleiten.

## **4 Forschungsdesign**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen 2 und 3 dieser Arbeit werden Experteninterviews mit E-Learning Experten durchgeführt. Nachdem für die Beantwortung der Forschungsfrage eins bereits auf die Theorie eingegangen wurde, soll nun diese durch praktische Erfahrungen ergänzt werden. In Forschungsfrage 2 werden die Anforderungen der Praktiker an einen kultursensitiven Leitfaden herausgearbeitet. Um diese Anforderungen angemessen herauszuarbeiten ist eine ausführliche Vorbereitung notwendig. Diese Vorbereitung wird in diesem Kapitel erläutert. Zu Beginn dieses Kapitels wird allgemein auf die qualitative Forschung eingegangen und im Anschluss daran auf die Vorbereitung der Interviews sowie die Vorgehensweise bei der Durchführung der Interviews. Das Kapitel schließt mit einer kurzen Einordnung der Interviewpartner, bezüglich Haupttätigkeitsfeld im E-Learning und der Mitarbeiteranzahl des Unternehmens, ab.

### **4.1 Qualitative Forschung**

Mittlerweile ist die qualitative Forschung weitestgehend anerkannt und hat bereits eine breit gefächerte Methodik entwickelt (Helfferich 2005, 7). Ein Merkmal, welches die qualitative Forschung insbesondere von der quantitativen Forschung unterscheidet ist, dass die Kommunikation des Forschers mit dem jeweiligen Feld und den Beteiligten zum expliziten Bestandteil der Erkenntnis gehört (Flick 2005, 19).

Flick (2005, 16 ff.) hat vier wesentliche Kennzeichen der qualitativen Forschung erarbeitet. Eines davon ist die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien. Bortz und Döring (2006, 44 ff.) sehen dabei die Tauglichkeit der Untersuchungsideen als enorm wichtig an. Damit sind Fragestellungen und deren empirische Untersuchbarkeit gemeint (Flick 2005). Ein weiteres Kennzeichen ist die Vielschichtigkeit mit der ein Problem behandelt wird, ebenso wie die Integration der Perspektiven der Beteiligten. Wie bereits erwähnt, spielt in der qualitativen Forschung die Kommunikation des Forschers mit dem jeweiligen Feld eine wichtige Rolle. Daher wird die Subjektivität von Untersuchtem und Untersuchern laut Flick (2005, 16 ff.) zum dritten Merkmal der Forschung. Als viertes und letztes Merkmal wird das Spektrum der Ansätze und Methoden der qualitativen Forschung aufgeführt.

Eine der qualitativen Methoden stellt das qualitative Interview dar. Nach Helfferich (2005, 7) stellen qualitative Interviews Kommunikationssituationen dar, bei denen

entscheidende Daten in einer hochkomplexen Situation und subjektiv von den Beteiligten erzeugt werden. Das bedeutet auch, dass die Qualität der Daten von der Erhebungssituation abhängt (Helfferich 2005, 7).

## **4.2 Experteninterview**

In der empirischen Sozialforschung gilt das Experteninterview als das am häufigsten eingesetzte Verfahren (Meuser und Nagel 2009, 453). Bisher wurde dieses Verfahren in der Literatur jedoch oft vernachlässigt und nicht einmal in Büchern erwähnt. Jedoch besteht eine weitgehende Übereinstimmung in der Zuordnung zur qualitativen Sozialforschung (Meuser und Nagel 2009, 466). Flick (2005, 139 ff.) begreift das Experteninterview als eine Form des Leitfadeninterviews. Mieg und Brunner (2004, 204) fassen den allgemeinen Konsens über das Experteninterview in der Literatur wie folgt zusammen. Nach ihnen (Mieg und Brunner 2004, 204) werden Experteninterviews eher als exploratives und bestenfalls ergänzendes Vorgehen in einem Methodenmix betrachtet. Außerdem richtet sich diese Form des Interviews an eine Personengruppe, die hinsichtlich der gestellten zentralen Forschungsfragen einen erheblichen Wissensvorsprung vorzuweisen hat. Nach Flick (2005, 139 ff.) gilt der Experte als Repräsentant einer Gruppe, womit auch die Bandbreite an möglichen gelieferten Informationen eingeschränkt werden soll. Häufig wird ein Leitfaden als Bestandteil des Interviews verwendet. Dieser Leitfaden soll dabei helfen, das relativ offene und schwach strukturierte Verfahren, doch etwas zu systematisieren (Flick 2005, 139ff. ; Mieg und Brunner 2004, 204).

Zur Vorbereitung auf ein solches Experteninterview und zur Erstellung eines Interviewleitfadens ist ein gewisses Maß an Fachwissen Voraussetzung. Ein Experteninterview ist kein solches, wenn während des Interviews das Fachwissen durch den Interviewten vermittelt wird. Außerdem läuft der Interviewer Gefahr, dass der Interviewpartner aufgrund der Inkompetenz des Interviewers das Gespräch abbricht (Mieg und Brunner 2004). Das für das Interview notwendige Fachwissen wurde durch die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen, die in Kapitel zwei und drei zu finden sind, sichergestellt.

Ziel eines Leitfadens ist es, den Interviewer zu unterstützen, indem durch den Leitfaden sichergestellt wird, dass alle Fragen ausreichend im Gespräch behandelt werden (Mieg und Brunner 2004). Dem Interviewer steht es dabei offen, Fragen auszulassen, wenn sie bereits beantwortet wurden oder auch detaillierter in diversen Bereichen nachzufragen.



Aufgrund dieser Möglichkeit spricht man auch von einem teilstandardisierten Interview (Flick 2005, 143 ff). Zudem stehen nach Seipel und Rieker (2003, 149) die Relevanzstrukturen der Befragten im Vordergrund und weniger die Reihenfolge des Leitfadens. Nach Meuser und Nagel (2009, 473) verschafft die Arbeit, die in die Entwicklung des Leitfadens investiert wird, dem Interviewer die thematische Kompetenz, die ein ertragreiches Interview ermöglichen kann. Zudem sollten die Interviewfragen auf das „wie“ im Entscheidungs- und Handlungsprozess abzielen (Meuser und Nagel 2009, 474).

### **4.3 Vorgehensweise**

Mieg und Näf (2005) erarbeiteten eine Kurzanleitung für Experteninterviews, an welcher sich das Vorgehen dieser Arbeit orientiert.

Im ersten Schritt sollte das Interessengebiet festgelegt und das nötige Fachwissen für dieses angeeignet werden. Da dies bereits in den theoretischen Grundlagen sichergestellt wurde, sollte eine leitende Forschungsfrage für die Interviews gefunden werden. Die für die Experteninterviews festgelegte Forschungsfrage wird durch die zweite Forschungsfrage abgedeckt. Diese lautet:

Welche Anforderungen haben Praktiker an einen Leitfaden für kultursensitives E-Learning und welche Besonderheiten müssen dabei beachtet werden?

Im zweiten Schritt wurde nach Experten mit ausreichend erfahrungsgestütztem Wissen im Bereich des E-Learning Exportes gesucht. Dabei wurden 40 Unternehmen per E-Mail kontaktiert. Einige Unternehmen zeigten Interesse an einem Gespräch, jedoch nur neun Unternehmen erwiesen sich als Experten in diesem Gebiet. Ein häufiges Problem stellte die geringe oder nicht vorhandene Erfahrung mit dem Export von E-Learning Komponenten in nicht westliche Kulturen dar. Viele der Unternehmen sind nur auf dem deutschen bzw. dem DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) Markt tätig. Bei Interesse wurden den Experten weitere Informationen per E-Mail oder während eines Telefongespräches geliefert.

Da der E-Learning Markt noch relativ jung ist, wurde neben den acht E-Learning Unternehmen auch ein Mitarbeiter eines Software Unternehmens interviewt. Dies dient zum einen der Vergleichbarkeit zwischen den Erfahrungen der E-Learning Branche und denen der bereits länger bestehenden Software Branche. Zum anderen ist die Frage, ob diese zwei Branchen in Bezug auf kultursensitive Anpassung ähnliche Erfahrungen

gemacht haben bzw. ähnliche Herangehensweisen haben, ein interessanter Forschungsaspekt.

Zur besseren Einordnung der Unternehmen und den entsprechenden Erfahrungen ist nachfolgend das Haupttätigkeitsfeld im Bereich des E-Learning der Unternehmen aufgeführt. Bei der Benennung ist es möglich, dass ein Unternehmen mehrere Haupttätigkeitsfelder angibt. Daher stimmt die Anzahl der Interviewten nicht mit der Anzahl der Unternehmen überein. Sonstiges bedeutet, dass diesem Interviewpartner noch eine weitere, hier nicht aufgeführte Haupttätigkeit zugeordnet werden konnte.

Haupttätigkeitsfeld im E-Learning	Anzahl der Unternehmen
Erstellung	3
Tools	4
Anbieten	1
Beratung	2
Sonstiges	2

**Tabelle 2: Einordnung der Unternehmen nach ihren E-Learning Tätigkeitsfeldern**  
*Quelle: eigene Darstellung*

Außerdem wurde nachfolgend die Unternehmensgröße der Unternehmen, in denen die Interviewten derzeit tätig sind, mit Hilfe der Personenanzahl dargestellt.

Personenanzahl in Unternehmen	Anzahl der Unternehmen
1 - 10	2
10 – 20	3
20-30	2
>30	2

**Tabelle 3: Einordnung der Unternehmen nach Personenanzahl**  
*Quelle: eigene Darstellung*

Im dritten Schritt wurde ein Leitfaden konstruiert, der mit sogenannten Einstiegsfragen beginnt. Diese umfassen allgemeine Fragen zur Person und deren Unternehmen. Dabei wird genauer auf das Tätigkeitsfeld des Unternehmens im E-Learning Markt eingegangen. Im zweiten Block werden Fragen zu den bisherigen Erfahrungen mit E-Learning gestellt. Einige der Fragen zielen auf Erfahrungen mit den von Leidner und Kayworth (2006) erarbeiteten Konflikten ab. Das Interview endet mit dem dritten Block, der Fragen zu den bisherigen Erfahrungen mit der E-Learning Anpassung umfasst.

Zur besseren Vorbereitung der Interviewpartner auf das Gespräch wurden diesen 14-16 Hauptfragen bereits zwei Wochen vorher per E-Mail zugesandt. Die Anzahl der Hauptfragen variierte, da je nach Tätigkeitsfeld einige Fragen nicht auf die Interviewten

und deren Unternehmen zutrafen. Zu jeder Hauptfrage gab es diverse Nachfragen, die je nach Antwort variierten. Diese Nachfragen waren den Interviewten bis zum Zeitpunkt des Interviews unbekannt, da sie bereits mögliche Antwortmöglichkeiten auf die Hauptfrage implizierten. Während des Interviews wurden je nach Gesprächsverlauf einige der Hauptfragen ausgelassen, da diese schon beantwortet schienen oder keine sinnvollen neuen Erkenntnisse erzielen würden. Zudem beinhaltete das Informationsmaterial ein kurzes Proposal über die Motivation der Bachelorarbeit und am Ende des Leitfadens eine Einwilligungserklärung zur Aufklärung über die Einhaltung des Datenschutzes sowie die Einwilligung zur anonymisierten Veröffentlichung des Interviews.

Die Interviews wurden über einen Zeitraum von vier Wochen in Form von Telefoninterviews durchgeführt. Dabei wurden alle Interviews mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Das hat zur Folge, dass der Interviewer sich während des Gesprächs voll auf die Interviewführung konzentrieren kann. Vor dem ersten Interview wurde ein Probeinterview zur Einübung der Interviewer Rolle und zur Gewinnung des Zeitgefühls durchgeführt. Nachfolgend wurden die Interviews Wort für Wort transkribiert, um sie später jeweils zu analysieren und zu interpretieren.

Im Transkriptionsprozess werden die primären Daten über die sekundären Daten in tertiäre Daten umgewandelt. Das bedeutet, dass das Originalgespräch mit Hilfe der Tonaufnahme in ein Transkript, also eine Verschriftlichung des Gespräches, verwandelt (Flick et al. 2013, 440) wird. Bisher hat sich kein allgemeiner Standard für die Verschriftlichung von Gesprächen durchgesetzt. Ausgehend von dem Ziel der Forschung variiert die benötigte Genauigkeit der Wortlaute in der Transkription. Bei sprachanalytischen Zusammenhängen werden auch Pausen und Betonungen im Transkript dargestellt (Flick 2005, 252ff.). Diese Genauigkeit ist bei dem vorliegenden Forschungsziel nicht notwendig.

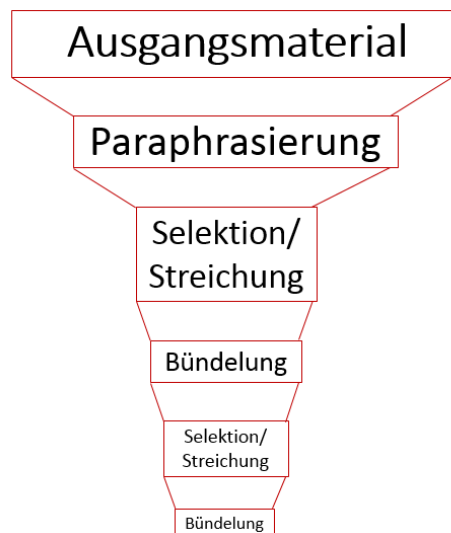
In Anhang B sind acht der neun Transkripte der durchgeführten Interviews zu finden. Ein Interview war aufgrund technischer Schwierigkeiten nicht zu transkribieren. Bei den acht weiteren Transkripten wurden Versprecher korrigiert und für das Forschungsdesign irrelevante Gesprächsteile eliminiert. Im Nachfolgenden sind die Regeln der Transkription, die für die Verschriftlichung der Interviews verwendet wurden, aufgeführt.

Interviewer	Sprechpassage des Interviewers
Person1, Person2, Person3, Person4, Person5, Person6, Person7, Person8	Sprechpassage des jeweiligen Interviewpartner
(FXY)	Markierung der Frage XY aus dem Interviewleitfaden zur besseren Orientierung
(Erläuterung Thema XX)	Entfernung irrelevanter Sprachpassagen; Benennung fasst Sprachpassage zusammen
XX	Unverständliches Wort

**Tabelle 4: Verwendete Transkriptionsregeln**

*Quelle: eigene Darstellung*

Im nächsten Schritt wurden die Interviews ausgewertet. Als Auswertungsverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1990) herangezogen. Laut Mayring (1990, 86) ist der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse das sprachliche Material, bzw. die Texte systematisch zu analysieren. Um dies zu erreichen, wird das Material zergliedert und schrittweise betrachtet. Es gibt drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Experteninterviews wurden mithilfe einer der Grundformen, der des zusammenfassenden Protokolls, aufbereitet. Mayring beschreibt das Ziel des zusammenfassenden Protokolls wie folgt: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring 1990, S. 86) Das Vorgehen mit Hilfe des zusammenfassenden Protokolls wird nachfolgend grafisch dargestellt.



**Abbildung 8: Materialreduzierung durch die Zusammenfassung**

*Quelle: In Anlehnung an Mayring (2010): Qualitative Inhaltsanalyse S. 83*

Zu Beginn wurde jedes einzelne Interview analysiert und wichtige Textabschnitte, die zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage hilfreich erschienen, markiert. Die zweite Forschungsfrage lautet:

Welche Anforderungen haben Praktiker an einen Leitfaden für kultursensitives E-Learning und welche Besonderheiten müssen damit beachtet werden?

Im ersten Schritt des zusammenfassenden Protokolls werden die einzelnen Textpassagen in knapper Form umgeschrieben (Mayring 2010, 69). Dieser Vorgang wird auch als Paraphrasierung bezeichnet. Inhaltsleere Textpassagen werden hier bereits ausgelassen. Im nächsten Schritt werden die Paraphrasen generalisiert und Paraphrasen, die zuvor schon genannt wurden, gestrichen. Im letzten Schritt können die vorher reduzierten Paraphrasen wenn möglich noch einmal reduziert werden. Die Ergebnisse der Analyse nach Mayring (2010) befinden sich nach jedem Transkript in Anhang B dieser Arbeit.

Nachdem das Material auf die Kernaspekte reduziert wurde, werden im nächsten Schritt die Textpassagen der unterschiedlichen Interviews miteinander verglichen und dadurch die wesentlichen Anforderungen der Praktiker herausgearbeitet. Beim Vergleich werden häufig genannte Aspekte als besonders wichtig erachtet. Dennoch werden auch einzelne Aspekte aufgeführt. Die Ergebnisse dieser Analyse sind im nachfolgenden Kapitel 5 zu finden.

## **5 Ergebnisse der Experteninterviews**

In diesem Kapitel werden die Erfahrungen der Experten erläutert, beginnend mit den einzelnen Erfahrungen der Interviewten. Zum Abschluss des Kapitels werden die wichtigsten Erkenntnisse der Interviews zusammengefasst, in Grafiken aufgeführt und dargestellt, zu welchen Punkten des finalen Leitfadens diese geführt haben.

Den neun Experten wurden die im Anhang A aufgeführten Fragen mit situationsabhängigen Nachfragen gestellt. Während der Interviews entstanden acht Transkripte, die in Anhang B zu finden sind und aufgrund derer und der durchgeführten Analyse nach Mayring (2010), die nachfolgenden Erfahrungen zusammengefasst wurden. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sind Zeilenangaben für das zum Experten zugehörige Transkript hinter den einzelnen Anforderungen und Erfahrungen aufgeführt.

### **5.1 Erfahrungen der Experten**

#### **Person 1:**

Eine der wichtigsten Erkenntnisse die Person 1 bisher im E-Learning Markt gemacht hat ist die Tatsache, dass „es gar nicht so häufig zu einem Export in dem Sinne kommt [...], da der E-Learning Markt aus meiner Sicht ein total lokaler Markt ist (Z 35-36).“

Bei den bisher durchgeführten E-Learning Projekten gibt es einen klar strukturierten Erstellungsprozess, der die Integration des Kunden erfordert. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass der Kunde sich nicht als Teil des Erstellungsprozesses sieht, dies ist aber unabdingbar, „da wir als Dienstleister gar nicht das inhaltliche Know-How haben, sondern sehr eng mit einem Fachexperten zusammenarbeiten müssen, um uns das inhaltliche Know-How anzueignen“ (Z 81-85). Zudem vereinfacht ein gutes Verständnis seitens des Kunden für den Erstellungsprozess die Zusammenarbeit erheblich. Im Unternehmen von Person 1 beginnt der Prozess in einem Kick-Off Workshop. In solch einem Workshop werden die Wünsche des Kunden, sowie das entsprechende Vorgehen bei der Anpassung in Phasen erarbeitet. Nach der Meinung von Person 1 ist es wichtig jemanden aus dem Kulturkreis des Ziellandes in den Anpassungsprozess zu integrieren. Diese Person kann sowohl von der Kundenseite stammen oder aber jemand sein, der mit dem Kulturkreis vertraut ist (Z 57-65, 68-72, 76-78, 311-315, 318-322, 360-366).

Weiter gab Person 1 an, dass es „bisher keinen direkten Zugriff auf die Nutzergruppe“ (Z 128-130) des Projektes gab und dies im Idealfall gewährleistet sein sollte. In den

vergangen Projekten wurde die Anpassung durch die Fachexperten oder den Managern des Kundenunternehmens durchgeführt (Z 326-328, 343-350). Oft gab es keinerlei Rückmeldung über den Erfolg des E-Learning, nur einmal wurde der Erfolg seitens der Auftraggeber in einer Studie nachgewiesen (Z 177-193). Person 1 sieht eine Verbindung zwischen Akzeptanz und bisherigen Erfahrungen, „das waren Mitarbeiter in einem großen Telekommunikationsunternehmen und ich glaube, die sind es bestimmt gewohnt (Z 166-167).“ Lerner mit vielen Erfahrungen akzeptieren eher ein neues E-Learning, als solche die keinerlei oder kaum Erfahrung haben. Mit den Erfahrungen steigen jedoch auch die Ansprüche (Z 262-265). Zudem sagt Person 1, dass viele Erfahrungen auch zu einem geringeren Betreuungsanspruch führen, bzw. der Betreuungsanspruch aufgrund sprachlicher Probleme steigt (Z 246-247, 251-254, 262-265).

Person 1 stimmt der Aussage von Leidner und Kayworth (2006) zu, dass bei der Erstellung von Informationssystemen kulturelle Werte mit in ein System implementiert werden (Z 173-179). Als ein Beispiel dafür führt sie die in Asien als unangenehm empfundene Transparenz durch Feedbackbögen auf. Aus der Erfahrung von Person 1 wird die Bearbeitung von Feedbackbögen so verändert, dass die Bewertung möglichst positiv ausfällt („das alle Mitarbeiter den Fragebogen ausfüllen und auch auf Teufel komm raus quasi positiv bewertet werden sollte (Z 191-192)“), ohne dass das E-Learning zwangsläufig als positiv erachtet wird. Auch hier schlägt Person 1 vor, „[...] sich mit einem Kulturexperten auszutauschen und dann [zu] überlegen, wie man das anders umsetzen kann (Z 213-214).“ (Z 179-189; 191-192, 196-199, 204-207).

Länderspezifische Besonderheiten gibt es sowohl beim Datenschutz, als auch bei der Benutzeroberfläche, wenn dies vom Kunden gewünscht wird. Person 1 vermutet, dass solch eine Anpassung zu einer höheren Akzeptanz bei den Nutzern führt. Oft muss aufgrund sprachlicher Probleme eine sprachliche Anpassung durchgeführt werden (Z 279-281, 288-290, 296-297, 300-303).

## **Person 2:**

Ähnlich wie Person 1 werden bei Unternehmen von Person 2 in Workshops, Beta-Versionen oder Grobkonzepten die Kundenwünsche besprochen. Zu Beginn des Auftrages wird das genaue Vorgehen mit dem Kunden festgelegt (Z 319-321, 326-327). Person 2 erklärt, dass die Anpassungswünsche sehr gering sind, „viele Unternehmen sehen in der Anpassung zwar einen Wiedererkennungswert für das Unternehmen, [sie] wollen aber wahrscheinlich die Kosten dafür nicht auf sich nehmen (Z 80-82).“ Oft gibt es Zentralprojekte bei denen gar keine Anpassung stattfindet (Z 91-96). Als Grund für

den geringen Wunsch nach Anpassung benennt Person 2, dass damit oft die deutsche Unternehmenskultur exportiert wird und daher auch in anderen Ländern die deutsche Unternehmenskultur vorzufinden ist (Z 96-100, 105-107).

Auch Person 2 ist der Meinung, dass kulturelle Werte in ein Informationssystem implementiert werden. Allerdings äußert Person 2 auch, dass kein angepasstes Design zu gar keiner oder nicht ernsthafter Verwendung des E-Learning führen kann. Technische Anpassungen sind aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten, sowie grafischen Anpassungen an kulturelle Gegebenheiten daher Pflicht. Diese finden vor Ort statt und werden im Optimalfall mit Integration des Kunden durchgeführt (Z 246-248, 251-252, 267-29, 271-273, 283-290, 293-299, 302-304). Der Kunde wurde meist in Form eines Projektverantwortlichen integriert (Z 276-279).

Zudem stellt Person 2 klar, dass der Begriff E-Learning immer noch sehr unbekannt ist (Z 141-142). Evaluert werden konnte bisher auch sehr wenig, da „es bei vielen Unternehmen keine Rückmeldung gibt, weil das Aufwandsarbeit ist“ (Z 172-176). Jedoch, „wenn ich das mal allgemein sagen kann, es gibt tatsächlich in jedem Land gewissen Unterschiede in der Servicequalität“ (Z 227-229), bspw. dass ein Einheimischer für den Support zuständig ist und dieser hauptsächlich als Telefon- oder Mailsupport besteht (Z 230-234).

### **Person 3:**

Auch im Unternehmen von Person 3 beginnt der Prozess mit einer Betrachtung der Zielgruppe, der Technik und den zum einsatzkommenden Medien, welcher gemeinsam mit dem Kunden durchgeführt wird (Z 36-41, 52-54, 178-180, 125-136, 170, 356-361). „Aufbauend auf die Analyse werden Workshops ausgearbeitet und in den Workshops entsteht ein Konzept und alles richtet sich dann nach dem Konzept“ (Z 38-41).

Im darauf folgenden Schritt wird ein lokaler Partner gesucht. Person 3 vertritt die Auffassung, „das wird nicht [ohne Partner] funktionieren, man braucht wirklich einen Partner vor Ort, der da vorab schon mal die Kenntnisse hat und auch in der Zielgruppe [Erfahrung hat]“ (Z 144-148). Nach Person 3 wäre auch ein Kulturexperte als lokaler Partner denkbar, aber auch aus dem Kundenunternehmen oder einer Agentur vor Ort könnte jemand integriert werden. Es ist nur wichtig, das ausreichend Wissen über Zielgruppe und Kultur vorliegen. Der lokale Partner ist für den sogenannten First-Level-Support zuständig, während die deutschen Mitarbeiter sich um den Second-Level-



Support kümmern werden (Z 144-151, 155-160, 234-240, 245-248, 252-254, 286-288, 292-294).

Aufgrund starker kultureller Unterschiede ist nach Person 3 eine Anpassung notwendig, um eine Akzeptanz zu erzielen (Z 87-90, 105-110, 120-126, 226-227, 234-240). Daher werden die E-Learning Komponenten immer an den Kunden und seine Gegebenheiten bzw. Wünsche angepasst (Z 319-325).

„Wir gehen auch so weit, dass wir das Konzept im Heimatland erproben, verbessern und erst wenn das passt, dann wird es ins Ausland exportiert“ (Z 257-259). Das erprobte Konzept wird in den jeweiligen Ländern dann nochmal verändert. Oft passiert dies in Form einer Pilotgruppe, die als Feedbackgruppe dient und worauf folgend die Verbesserungsvorschläge in das E-Learning eingebaut werden (Z 263-266, 345-348).

#### **Person 4:**

Person 4 berichtete, dass in Unternehmen 4 meist nur eine visuelle Anpassung der E-Learning Komponente vorgenommen wird (Z 54-61). Eine kulturelle Anpassung wäre Aufgabe des Kunden, jedoch sollte, wenn die kulturelle Anpassung vom E-Learning Unternehmen durchgeführt werden sollte, eine Person aus dem kulturellen Umfeld des Ziellandes in den Anpassungsprozess integriert werden (Z 368-369, 375-380, 381-386). Als besonders wichtige werden in Unternehmen 4 die technischen Anforderungen des Ziellandes gesehen, daher sollten diese gleich zu Beginn geklärt werden (Z 70-73, 92-95, 112-115).

Zudem bemerkte Person 4, dass es oft eine sehr starke Unternehmenskultur gibt, die die nationale Kultur überlagert. „[Die Personaler] rekrutieren Leute in den Ländern die eigentlich schon die Firmendenke habe, sodass ich eigentlich sagen muss, dass die kulturellen Unterschiede gar nicht zum Tragen kommen“ (Z 123-125). Daher gibt es meist kaum kulturelle Unterschiede zwischen den Ländern. Oft wurde auch für sehr homogene Lerngruppen ein E-Learning erstellt, was sicherlich auch zu geringeren kulturellen Unterschieden geführt hat (Z 121-129, 129-131, 135-140, 287-290).

In Unternehmen 4 wird dem Online Trainer eine besonders wichtige Rolle zugewiesen. Der Online Trainer wird in einer eigenen Schulung auf seine spätere Rolle durch das Unternehmen 4 vorbereitet. Bei den ersten eigenen Sitzungen des neuen Online Trainers kann dieser auf Unterstützung eines weiteren Moderators aus Unternehmen vier zurückgreifen. Person 4 legt ferner dar, dass es „dann sehr stark von der Firmenpolitik abhängt, inwieweit die dann auch wirklich gleich eingesetzt werden“ (Z 185-188). Ein

sofortiger Einsatz nach der Online Trainer Schulung ist daher wichtig (Z 142-145, 153-155, 161-163, 173-180, 231-237, 244-246, 259-263).

Bisher wurden von Unternehmen vier noch keinerlei Akzeptanzprobleme erfahren. Jedoch ist Person 4 klar, dass der Nutzen des E-Learning durch das Kundenunternehmen klar kommuniziert werden muss. „Manche haben schon Erfahrungen mit anderen Systemen. Die sind dann teilweise wirklich skeptisch, weil sie die Sitzungen aufgrund von technischen Problemen wirklich abbrechen mussten“ (Z 214-221), noch unerfahrene Nutzer sehen die vielen Vorteile die das E-Learning mit sich bringen kann (Z 196-209, 267-270, 271-274).

### **Person 5:**

Person 5 glaubt nicht an die Existenz von kultursensitivem E-Learning, da in Unternehmen 5 bisher keine kulturelle Anpassung notwendig waren (Z 30-31, 34-40, 58-64), „bis auf Leute, die seitens der Auftraggeber das Kultursensitive im Kopf haben, habe ich eigentlich nie ein Problem mit Kultur oder kulturellen Schwierigkeiten gehabt“ (Z 34-36). Höchstens eine technische Anpassung kann aufgrund unterschiedlicher technischer Gegebenheiten möglich sein (Z 78-81). Die Übersetzung der Inhalte geschieht durch Unternehmen fünf, dabei werden zur späteren Textkontrolle Personen mit kulturellem Hintergrund des Ziellandes integriert (Z 183-186).

Bisher hat Person 5 größere Probleme bei der Einführung von E-Learning in Deutschland gehabt, was Person 5 auf die höhere Machtdistanz in anderen Ländern zurückführt. Oft wird bei den Deutschen eine Skepsis gegenüber der Technik als Grund für die Ablehnung von E-Learning benannt, doch das hält Person 5 für Paradox, da fast jeder täglich im Internet surft oder Online Banking betreibt (Z 88-91, 94-100, 123-125). Ein möglicher Grund für die Ablehnung des E-Learning in Deutschland ist für Person 5 die sehr guten alternativen Schulungsmethoden und „dass der zusätzliche Nutzen [des E-Learning] nicht in so überzeugenderweise da ist“ (Z 96-100, 118-120). Außerdem wurde von Person 5 bemerkt, dass mit steigender Erfahrung mit E-Learning auch der Anspruch des Kunden an die Serviceleistung und das E-Learning selbst steigt (Z 170).

### **Person 6:**

In Unternehmen 6 gibt es standardisierte Länderversionen „und [die werden] von den jeweiligen Niederlassungen angepasst und modifiziert“ (Z 28-32). Ein Team vor Ort führt in Zusammenarbeit mit Niederlassung oder Partner und Kunden die Anpassung durch. Auch nach der Einführung kann noch eine Anpassung vorgenommen werden,

wenn nicht von Anfang an alle Informationen zur Verfügung standen oder sich etwas aufgrund einer Gesetzesänderung verändert. Person 6 betont, wie zentral es sei mit Kunden über die Anpassung zu sprechen. Dies sollte am besten vor Ort passieren und es ist nach Meinung von Person 6 wichtig sich mit der nationalen Kultur des Ziellandes auseinanderzusetzen (Z 28-32, 107-113, 265-270, 358-361), „man kann darüber lesen, die Kultur auf sich wirken lassen und Gespräche mit den erfahrenen Leuten vor Ort führen und vor allem auch mit lokalen Personen in Kontakt kommen und diesen Kontakt pflegen“ (Z 280-281).

Als besonders bedeutsam wird ein Ansprechpartner vor Ort in Form von Niederlassungen oder Partnern empfunden. Je nach Wirtschaftlichkeit und Komplexität der Anforderungen variiert es, ob ein Partner gesucht wird oder eine Niederlassung aufgebaut wird (Z 44-50, 61-70, 73-85).

Zudem erleichtern Niederlassungen den Kundensupport. Ein persönlicher Kundensupport in der nationalen Sprache und der richtigen Zeitzone ist für Unternehmen sehr wichtig. Dabei sollten nach Meinung von Person 6 „unsere Auslandsniederlassungen viel stärker in die Pflicht genommen werden, weil die ja viel dichter am jeweiligen Kunden bzw. Markt sitzen“ (Z 134-139), und damit schneller auf Änderungen bezüglich der Komponente reagieren können (Z 73-85, 134-145, 294-296, 301-305, 315-318).

Eine Hemmung der Akzeptanz entsteht oft, wenn das Produkt nicht in der nationalen Sprache verfügbar ist (Z 221-226). In einigen Ländern „da ist es vom Gesetz vorgeschrieben, dass zumindest die Onlinehilfe und das Kernmodul in der entsprechenden Landessprache angeboten wird und dem Benutzer zur Verfügung steht“ (Z 242-244).

Bei dem Produkt von Unternehmen 6 gab es bisher keine Probleme, wenn es um eine unterschiedliche Vorstellung des tatsächlichen Produktes ging. Person 6 berichtet, dass die Funktionalität des Produktes klar ist, es aber andere Vorstellungen bei der Darstellung der Informationen im Produkt selbst gibt. Dabei haben kulturelle Aspekte Einfluss auf Nutzung und den Umgang mit Informationssystemen (Z 206-208, 214-221).

### **Person 7:**

Person 7 stellt fest, dass E-Learning nicht 1:1 zwischen den Ländern übertragbar sei, da es Unterschiede im Aufbau, Design und der Konzeptionierung gibt. Person 7 sagt auch,

dass eine 1:1 Übertragung „der Grund ist, warum viele E-Learning Anbieter letztendlich gescheitert sind“ (Z 60). Was genau angepasst werden soll wird in einem Gespräch durch die sogenannte Anforderungsanalyse erhoben oder durch Kooperation oder Joint Venture mit einem nationalen Anbieter abgestimmt (Z 29-31, 52-53, 60-63, 64-69). Bei der Anforderungsanalyse sollte nach Meinung von Unternehmen 7 ein Referenzprojekt präsentiert werden, „da es immer gut ist mit einem Produkt reinzukommen, das man schon was in der Hand hat“ (Z 78-79) und in Folge sollte über Veränderungen gesprochen werden. Bisher wurden in konstruktiven Gesprächen immer diverse Probleme beleuchtet, die zu beachten sind (Z 74-79, 161-164, 207-211). Später wird die E-Learning in einem Pilotprojekt erprobt und evaluiert (Z 214-215, 218-220).

Weiterhin wird auch ein lokaler Partner oder eine Niederlassung von Unternehmen 7 als wichtig erachtet, „diese Person sollte auch der Sprache mächtig sein, weil mit Englisch kommen sie zwar da durch, aber sie werden immer oberflächlich bleiben“ (Z 90-95, 98, 101-106).

Bisherige Erfahrungen von Person 7 zeigen, dass viele Lerner bisher noch keine Berührungspunkte mit E-Learning hatten oder aufgrund negativer Vorerfahrungen dem E-Learning eher skeptisch gegenüber treten (Z 126-131, 149-150).

### **Person 8:**

Auch Person 8 ist der Meinung, dass ein lokaler Partner benötigt wird. Dieser Partner sollte über ausreichende kulturelle Kenntnisse bezüglich des Ziellandes verfügen. „Mit den Kunden haben wir eine Anforderungsanalyse durchgeführt und dabei haben sich die Kenntnisse weitestgehend mit den Kenntnissen des Kulturexperten abglichen“ (Z 53-55). Unternehmen 8 ist es dabei wichtig sich auf den Partner verlassen zu können, da dies die Kommunikation mit dem Kunden erheblich erleichtert (Z 53-55, 71-74, 148-152, 168-172). Vor der Anforderungsanalyse werden Referenzprojekte vorgestellt und mit dem Kunden individuelle Wünsche besprochen (Z 231-232). Dabei erachtet Person 8 es als Schwierigkeit den Wünschen und Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Nach Auffassung von Unternehmen 8 denken viele Lerner bei E-Learning an eine moderne, spielerische App (Z 104-106).

Nach Meinung von Person 8 ist es schwierig den Nutzen des E-Learning dem Kunden zu vermitteln oder dieser unterschätzt seine eigene Rolle im Anpassungsprozess (Z 58-60, 64-67, 178-182). Der Kunde sollte bereits im Entwicklungsprozess dabei sein und Anmerkungen vornehmen, damit die kulturellen Werte des Ziellandes in das E-Learning

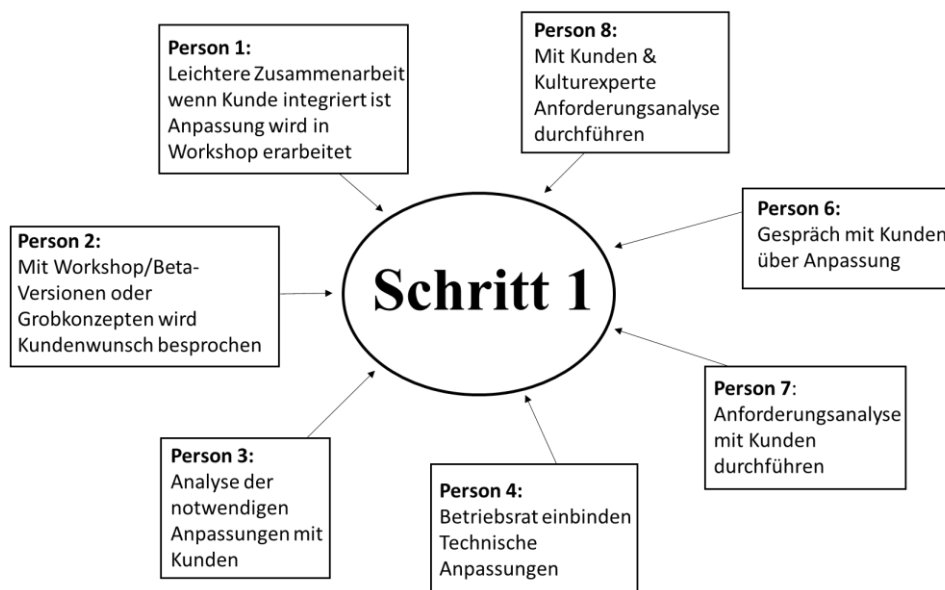
implementiert werden (Z 156-158, 254-256, 262-265). Jedoch ergab die bisher durchgeführte Evaluierung sehr positive Ergebnisse, „gerade weil die Gruppe bisher sehr wenig Erfahrung mit E-Learning gemacht hatte und das ein neuer Weg war zu lernen“ (Z 104-106).

### Person 9:

Die Erfahrungen von Person 9 können hier aufgrund technischer Schwierigkeiten während des Interview und einer damit verbundenen Unverständlichkeit der Interviewaufnahme nicht aufgeführt werden.

## 5.2 Resümee der Experteninterviews

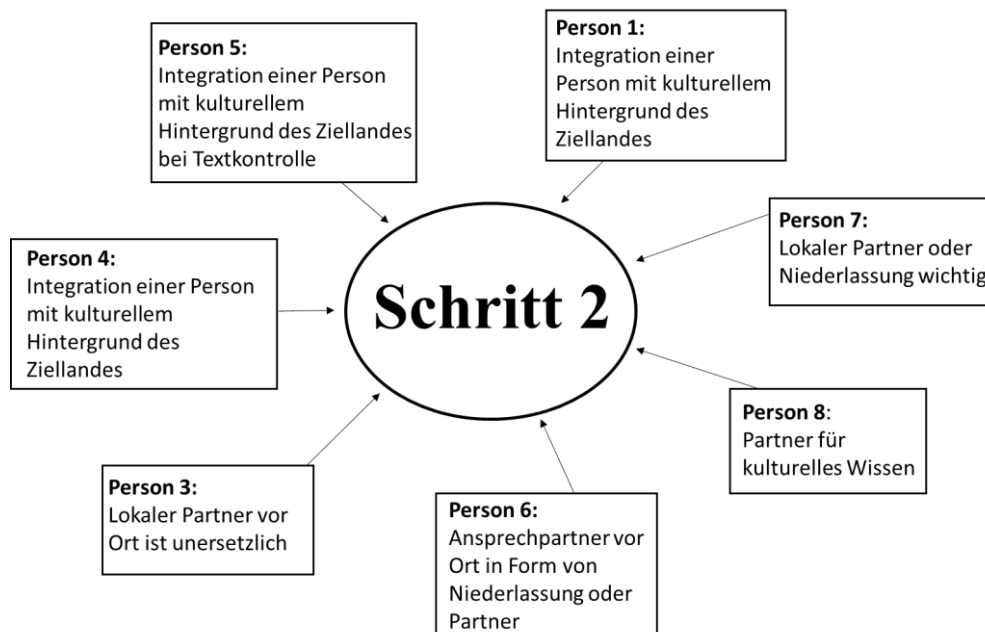
In diesem Kapitel ist eine thematische Zusammenfassung der Erfahrungen der Experten zu finden. Die wichtigsten Anforderungen der E-Learning Unternehmen wurden zu vier Schritten zusammengefasst. Die vier Schritte werden in Kapitel sechs benannt und zu einem theoretisch fundierten Leitfaden weiter entwickelt.



**Abbildung 9: Erste Anforderung der Experten**

*Quelle: Eigene Darstellung*

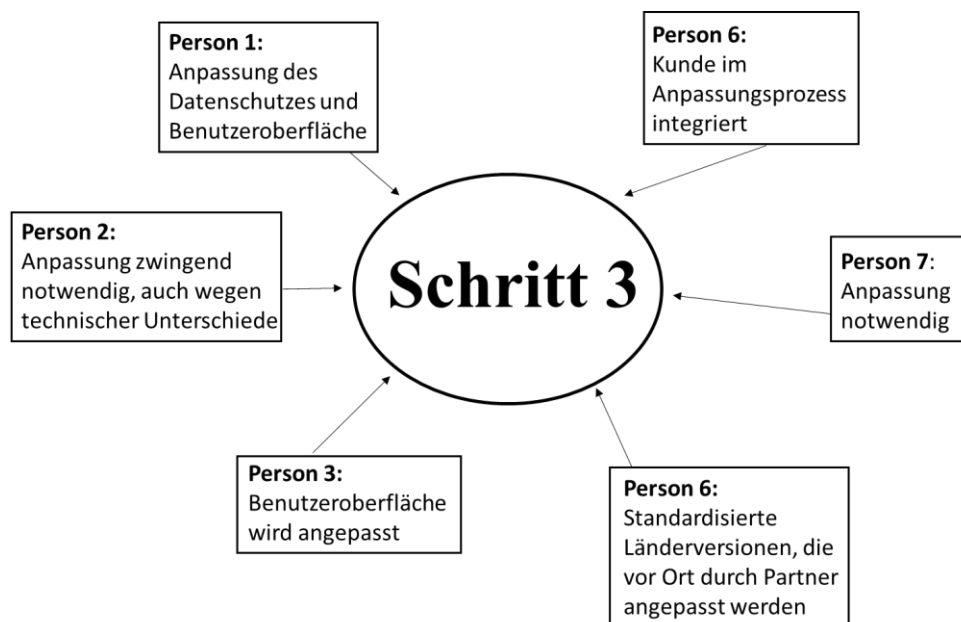
Für sieben der neun interviewten Experten sollte zu Beginn eine Kontaktaufnahme zwischen E-Learning Anbieter und Kunden vorgenommen werden. Bei einem Gespräch werden die Rahmenbedingungen des zu erstellenden E-Learning besprochen.



**Abbildung 10: Zweite Anforderung der Experten**

*Quelle: Eigene Darstellung*

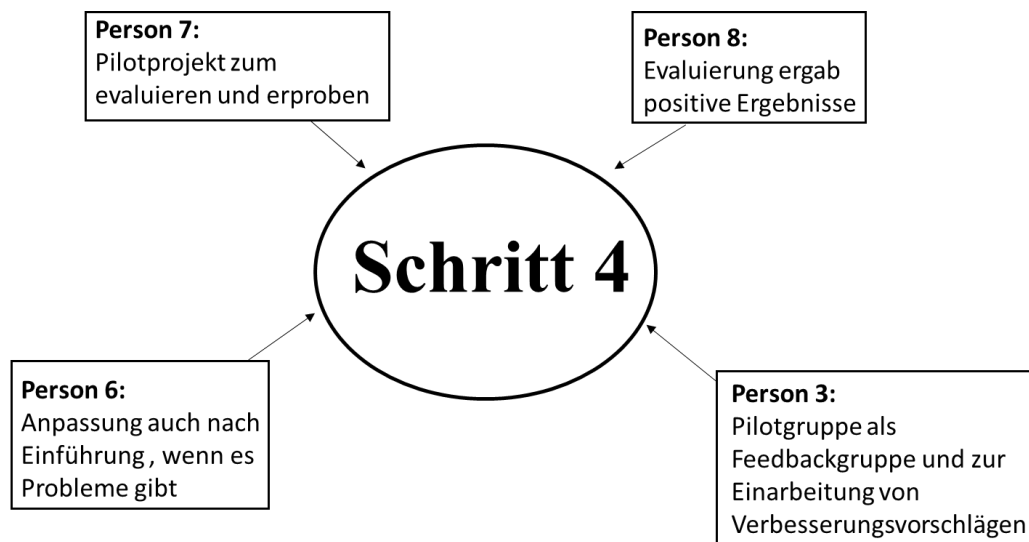
Zudem ist es für sieben der neun Experten wichtig Kontakt mit einer Person aufzunehmen, die Erfahrungen und Kenntnisse bezüglich des kulturellen Hintergrundes des Ziellandes zu haben.



**Abbildung 11: Dritte Anforderung der Experten**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Bei sechs der neun interviewten Unternehmen ist eine Anpassung an das Kundenunternehmen, bzw. eine Anpassung an die Zielkultur eine notwendige Aufgabe.



**Abbildung 12: Vierte Anforderung der Experten**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Zudem ist es für vier der neun Unternehmen wichtig ein optimal angepasstes E-Learning zu erstellen, dabei wird auf unterschiedliche Methoden zurückgegriffen, die aber alle zum optimal angepassten E-Learning führen sollen. Eine optimal angepasste Komponente kann mit Hilfe eines Pilotierungsprojektes realisiert werden bei dem auf Verbesserungsvorschläge eingegangen wird oder aber durch eine Evaluierung. Auch eine Verbindung der Methoden kann zu einem optimalen kultursensitiven E-Learning führen.

Eine weitere Erkenntnis, die aus den durchgeführten Interviews gewonnen wurde, ist, dass sich Erfahrungen der E-Learning Branche und der Software Branche in weiten Teilen überschneiden. Es ließ sich bei dem interviewten Software Unternehmen ein wesentlich strukturierteres Vorgehen feststellen, jedoch überschneiden sich weite Teile des Vorgehens mit dem der unterschiedlichen E-Learning Unternehmen. Das weit strukturierte Vorgehen lässt sich größtenteils auf die längere und vielfältigere Erfahrung des Software Unternehmens zurückführen. Es ist zu vermuten, dass auch die E-Learning Unternehmen in Zukunft ein ähnlich strukturiertes Vorgehen entwickeln und dies durch steigende Erfahrung fundieren.

Aus den dennoch ähnlichen Erfahrungen lässt sich daher schließen, dass Unternehmen, die mit Informationssystemen arbeiten, ähnliche Herausforderungen zu bewältigen haben. Dies hat zur Folge, dass der in Kapitel 6 entwickelte Leitfadens auch für andere Branchen eine gute Orientierungshilfe bieten kann.

Eine ausführlichere Übersicht der Ergebnisse der Experteninterviews ist in Anhang D, in Form einer Tabelle zu finden.

### **5.3 Fazit der Forschungsfrage 2**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage zwei wurden Fragen erarbeitet, die von neun Experten beantwortet wurden. Forschungsfrage zwei lautet:

Welche Anforderungen haben Praktiker an einen Leitfaden für kultursensitives E-Learning und welche Besonderheiten müssen dabei beachtet werden?

Eine Erkenntnis, die durch Forschungsfrage gewonnen wurde, ist dass sich die Erfahrungen zwischen E-Learning und Software Unternehmen kaum unterscheiden. Das hat eine vielfältigere Verwendung des in dieser Arbeit entwickelten Leitfadens zur Folge.

Außerdem wurden mit Hilfe der Interviews vier Schritte für einen Leitfaden für den Bildungsexport herausgearbeitet. Eine erste Anforderung der Experten an einen Leitfaden ist, es im ersten Schritt eine Kontaktaufnahme zwischen E-Learning Anbieter und Kunden herzustellen. Danach sollte eine Person mit kulturellem Fachwissen des Ziellandes hinzugezogen werden und eine Anpassung an die kulturellen Bedingungen und das Kundenunternehmen vorgenommen werden. Ziel des letzten Schrittes ist es durch eine Evaluation der Anpassung Feedback zu erhalten, um gegebenenfalls weitere Anpassungen vorzunehmen.



## **6 Entwicklung eines Leitfadens für kultursensitives E-Learning**

Nach Durchführung und Analyse der neun Interviews wurde ein Leitfaden für kultursensitives E-Learning entwickelt. Der entstandene Leitfaden, ist in Anhang C zu finden.

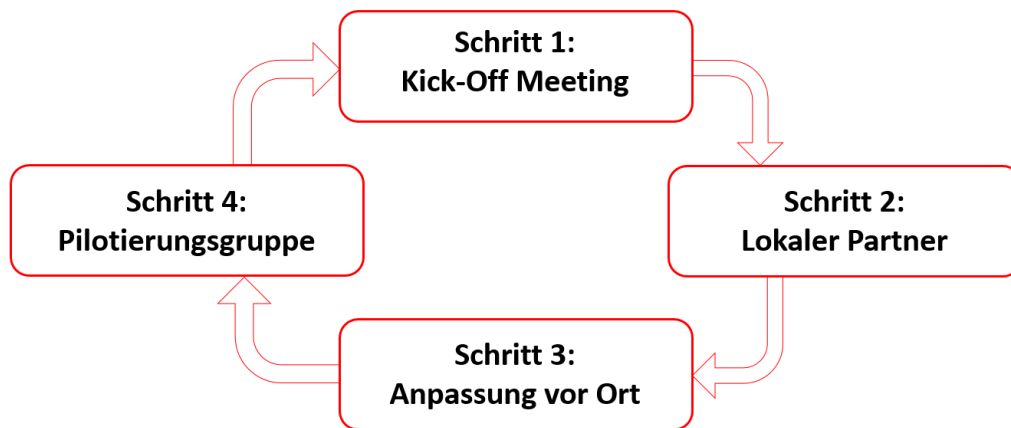
Nachfolgend wird der entstandene Leitfaden erläutert und notwendige Ergänzungen bei einer Publizierung benannt. Das Kapitel endet mit einer Diskussion der Erkenntnisse des Leitfadens und den Limitierungen sowie einem Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf in diesem Gebiet.

### **6.1 Leitfaden**

Der Leitfaden gliedert sich in die in Kapitel fünf erarbeiteten vier aufeinander aufbauenden Schritte, die nachfolgend durchlaufen werden sollen. Bei einer möglichen Publizierung sollte das Layout überarbeitet werden, zudem sollten Grußwort und Danksagung ergänzt werden. Ähnlich wie die Zusammenfassung zu Beginn dieser Arbeit, soll das Grußwort dem Leser über die für ihn bestehende Relevanz des Leitfadens aufklären. In der Danksagung hingegen sollte den beteiligten Mitarbeitern und den Unterstützern Anerkennung für ihre Leistung zugesprochen werden.

Der Leitfaden beginnt mit einer Einführung in die Thematik und Aktualität des kultursensitiven E-Learning. Die Einführung bietet einen kleinen Einblick in die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit. Auch eine für diese Arbeit geltende Definition wird eingeführt. Daraufgehend wird auf die Ziele des Leitfadens eingegangen. Außerdem wird der Aufbau des Leitfadens erläutert und ein exemplarisches Fallbeispiel zum Verständnis eingeführt. Zudem soll mit diesem Beispiel eine Identifikation der realen E-Learning Unternehmen und dem fiktiven Unternehmen erzielt werden.

Das Beispiel behandelt ein fiktives deutsches E-Learning Unternehmen, das den Namen Modulo trägt. Das fiktive Unternehmen möchte einen E-Learning Export nach China durchführen und greift daher auf den erstellten Leitfaden zurück. Modulo hat bereits einige gescheiterte Exportversuche durchgeführt.



**Abbildung 13: Übersicht über die 4 Schritte des Leitfadens**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Nacheinander wird in die vier Schritte des Leitfadens eingeführt. In jedem Schritt werden Fragen aufgeführt, die sich ein Anbieter bei einem möglichen Export stellen sollte. Darauf folgen eine kurze Erklärung des jeweiligen Schrittes sowie die Erläuterung an dem fiktiven Beispiel Modulo. Jeder Schritt schließt mit einer Checkliste zur Selbstüberprüfung ab. Diese Checkliste und das Beispiel sind in der nachfolgenden Erläuterung nicht aufgeführt, sondern lediglich im Leitfaden, in Anhang C zu finden. Für Schritt eins und vier gibt es jeweils eine kleine Informationsbox, die auf weiterführende Literatur verweist. Zudem gibt es in Schritt drei einen Exkurs in die IT-Kulturkonflikttheorie (Leidner und Kayworth 2006), die bereits ausführlich in Kapitel drei behandelt wurde.

### **6.1.1 Schritt 1 - Kick-Off Meeting**

Der Schritt eins des entwickelten Leitfadens für kultursensitives E-Learning besteht aus einem ersten Treffen zwischen Kunden und E-Learning Anbieter.

In diesem Treffen geht es insbesondere um das gegenseitige Kennenlernen und dem Vorbeugen des Systemkonflikts, als auch der Vermeidung des Mitwirkungskonflikts. Der Systemkonflikt ist der Konflikt zwischen den in IT eingebauten Werten und den dazu konträren Werten der Nutzer. Dabei empfinden es Leidner und Kayworth (2006) als sehr wichtig, dass Informationssysteme an die Unternehmensstruktur angepasst werden. Wie in der nachfolgenden Grafik, die einen Ausschnitt des Leitfadens zeigt, erkennbar ist, werden in Schritt eins des Leitfadens, die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden durch den E-Learning Anbieter aufgenommen.

Zu Beginn einer jeden Zusammenarbeit sollte eine Bedarfsanalyse Klarheit über die Bedarfe des Kunden geben (Fraunhofer MOEZ 2014a). Diese Bedarfe können sehr gut in einem gemeinsamen, persönlichen Treffen zwischen Anbieter und Kunde geklärt werden.

Dieses Treffen dient der Besprechung von Wünschen und Bedürfnissen, sowie zur Festlegung des späteren Vorgehens. Bei einem solchen Treffen sollten die folgenden Fragen besprochen werden:

- Welche Wünsche hat der Kunde bezüglich Aufbau, Design und Benutzeroberfläche des E-Learning?
- Welche technischen Gegebenheiten sind vor Ort anzutreffen?
- Welche Medien sollen zum Einsatz kommen?
- Auf welchem Endgerät soll das E-Learning verwendet werden?

#### **Abbildung 14: Ausschnitt aus Schritt eins des Leitfadens**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Durch die expliziten Äußerungen des Kunden hat der E-Learning Anbieter die Chance, die E-Learning Komponente nach den Kundenwünschen umzubauen und dabei sowohl technische Gegebenheiten, als auch Medien und gewünschte Endgeräte anzupassen.

Diesen ersten Schritt erachten sieben der neun interviewten Experten als essentiell und dieser wird bereits in deren Unternehmen in ähnlicher Weise durchgeführt. Das erste Treffen ist insofern besonders wichtig, da es den Grundstein für die weitere Zusammenarbeit bildet und nur durch ein Gespräch mit dem Kunden ein für das Kundenunternehmen zielführendes E-Learning entwickelt werden kann.

Kulturell gewünschte Anpassungen werden vom Kunden bezüglich Aufbau, Design, sowie der Benutzeroberfläche meistens direkt geäußert. Hierbei ist es empfehlenswert bereits ein Produkt zu präsentieren und daraufhin über Änderungen zu sprechen. Die Anpassungswünsche werden vom Kunden mit der Kostenfrage abgewogen. Es ist empfehlenswert die Zusammenarbeit klar zu definieren, sowohl während des Entwicklungsprozesses, als auch während der Durchführung des E-Learning im Unternehmen. Oft ist es notwendig bei der Content Erstellung eine enge Zusammenarbeit zu pflegen. Weitere Faktoren, die sehr entscheidend sind, sind die technischen Gegebenheiten vor Ort. Hierbei sollte abgeklärt werden wie das E-Learning verwendet werden soll. Insbesondere auf technische Unterschiede eingegangen sollte eingegangen werden und auf Aspekte, die bei vorliegender Technik nicht verwendet werden können. Es sollte aktiv danach gefragt werden, welche Medien verwendet werden können und auf welchem Endgerät diese zum Einsatz kommen sollen.

#### **Abbildung 15: Zweiter Ausschnitt aus Schritt eins des Leitfadens**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Wenn der Kunde seinen eigenen Bedarf selbst nicht direkt äußern kann, was beispielsweise denkbar wäre, wenn bisher noch keine Erfahrungen mit E-Learning gemacht wurden, ist nach dem von Fraunhofer Mittel- und Osteuropa entwickelten Leitfaden (Fraunhofer MOEZ 2014a) mit einer aktiven Erarbeitung zu reagieren. Bedürfnisse und Anforderungen können in Einzelinterviews bzw. Workshops mit

Führungskräften oder aber durch eine schriftliche oder mündliche Befragung der späteren Nutzer gewonnen werden. Nach Fraunhofer MOEZ (2014a) können auch Gruppendiskussionen hilfreich sein. Die bisherigen Erfahrungen der Experten zeigen jedoch, dass die Kunden schon sehr genau ihre Anforderungen an ein E-Learning äußern können.

Nach den Erfahrungen von Person 7 und Person 8 ist es hilfreich, ein Referenzprojekt im Gespräch zu präsentieren und dieses als Grundlage zu verwenden und daraufhin über Änderungen zu sprechen. Wichtig für Schritt eins ist es am Ende ein von Kunden und Anbieter erarbeitetes Konzept entwickelt zu haben, welches die Zusammenarbeit regelt und die notwendigen Änderungen festlegt.

Es ist insbesondere wichtig, auf technische Gegebenheiten einzugehen, da diese je nach Zielland stark von den gewöhnlichen Standards in Deutschland abweichen. Außerdem stellten Hammer et al. (2014) fest, dass lange Ladezeiten oder Unterbrechungen aufgrund einer schlechten Internetverbindung oder Kompatibilitätsproblemen einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der E-Learning Nutzer haben.

Außerdem kann in Schritt eins dem Mitwirkungskonflikt, dem Konflikt zwischen den Werten der IT und denjenigen Werten der Gruppenmitglieder, vorgebeugt werden. Leidner und Kayworth (2006) stellen die These auf, dass eine allgemeine Skepsis gegenüber IT zu einem Mitwirkungskonflikt führen kann.

Die bisherigen IT-Erfahrungen gelten, wie bereits in Kapitel 2.1.3 beschrieben, als besonders wichtiger Einflussfaktor für den Erfolg der E-Learning Nutzung (Ozkan und Koseler 2009; Selim 2007). Die Erfahrungen der Experten (Person 4 und Person 7) zeigen, dass es tatsächlich einige Kunden gab, die aufgrund schlechter Vorerfahrung weniger an einer erneuten Einführung eines E-Learning interessiert waren. Daher ist es wichtig im ersten Gespräch, den Nutzen des E-Learning klar zu kommunizieren und deutlich zu machen, dass weit bessere Erfahrungen gemacht werden können, wenn das E-Learning sowohl inhaltlich, optisch, als auch kulturell an das Unternehmen angepasst wird.

Jedoch erlebte Person 4 auch eine sehr positive Einstellung gegenüber dem E-Learning, da den Nutzern die Vorteile des E-Learning bewusst waren. Nach Webster und Hackley (1997) hat eine positive Einstellung der Lernenden gegenüber der Technologie, insbesondere dem E-Learning gegenüber einen positiven Einfluss auf den Erfolg des E-

Learning. Auch nach Sun et al. (2008) hat ein wahrgenommener Nutzen durch das E-Learning einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Lernenden.

Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass es sehr wichtig ist, im ersten Schritt des Prozesses auf die Wünsche, Anforderungen und Bedürfnisse des Kunden einzugehen. Dadurch kann sowohl dem System-, als auch dem Mitwirkungskonflikt entgegen gewirkt werden. Außerdem sollte dem Kunden und bestenfalls auch den Lernenden das Gefühl gegeben werden, dass deren Wünsche berücksichtigt werden und ein größtmöglicher Nutzen für Kunden und Nutzer entsteht. Dadurch wird eine positive Einstellung gegenüber dem E-Learning erwirkt, welche zu einem höheren Erfolg (Sun et al. 2008; Webster und Hackley 1997) und später zu einer höheren Akzeptanz der Komponente führen kann.

### **6.1.2 Schritt 2 - Lokaler Partner**

Der zweite Schritt des Leitfadens behandelt das Finden eines lokalen Partners.

Im zweiten Schritt geht es nun um die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner. Der lokale Partner nimmt im Anpassungsprozess eine zentrale Rolle ein und sollte daher unbedingt vorhanden sein. Wichtig für eine gute Erfüllung der Partnerrolle sind Kenntnisse der Zielgruppe und der Branche in dem das Kundenunternehmen tätig ist. Daher stellen sich im zweiten Schritt folgende Fragen:

- Sollte der Partner in Form einer Niederlassung, durch ein Team des Kunden oder anderweitig gefunden werden?
- Verfügt der lokale Partner über ausreichend Kenntnisse bezüglich Branche, Zielgruppe und der nationalen Kultur?

#### **Abbildung 16: Erster Ausschnitt aus Schritt zwei des Leitfadens**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Wie bereits durch die Grafik erläutert, nimmt der lokale Partner beim Bildungsexport eine zentrale Rolle ein. Durch diesen kann das notwendige kulturelle Fachwissen für den externen E-Learning Anbieter greifbar gemacht werden. Voraussetzung für eine Zusammenarbeit zwischen E-Learning Anbieter und lokalem Partner ist, dass der lokale Partner über das benötigte Fachwissen bezüglich Zielgruppe, Branche und Kultur verfügt.

Ein lokaler Partner kann in Form einer Niederlassung oder eines Teams des Kundenunternehmens gestellt werden. Auch eine nationale Agentur im Bereich PR oder Social Media wäre denkbar, ebenso wie ein Kulturexperte. Mit Hilfe des lokalen Partners wird Schritt drei durchgeführt.

#### **Abbildung 17: Zweiter Ausschnitt aus Schritt zwei des Leitfadens**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Der lokale Partner kann auf ganz unterschiedliche Art und Weise dargestellt werden. Die Erfahrungen der Experten zeigen, dass ein lokaler Partner sowohl in Form einer eigenen Niederlassung, als auch durch ein vom Kunden bereitgestelltes Team sichergestellt werden kann. Sieben der acht interviewten Experten sehen in dem lokalen Partner eine Schlüsselperson für den Erfolg. Für Person 2 ist es denkbar, dass ein lokaler Partner auch durch eine nationale PR oder Social Media Agentur repräsentiert wird, Person 3 könnte sich vorstellen, einen Kulturexperten hinzu zu ziehen.

Eine detaillierte Vorgehensweise zum Finden von lokalen Partnern wird in dem von Fraunhofer MOEZ entwickelten Leitfaden „Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport wählen“ dargestellt (Fraunhofer MOEZ 2014b).

Dieser Schritt orientiert sich an den Erfahrungen der Experten, aber auch an der Annahme von Leidner und Kayworth (2006), dass ein multikulturelles Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam es vermeiden kann, dass kulturell unterschiedliche Werte zu divergierenden Vorstellungen und Ansätzen für ISD führen (siehe Kapitel 3 Thema 1). Da der lokale Partner sowohl den Entwicklungs-, als auch den Anpassungsprozess begleiten würde und durch diesen die kulturellen Werte und Vorstellungen des Ziellandes repräsentiert wären, könnte einer Divergenz vorgebeugt werden.

Soong, M. H. B. et al. (2001) stellten fest, wie bereits in Kapitel 2.1.3 erläutert, dass E-Learning Projekte scheiterten, wenn sie keine technische Unterstützung bereitgestellt hatten. Da der lokale Partner auch nach Anpassung und Entwicklung weiter als Ansprechpartner vor Ort fungieren soll, wird durch diesen auch eine technische Unterstützung in der nationalen Sprache bereitgestellt. Sowohl Person 3 als auch Person 6 und Person 7 sind der Meinung, dass der lokale Partner auch nach der Einführung weiterhin als erster Ansprechpartner vor Ort dienen sollte.

### **6.1.3 Schritt 3 - Anpassung vor Ort**

Im Schritt drei geht es um die Anpassung der E-Learning Komponente, also die Umsetzung der in Schritt eins festgelegten Vorgehensweise.

Die direkte Anpassung der E-Learning Komponente sollte vor Ort erfolgen. Es ist allerdings auch möglich, dass der deutsche Hauptsitz diese vornimmt und dem lokalen Partner zur Überarbeitung zur Verfügung stellt. Die aktiven Fragen, die in Schritt 3 gestellt werden sollten, sind:

- Welche kulturellen Anpassungen sollten vorgenommen werden?
- Welche technischen Anpassungen sollten vorgenommen werden?

Die Anpassung vor Ort entspricht der im Schritt 1 festgelegten Vorgehensweise. Mit Hilfe der Konzeptionierung wird die E-Learning Komponente nicht nur ergänzt, sondern auch einzelne Funktionen nach Kundenwunsch geändert. Je nach Unternehmens-, bzw. Kundenwunsch kann sich auch die gesamte Benutzeroberfläche, inklusive Design verändern.

### **Abbildung 18: Ausschnitt aus Schritt 3 des Leitfadens**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Dabei sollte diese Anpassung im besten Falle in Zusammenarbeit mit dem lokalen Partner durchgeführt werden, dieser kann gegebenenfalls weitere Anmerkungen bezüglich der kulturellen Anpassung geben, bzw. sollte dieser die Anpassung zumindest überarbeiten. Sechs der neun Experten passen E-Learning beim Export bereits gemeinsam mit einem lokalen Partner an oder können sich dies jedenfalls gut vorstellen.

Nach Leidner und Kayworth (2006) besteht der Vorstellungskonflikt aus Konflikten zwischen den Werten der Verfechtergruppe und den dazu konträren Werten der Nutzer. Im Optimalfall wird neben dem lokalen Partner auch der Nutzer in den Anpassungsprozess integriert, dadurch kann eine Übereinstimmung der Werte ermöglicht werden. Sollte der Nutzer nicht im Anpassungsprozess dabei sein, so gibt es immer noch eine höhere Wahrscheinlichkeit für eine Übereinstimmung der Werte, wenn die Anpassung durch ein Team oder eine einzelne Person aus dem kulturellen Umfeld des Ziellandes durchgeführt wird. Dies wird durch Schritt drei sichergestellt.

#### **6.1.4 Schritt 4 - Pilotierungsgruppe**

Im letzten Schritt geht es um eine Verbesserung des bereits entwickelten und angepassten E-Learning.

Die Integration der tatsächlichen Nutzergruppe ist ein essentieller Teil des Anpassungsprozesses. Um die Akzeptanz zu gewährleisten und mögliche Probleme bzw. Verbesserungen vornehmen zu können, ist es empfehlenswert die Komponente in einer Pilotgruppe zu testen. Dabei können missverständliche Eigenschaften eliminiert werden sowie auf Feedback der Pilotgruppe eingegangen werden. Die Fragen die sich bezüglich Schritt 4 gestellt werden sollten sind daher:

- Ist die Komponente in ihren Funktionen verständlich?
- Wurden alle Kundenwünsche und kulturellen Aspekte berücksichtigt?
- Gibt es Verbesserungsvorschläge?

### **Abbildung 19: Ausschnitt aus Schritt 4 des Leitfadens**

*Quelle: Eigene Darstellung*

Person 1 und Person 2 berichteten, dass sie keinerlei Rückmeldung über die Akzeptanz, bzw. den Erfolg des E-Learning erhalten haben. Vier der neun Interviewten erhielten diese durch eine Pilotierungsgruppe, bzw. haben weitere Anpassung vorgenommen, während das E-Learning bereits eingeführt war. Dieser letzte Schritt des Leitfadens kann einen enormen Beitrag zu dem Erfolg des E-Learning beitragen. Eine Pilotierungsgruppe kommt nicht nur dem Kundenunternehmen zugute, sondern auch der E-Learning Anbieter kann wertvolle Erfahrungen für zukünftige Projekte sammeln.

Daher bietet die Pilotierungsgruppe ein nützliches Konzept, um den Bildungsexport erfolgreich abzuschließen. Eine Evaluation kann bspw. mittels Feedbackbögen, einer experimentellen Untersuchung oder mit Hilfe der Inspektionsmethode durchgeführt werden. Eine experimentelle Untersuchung ist zwar sehr teuer, kann aber zu sehr genauen Ergebnissen führen. Wohingegen ein Feedbackbogen eine schnelle und kosteneffiziente Methode darstellt, wobei hier Aufbau und Art des Fragebogens entscheidend sind. Ergänzende Informationen über die Entwicklung eines Fragebogens sind unter anderem bei Zaharias und Poylymenakou (2009) nachzulesen. Weitere kosteneffiziente Methoden werden von Nielsen und Mack (1994) als sogenannte Inspektionsmethoden vorgestellt oder aber bei Chiu et al. (2005)

## **6.2 Fazit der Forschungsfrage 3**

Zur Beantwortung der letzten Forschungsfrage wurden sowohl die theoretischen Grundlagen aus Kapitel eins als auch die Ergebnisse der Experteninterviews aus Forschungsfrage zwei verwendet. Forschungsfrage drei lautet:

Wie sieht ein Leitfaden für einen Bildungsexport von E-Learning aus?



Aus den Anforderungen der Praktiker wurden vier Schritte abgeleitet. Diese wurden zur Beantwortung der Forschungsfrage drei benannt und mit theoretischen Aspekten der IT-Kulturkonflikttheorie nach Leidner und Kayworth (2006) bereichert.

Als Ergebnis der Forschungsfrage wurden die vier Schritte als Kick-Off Workshop, lokaler Partner, Anpassung vor Ort und als Pilotierungsgruppe benannt.

In Schritt eins werden in einem Kick-Off Workshop das allgemeine Vorgehen und die Wünsche des Kunden erarbeitet. Durch einen Workshop können sowohl der von Leidner und Kayworth (2006) definierte Systemkonflikt, als auch der Mitwirkungskonflikt vermieden, bzw. verringert werden. Im darauffolgenden Schritt geht es um das Finden eines lokalen Partners der über kulturelles Fachwissen bezüglich der Zielkultur verfügt. Der dritte Schritt umfasst die Anpassung der E-Learning Komponente an die Wünsche des Kunden. Dabei handelt es sich um eine Zusammenarbeit zwischen E-Learning Anbieter und lokalem Partner durch dessen Integration der Vorstellungskonflikt verringert werden kann. Im letzten Schritt wird das entstandene E-Learning durch eine Pilotierungsgruppe evaluiert und notwendige Veränderungen werden durchgeführt.

### **6.3 Diskussion**

In diesem Abschnitt sollen nun sowohl die Ergebnisse dieser Arbeit, als auch die zugrundeliegende Literatur und die verwendeten Methoden kritisch reflektiert werden. Beginnend mit den Ergebnissen der Forschungsfrage eins werden zuerst die herangezogenen theoretischen Grundlagen diskutiert und anschließend wird die für Forschungsfrage zwei verwendete Methode erörtert. Abschließen wird dieses Kapitel mit einer kritischen Betrachtung des Leitfadens.

Zur Identifizierung der Konflikte beim Bildungsexport wurden drei Theorien herangezogen. Die erste Theorie, die zur Identifizierung der nationalen Konflikte verwendet wurde, sind die Dimensionen nach Hofstede (1980), die Theorie von Hofstede, die als eine der meist beachtesten in der Kulturtheorie gilt. Jedoch kritisieren bspw. Baskerville (2003) und Osland et al. (2000) eine Verzerrung der Ergebnisse, da die Dimensionen aus westlicher Sichtweise stammen und nur von westlichen Theoretikern entwickelt wurden. Außerdem wird oft der Begriff nationale Kultur bemängelt, da eine Kultur kein statisches Konstrukt ist und nicht auf ein Ländergrenzen beschränkt werden kann (Osland et al. 2000; Myers und Tan 2002; McSweeney 2002; Baskerville 2003). Dieses sollte nicht als Kritik an Hofstede (1980) aufgefasst werden,

sondern zu einer kritischeren Verwendung des entwickelten Konzeptes führen (Osland et al. 2000).

Auch die zweite herangezogene Theorie von Schein (2004) über organisatorische Kultur sollte kritisch betrachtet werden, da die von Schein verwendeten Begriffe bezüglich der Kulturlevel nicht genau definiert werden. Zwar beschreibt Schein (2004) bspw. Artefakte als sichtbare organisatorische Strukturen und Prozesse, doch auch darunter können viele Bereiche verstanden werden.

Die dritte Theorie ist die IT-Kulturkonflikttheorie nach Leidner und Kayworth (2006). Wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, handelt es sich um Annahmen und keine allgemeingültige Theorie. Die Annahmen bedürfen selbst noch einer praktischen Überprüfung. Eine praktische Überprüfung einiger Annahmen wurde zwar in dieser Arbeit vorgenommen, jedoch sind diese keineswegs ausreichend, um damit die Annahmen als erwiesen betrachten zu können. Insbesondere sollte bei dieser Theorie beachtet werden, dass sich Leidner und Kayworth (2006) auf Informationssysteme im Allgemeinen beziehen und in dieser Arbeit nur das E-Learning als ein kleiner Teilbereich der Informationssysteme betrachtet wurde.

Weiterhin wurden zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage mit Hilfe von Experteninterviews die qualitativen Erkenntnisse erhoben. Wichtig dabei ist, sowohl Validität, als auch die Reliabilität zu betrachten (Mayer 2012). Dabei sollte sichergestellt werden, dass auch tatsächlich das gemessen wurde, was gemessen werden sollte und dieses auch bei einer Wiederholung der Messung zu dem gleichen Ergebnis führen würde (Mayer 2012, 55-56). Die Validität in der vorliegenden Arbeit wurde mit Hilfe des vorher erarbeiteten Leitfadens für die Experten und den Interviewer festgestellt. Nach der Durchführung der Experteninterviews konnten die Kernaussagen herausgearbeitet werden und ein Leitfaden konstruiert werden. Die Reliabilität sollte sichergestellt sein, da eine gute Vorbereitung auf das Interview mit Hilfe des Leitfadens möglich war.

Eine mögliche Fehlerquelle kann während des Interviews durch den Interviewer auftreten. Nach Gläser und Laudel (2004, 182) sollte der Interviewer die Rolle des neutral fragenden, interessierten, vorinformierten Laien, der ein möglichst natürliches Gespräch mit dem Interviewpartner führt, einnehmen. Eine völlige Neutralität kann jedoch ausgeschlossen werden, da ein Interviewer auf das Gesagte reagiert und damit unbewusst immer eine Wertung in das Gespräch legt. Zudem können auch die Analyse

der Interviews mögliche Fehlerquellen darstellen, da auch die Interpretation des Gesagten der Subjektivität des Interviewers unterliegt (Mayer 2012). Trotz der Fehlerhaftigkeit dieser Methode war die Verwendung der Experteninterviews für die Beantwortung der Forschungsfrage zwei und dem weiteren Vorgehen der Arbeit unumgänglich.

Zuletzt sollte auch das Ergebnis dieser Arbeit kritisch betrachtet werden. Der Leitfaden stützt sich auf die Analyse der Experteninterviews und die IT-Kulturkonflikttheorie (Leidner und Kayworth 2006). Es ist nicht auszuschließen, dass bei der Entwicklung des Leitfadens Fehler unterlaufen sind, da wie im vorangegangenen Abschnitt bereits erläutert die Interviewmethode einigen Fehlern unterliegt und auch die IT-Kulturkonflikttheorie (Leidner und Kayworth 2006) bisher nur auf Annahmen basiert. Dennoch kann der Leitfaden eine Orientierungshilfe für E-Learning Unternehmen beim Bildungsexport bieten, wenn dabei die aufgeführten Punkte kritisch reflektiert werden. In diesem Zusammenhang sollte angemerkt werden, dass die im Rahmen dieser Arbeit betriebene Forschung einigen Limitierungen unterliegt, die nachfolgend erläutert werden.

#### **6.4 Limitierungen und zukünftiger Forschungsbedarf**

Die vorliegende Arbeit ist mit diversen Limitierungen behaftet, die somit Anstöße für weitere Forschungen in diesem Bereich geben.

Es sollte beachtet werden, dass die Anzahl der befragten Experten eine Limitation des Leitfadens darstellt. Die Durchführung von neun Experteninterviews ist nicht ausreichend, um eine hohe Reliabilität zu erzielen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der E-Learning Markt in Deutschland noch sehr jung ist und daher auch die Erfahrungen der Unternehmen bisher nur begrenzt vorliegen. Um eine höhere Reliabilität zu erreichen, sollte eine höhere Anzahl an Unternehmen befragt werden und auch die Erfahrungen von ausländischen E-Learning Unternehmen betrachtet werden. Zudem könnten weitere Interviews mit Experten aus anderen Bereichen der Informationstechnik belegen, ob der Leitfaden auch für andere Bereiche Gültigkeit erreicht. Zudem wäre es interessant, einen Vergleich der Erfahrungen der E-Learning Unternehmen aus westlichen sowie der nicht westlichen Welt durchzuführen. Zuletzt ist es nicht auszuschließen, dass während des Interviews aufgrund mangelnder Erfahrung Fehler seitens des Interviewers aufgetreten sind.

Weiter sollte angemerkt werden, dass einige Aussagen der Experten zum Teil sehr kontrovers waren und die Annahmen sich daher auf einen oder wenige Experten, bzw. die theoretischen Grundlagen stützen. Zudem hatten die Experten keinerlei oder wenig Einblick in die Bedürfnisse des Lernalers selbst, daher kann es zu einer Verfälschung der Ergebnisse gekommen sein.

Insbesondere ist hierbei anzumerken, dass der Aspekt bzw. die Perspektive des Lernalers in dem vorliegenden Leitfaden nicht ausreichend erarbeitet wurde. Daher wäre es interessant, die Erfahrungen von Lernalern der E-Learning Projekte herauszuarbeiten. Dabei könnte ein Einblick in die Erfahrung eines Lernalers, der bereits viele Kenntnisse im Bereich IT erworben hat, im Vergleich zu einem Lernaler, der zum ersten Mal eine solche IT verwendet, ebenfalls aufschlussreiche Erkenntnisse liefern. Eine Befragung dieser zwei Lerntypen könnte Aufschluss über die unterschiedliche Wahrnehmung einer E-Learning Komponente geben und Unternehmen bei dem Export des E-Learning zu einer weniger erfahrenen Gruppe unterstützen.

Abschließend ist anzumerken, dass der kultursensitive Leitfaden einer Evaluierung bedarf, die im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt wurde. Der Leitfaden sollte hinsichtlich der praxisnahen Unterstützung bei dem Bildungsexport überprüft werden. Dies kann zum einen durch die befragten E-Learning Unternehmen geschehen, aber auch durch Unternehmen aus der Software Branche oder aber Kulturexperten. Zudem ist an dieser Stelle anzumerken, dass es wichtig ist den Leitfaden über die Zeit zu verbessern und gegebenenfalls an neue Gegebenheiten anzupassen.

## **7 Gesamtfazit der Arbeit**

In der vorliegenden Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen in den Bereichen des E-Learning, kultursensitivem E-Learning, Kultur, insbesondere nationale und organisatorische Kultur, sowie die IT-Kulturkonflikttheorie nach Leidner und Kayworth (2006) bearbeitet. Dabei wurde festgestellt, dass Konflikte beim Bildungsexport mit Hilfe unterschiedlicher theoretischer Grundlagen identifiziert werden können. Zum einen mit Hilfe der zwei kulturellen Ansätze, den Kulturdimensionen nach Hofstede und den Kulturleveln nach Schein (2004), zum anderen aber auch durch das Identifizieren der von Leidner und Kayworth (2006) definierten drei Konflikte.

Darauf aufbauend wurden zur Identifizierung der Anforderungen der Praktiker an einen Leitfaden Experteninterviews mit E-Learning Unternehmen geführt, bei denen über die bisherigen Erfahrungen beim Bildungsexport des E-Learning gesprochen wurde. Dabei wurden vier Schritte, die als besonders wichtig erachtet wurden, herausgearbeitet.

Eine erste Erkenntnis dieser Arbeit ist die vielfältige Verwendung des entwickelten Leitfadens. Da die E-Learning Unternehmen und das Software Unternehmen ähnliche Erfahrungen gemacht haben, kann davon ausgegangen werden, dass der Leitfaden auch die Software Industrie beim Export unterstützen kann.

Als Ergebnis der Analyse der Erfahrungen und Verknüpfung mit der Theorie wurde im Rahmen dieser Arbeit und zur Beantwortung von Forschungsfrage drei ein Leitfaden für den Bildungsexport von kultursensitivem E-Learning entwickelt. Der Leitfaden besteht aus einer Einführung in das Thema kultursensitives E-Learning und den Zielen des Leitfadens. Darauf folgend wird auf die vier Schritte, die von den Verwendern iterativ durchlaufen werden sollen, eingegangen. Im ersten Schritt wird gemeinsam mit dem Kunden ein Konzept für Entwicklung und Anpassung des E-Learning entworfen, im zweiten Schritt geht es um das Finden eines lokalen Partners, der ausreichend Kenntnisse über die Zielgruppe und den kulturellen Hintergrund erworben hat. Darauf folgt die Anpassung vor Ort durch den E-Learning Anbieter und den lokalen Partner, im Optimalfall wird hier auch der spätere Nutzer integriert. Im vierten und letzten Schritt wird mit Hilfe einer Pilotierungsgruppe eine Evaluierung des E-Learning durchgeführt.

## Literaturverzeichnis

- Anakwe, Uzoamaka P.; Kessler, Eric H.; Christensen, Edward W. (1999):** DISTANCE LEARNING AND CULTURAL DIVERSITY: POTENTIAL USERS' PERSPECTIVE. In: *The Int J of Org Analysis* 7 (3), S. 224–243. DOI: 10.1108/eb028901.
- Arbaugh, J.B (2002): Managing the on-line classroom. A study of technological and behavioral characteristics of web-based MBA courses. In: *The Journal of High Technology Management Research* 13 (2), S. 203–223. DOI: 10.1016/S1047-8310(02)00049-4.
- Bansal, Pratima (2003):** From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. In: *Organization Science* 14 (5), S. 510–527. DOI: 10.1287/orsc.14.5.510.16765.
- Baskerville, Rachel F. (2003):** Hofstede never studied culture. In: *Accounting, Organizations and Society* 28 (1), S. 1–14. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00048-4.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 87 Tabellen. 4., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer (Springer-Lehrbuch Bachelor, Master).
- Bourdieu, Pierre (1993):** Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a.M: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1066).
- Brannon, M. Y.; Salk, J. E. (2000):** Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japan Joint Venture. In: *Human Relations*, S. 451–487. Online verfügbar unter [http://www.academia.edu/1506148/Partnering\\_Across\\_Borders](http://www.academia.edu/1506148/Partnering_Across_Borders).
- Burgmann, Inga; Kitchen, Philip J.; Williams, Russell (2006):** Does culture matter on the web? In: *Marketing Intelligence & Plan* 24 (1), S. 62–76. DOI: 10.1108/02634500610641561.
- Cabrera, A.; Cabrera, E. F.; Barajas, S. (2001):** The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change. In: *International Journal of Information Management*, S. 245–261. Online verfügbar unter <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/7152?locale-attribute=en>.
- Chau, P. Y. K.; Cole, M.; Massey, A. P.; Montoya-Weiss, M.; O'Keefe, R. M. (2002):** Cultural differences in the online behavior of consumers. In: *Commun. ACM* 45 (10), S. 138–143. DOI: 10.1145/570907.570911.
- Chiu, Chao-Min; Hsu, Meng-Hsiang; Sun, Szu-Yuan; Lin, Tung-Ching; Sun, Pei-Chen (2005):** Usability, quality, value and e-learning continuance decisions. In: *Computers & Education* 45 (4), S. 399–416. DOI: 10.1016/j.compedu.2004.06.001.
- Choi, Boreum; Lee, Inseong; Kim, Jinwoo; Jeon, Yunsuk (2005):** A qualitative cross-national study of cultural influences on mobile data service design. In: Gerrit van der Veer und Carolyn Gale (Hg.): the SIGCHI conference. Portland, Oregon, USA, S. 661.
- Coombs, R.; Knights, D.; Willmott, H. C. (1992):** Culture, Control and Competition; Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations. In: *Organization Studies* 13 (1), S. 051–72. DOI: 10.1177/017084069201300106.
- Delon, W.; Mclean, E. (1992):** Information systems success: The quest for the dependent variable. In: *Information Systems Research* (3 (1)), S. 60–95. Online verfügbar unter <http://herbsleb.org/SCALEpapers/delone-information-1992.pdf>.
- Douglas, Mary (1986):** How Institutions think. 1st ed. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press (The Frank W. Abrams lectures).

- Dubé, Line (1998):** Teams in packaged software development. In: *Info Technology & People* 11 (1), S. 36–61. DOI: 10.1108/09593849810204530.
- Dunn, P.; Marinetti, A. (2002):** Cultural adaptation: Necessity for global e-learning. Online verfügbar unter <http://www.linezine.com/7.2/articles/pdamca.htm>, zuletzt geprüft am 26.05.2015.
- Einings, M. M.; Lee, G. M. (1998):** Information Ethics: An Exploratory Study from an International Perspective. In: *Journal of Information Systems*, S. 1–17. Online verfügbar unter [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_8\\_Special\\_Issue\\_April\\_2012/6.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_8_Special_Issue_April_2012/6.pdf).
- El Sawy, O. A. (1985):** Implementation by Cultural Infusion: An Approach for Managing the Introduction of Information Technologies. In: *MIS Quarterly* 9 (2), S. 131. DOI: 10.2307/249114.
- Feldman, Martha S.; March, James G. (1981):** Information in Organizations as Signal and Symbol. In: *Administrative Science Quarterly* 26 (2), S. 171. DOI: 10.2307/2392467.
- Flick, Uwe (2005):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3 Aufl. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2013):** Qualitative Forschung. Zur Transkription von Gesprächen. Ein Handbuch. Unter Mitarbeit von Sabine Kowal und Daniel C. O'Connell. 10. Aufl.: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Fraunhofer MOEZ (2014a):** Bedarfsermittlung systematisch gestalten. Hg. v. Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ).
- Fraunhofer MOEZ (2014b):** Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport auswählen. Hg. v. Fraunhofer Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ).
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (UTB, 2348).
- Gupta, Saurabh; Bostrom, Robert (2013):** Research Note —An Investigation of the Appropriation of Technology-Mediated Training Methods Incorporating Enactive and Collaborative Learning. In: *Information Systems Research* 24 (2), S. 454–469. DOI: 10.1287/isre.1120.0433.
- Hall, Edward Twitchell (1981, c1976):** Beyond culture. New York: Doubleday.
- Hammer, Nadine; Janson, Andreas; and Leimeister, Jan Marco (2014):** Does culture matter? A qualitative and comparative study on eLearning in Germany and China. Hg. v. BLED 2014 Proceedings. Online verfügbar unter <http://aisel.aisnet.org/bled2014/36>.
- Helfferrich, Cornelia (2005):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch).
- Hofmann, Josephine (Hg.) (2011):** IT-gestütztes Lernen & Wissensmanagement. Heidelberg: dpunkt-Verl. (HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 277).
- Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Ohayv, Denise Daval; Sanders, Geert (1990):** Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (2), S. 286. DOI: 10.2307/2393392.
- Hofstede, Geert H. (1980):** Culture's consequences. Internatioanl differences in work-related values. Abridged ed. Newbury Park: SAGE (Cross-cultural research and methodology series).

- Hofstede, Geert H.; Hofstede, Gert Jan (2005):** Cultures and organizations. Software of the mind. Rev. and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill (The successful strategist series).
- Holsapple, Clyde W.; Lee-Post, Anita (2006):** Defining, Assessing, and Promoting E-Learning Success: An Information Systems Perspective\*. In: *Decision Sciences Journal of Innovative Education* 4 (1), S. 67–85. DOI: 10.1111/j.1540-4609.2006.00102.x.
- Ishii, Kenichi (2004):** Internet use via mobile phone in Japan. In: *Telecommunications Policy* (Vol. 28), S. 43–58. Online verfügbar unter [http://www.researchgate.net/profile/Kenichi\\_Ishii/publication/222423518\\_Internet\\_use\\_via\\_mobile\\_phone\\_in\\_Japan/links/0deec533c299415448000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Kenichi_Ishii/publication/222423518_Internet_use_via_mobile_phone_in_Japan/links/0deec533c299415448000000.pdf).
- Ishman, Michael D.; Carl Pegels, C.; Lawrence Sanders, G. (2001):** Managerial information system success factors within the cultural context of North America and a former Soviet Republic. In: *The Journal of Strategic Information Systems* 10 (4), S. 291–312. DOI: 10.1016/S0963-8687(01)00055-5.
- Ives, Blake; Jarvenpaa, Sirkka L. (1991):** Applications of Global Information Technology: Key Issues for Management. In: *MIS Quarterly* 15 (1), S. 33. DOI: 10.2307/249433.
- Janson, Andreas; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco (2014):** Der Weg zur effizienten Bereitstellung kultursensitiver Dienstleistungen – erste Schritte mittels systematischer Modularisierung. In: Oliver Thomas und Markus Nüttgens (Hg.): *Dienstleistungsmodellierung 2014*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 266–286.
- Jarvenpaa, S. L.; Leidner, D. E. (1998):** An information company in Mexico: Extending the Resource-Based View of the Firm to a developing country context. In: *Information Systems Research*, S. 342–361.
- Kamentz, E.; Mandl, T. (2003):** Culture and E-Learning: Automatic Detection of Users' Culture from Survey Data. Unter Mitarbeit von in Vanessa Evers, Kerstion Röse, Pia Honold, José Coronado & Donald L. Day (Eds.). Berlin, 17.07.2003, S. 227–240. Online verfügbar unter <http://eprints.rclis.org/8036/1/IWIPS2003KamentzMandl.pdf>.
- Kettinger, William J.; Lee, Choong C.; Lee, Sunro (1995):** Global Measures of Information Service Quality: A Cross-National Study. In: *Decision Sciences* 26 (5), S. 569–588. DOI: 10.1111/j.1540-5915.1995.tb01441.x.
- Kroeber, Alfred; Kluckhohn, Clyde (1952):** Culture: a critical review of concepts and definitions. New York: Random House.
- Kummer, Tyge-F.; Leimeister, Jan Marco; Bick, Markus (2012):** On the Importance of National Culture for the Design of Information Systems. In: *Bus Inf Syst Eng* 4 (6), S. 317–330. DOI: 10.1007/s12599-012-0236-2.
- Lehmann, Hans (2004):** The Australasian Produce Cooperative: a Global Information Systems Project. In: *Communications of the AIS* (13), S. 220–232.
- Leidner, D.; Kayworth, T. (2006):** Review: A Review of Culture in Information System Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. In: *MIS Quarterly* (30 (2)), S. 357–399.
- Loch, K. D.; Straub, D. W.; Kamel, S. (2003):** Diffusing the internet in the Arab world: the role of social norms and technological cultururation. In: *IEEE Trans. Eng. Manage.* 50 (1), S. 45–63. DOI: 10.1109/TEM.2002.808257.



- Mayer, Horst O. (2012):** Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.
- Mayring, Philipp (1990):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 1. Aufl. München: Psychologie-Verl.-Union (Kleine Bibliothek der Psychologie).
- Mayring, Philipp (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktual., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).
- Mazanec, Josef A.; Crotts, John C.; Gursoy, Dogan; Lu, Lu (2015):** Homogeneity versus heterogeneity of cultural values: An item-response theoretical approach applying Hofstede's cultural dimensions in a single nation. In: *Tourism Management* 48, S. 299–304. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.11.011.
- McSweeney, B. (2002):** Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. In: *Human Relations* 55 (1), S. 89–118. DOI: 10.1177/0018726702551004.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009):** Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Susanne Pickel, Gert Pickel, Hans-Joachim Lauth und Detlef Jahn (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479.
- Mieg, H. A.; Brunner, B. (2004):** Experteninterviews. Reflexionen zur Methodologie und Erhebungstechnik. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* (30 Vol. 2), S. 199–222. Online verfügbar unter [http://www.sgs-sss.ch/de-sociojournal-archivsuche-yahre\\_oder\\_volumen-30](http://www.sgs-sss.ch/de-sociojournal-archivsuche-yahre_oder_volumen-30), zuletzt geprüft am 11.06.2015.
- Mieg, H. A.; Näf, M. (2005):** Experteninterviews. 2. Aufl. Zürich: ETH.
- MMB Branchenmonitor (2013):** E-Learning Branche erneut mit zweistelligem Wachstum. Unter Mitarbeit von Torsten Fritsch M.A. Online verfügbar unter [http://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/branchenmonitor/MMB-Branchenmonitor\\_2013\\_I.pdf](http://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/branchenmonitor/MMB-Branchenmonitor_2013_I.pdf), zuletzt geprüft am 20.04.2015.
- Mushtaha, A.; Troyer, O. (Hg.) (2007):** Cross-cultural understanding of content and interface in the context of e-learning systems. in Usability and Internationalization. Global and Local User Interfaces. Berlin: Springer.
- Myers, Michale D.; Tan, Felix B. (2002):** Beyond Models of National Culture in Information Systems Research. In: *Journal of Global Information Management* 10 (1), S. 24–32. DOI: 10.4018/jgim.2002010103.
- Nakata, Cheryl (2009):** Beyond Hofstede. Culture frameworks for global marketing and management. Basingstoke [England], New York: Palgrave Macmillan.
- Niculescu-Aron, I.; Asandului, L.C.; Mazurencu Marinescu, M.; Mihaescu, C. (2007):** A Cram of E-Learning Advantages and Disadvantages. Online verfügbar unter [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1132103](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1132103).
- Nielsen, Jakob; Mack, Robert L. (1994):** Usability inspection methods. New York: Wiley.
- Osland, J. S.; Bird, A.; Delano, J.; Jacob, M. (2000):** Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context (and Executive Commentaries). In: *The Academy of Management* (Vol. 14, No.1), S. 65–79. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/4165609>.

- Ozkan, Sevgi; Koseler, Refika (2009):** Multi-dimensional evaluation of E-learning systems in the higher education context: An empirical investigation of a computer literacy course. In: *Computer & Education*, 2009 (53), S. 1285–1296.
- Papp, Raymond (2000):** Critical Success Factors for Distance Learning. In: *AMCIS 2000 Proceedings* (104). Online verfügbar unter <http://aisel.aisnet.org/amcis2000/104/>.
- Pettigrew, Andrew M. (1979):** On Studying Organizational Cultures. In: *Administrative Science Quarterly* 24 (4), S. 570. DOI: 10.2307/2392363.
- Piccoli, G.; Ahmad, R.; Ives, B. (2001):** Web-based virtual learning environment: a research framework and a preliminary assessment of effectiveness in basic IT skill training. In: *MIS Quarterly* (25 (4)), S. 401–426. Online verfügbar unter <http://misq.org/web-based-virtual-learning-environments-a-research-framekwork-and-a-preliminary-assessment-of-effectiveness-in-basic-it-skills-training.html>.
- Reinecke, Katharina; Bernstein, Abraham (2013):** Knowing What a User Likes: A Design Science Approach to Interfaces that Automatically Adapt to Culture. In: *Management Information Systems Quarterly* 37 (2), S. 427–453. Online verfügbar unter <http://aisel.aisnet.org/misq/vol37/iss2/8>.
- Rippien, Horst (2012):** Bildungsdienstleistung eLearning. Didaktisches Handeln von Organisationen in der Weiterbildung. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften (VS Research).
- Robey, Daniel; Markus, M. Lynne (1984):** Rituals in Information System Design. In: *MIS Quarterly* 8 (1), S. 5. DOI: 10.2307/249240.
- Scheffer, Ute (2002):** E-Learning. Die Revolution des Lernens gewinnbringend einsetzen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schein, Edgar H. (2004):** Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series).
- Schwartz, S. H. (1990):** Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 21 (2), S. 139–157. DOI: 10.1177/0022022190212001.
- Seipel, Christian; Rieker, Peter (2003):** Integrative Sozialforschung. Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Weinheim: Juventa.
- Selim, Hassan M. (2007):** Critical success factors for e-learning acceptance: Confirmatory factor models. In: *Computers & Education* 49 (2), S. 396–413. DOI: 10.1016/j.compedu.2005.09.004.
- Shee, Daniel Y.; Wang, Yi-Shun (2008):** Multi-criteria evaluation of the web-based e-learning system: A methodology based on learner satisfaction and its applications. In: *Computers & Education* 50 (3), S. 894–905. DOI: 10.1016/j.compedu.2006.09.005.
- Soong, M. H. B.; Chan, Hock Chuan; Chua, Boon Chai; Loh, Koah Fong (2001):** Critical Success Factors for On-Line Course Resources. In: *Computers & Education* 36 (2), S. 101–20.
- Srite, M.; Karahanna, E. (2006):** The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance. In: *MIS Quarterly* (Vol. 30 No. 3), S. 679–704. Online verfügbar unter <http://www.cob.calpoly.edu/~eli/Class/p23.pdf>.
- Statistisches Bundesamt (2013):** Fast drei Viertel der Unternehmen bieten Weiterbildung an. Online verfügbar unter

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Aktuell.html;jsessionid=77F6B5D1B7CE5724820D2CC560C3D41C.cae4>, zuletzt geprüft am 21.05.2015.

**Sun, Pei-Chen; Tsai, Ray J.; Finger, Glenn; Chen, Yueh-Yang; Yeh, Downing (2008):** What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. In: *Computers & Education* 50 (4), S. 1183–1202. DOI: 10.1016/j.compedu.2006.11.007.

**Swierczek, Fredric William; Bechter, Clemens (2010):** Cultural Features of e-Learning. In: J. Michael Spector, Dirk Ifenthaler, Pedro Isaias, Kinshuk und Demetrios Sampson (Hg.): *Learning and Instruction in the Digital Age*. Boston, MA: Springer US, S. 291–308.

**Tan, B.C.Y.; Smith, H. J.; Keil, M.; Montealegre, R. (2003):** Reporting bad news about software projects: impact of organizational climate and information asymmetry in an individualistic and a collectivistic culture. In: *IEEE Trans. Eng. Manage.* 50 (1), S. 64–77. DOI: 10.1109/TEM.2002.808292.

**Tan, Felix B. (2002):** Advanced topics in global information management. Hershey, Pa.: Idea Group.

**Thatcher, J. B.; Srite, M.; Stepina, L. P.; Liu, Y. (2003):** Culture Overload and Personal Innovativeness with Information Technology: Extending the Nomological New Journal of Computer Information System (44), S. 74–81.

**Thurmond, Veronica A.; Wambach, Karen; Connors, Helen R.; Frey, Bruce B. (2002):** Evaluation of Student Satisfaction: Determining the Impact of a Web-Based Environment by Controlling for Student Characteristics. In: *American Journal of Distance Education* 16 (3), S. 169–190. DOI: 10.1207/S15389286AJDE1603\_4.

**Volery, Thierry; Lord, Deborah (2000):** Critical success factors in online education. In: *Intl Jnl of Educational Mgt* 14 (5), S. 216–223. DOI: 10.1108/09513540010344731.

**Walsham, Geoff (2002):** Cross-Cultural Software Production and Use: A Structural Analysis. In: *MIS Quarterly* 26 (4), S. 359. DOI: 10.2307/4132313.

**Webster, J.; Hackley, P. (1997):** Teaching Effectiveness in Technology-Mediated Distance Learning. In: *The Academy of Management Journal* (Vol. 40 No. 6), S. pp. 1282-1309. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/257034>.

**Weller, M. (2006):** VLE 2.0 and future directions in learning environment. Hg. v. The First International IAMS Conference (First International IAMS Conference). Online verfügbar unter [http://lams2006.lamsfoundation.org/pdfs/Weller\\_Lams06.pdf](http://lams2006.lamsfoundation.org/pdfs/Weller_Lams06.pdf), zuletzt aktualisiert am 2006.

**Wersig, Gernot (1996):** Die Komplexität der Informationsgesellschaft. Konstanz: UVK, Univ.-Verl. Konstanz (Schriften zur Informationswissenschaft, 26).

**Zaharias, Panagiotis; Poylymenakou, Angeliki (2009):** Developing a Usability Evaluation Method for e-Learning Applications: Beyond Functional Usability. In: *International Journal of Human-Computer Interaction* 25 (1), S. 75–98. DOI: 10.1080/10447310802546716.

## Anhang

## **Anhang A Interviewleitfaden**

### **A.1 Vorabinformationen für Interview an den Interviewpartner**



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Wirtschaftsinformatik  
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister

## **Vorabinformationen für Experteninterviews**

Entwicklung eines Leitfadens für kultursensitives  
E-Learning

Julia Nölker

## **Bachelorarbeit**

### **„Entwicklung eines Leitfadens für kultursensitives E-Learning“**

#### **Ziel**

Diese Arbeit befasst sich mit einer Aufarbeitung des bisherigen Kenntnisstandes im Bereich des kultursensitiven E-Learning. Darüber hinaus soll ein Leitfaden entwickelt werden, der Praktikern beim Export von E-Learning Software unterstützen soll. Der praxisorientierte Leitfaden soll anhand der mit Praktikern geführten Interviews abgeleitet werden und somit den Bildungsexport fördern.

#### **Hintergrund**

Weiterbildung wird in Unternehmen zunehmend wichtiger. Im Jahr 2010 wurden Weiterbildungsmaßnahmen von 73% der deutschen Unternehmen genutzt (Statistisches Bundesamt). Auch E-Learning wird zunehmend als eine solche Weiterbildungsmaßnahme genutzt (Statistisches Bundesamt), da E-Learning einen qualitativ hochwertigen Lernstoff einer breiten Masse zugänglich machen kann. Insbesondere in der heutigen Zeit gibt es einen hohen Bedarf an flexibler Lerndienstleistung, die sich dem persönlichen Alltag anpassen kann (Niculescu-Aron et al. 2007b), aber auch Länder übergreifend genutzt werden kann. Mit einem stetig weiter steigenden Wachstum steigt auch die Wichtigkeit des E-Learning weltweit und somit auch dessen Bedeutsamkeit für Bildungsdienstleister. Vom Jahr 2012 auf das Jahr 2013 ist der Umsatz in Deutschland um 14,6 % auf 523 Millionen gestiegen und auch für die folgenden Jahre wird weiter ein enormes Wachstum prognostiziert (MMB Branchenmonitor 2013). Der Export von E-Learning unterliegt jedoch kulturellen Schwierigkeiten. Häufig scheitert ein solcher Bildungsexport an der Informationstechnik und dessen Akzeptanz in der nationalen Kultur (Leidner und Kayworth 2006).

# Interviewleitfaden

## Entwicklung eines Leitfadens für kultursensitives E-Learning

Datum:	
Interviewer:	Julia Nölker
Interviewpartner:	
Unternehmen:	

Inhalt:

Block 1: Fragen zur Person

Block 2: Fragen zur Erfahrung mit E-Learning

Block 3: Fragen zur Erfahrung mit E-Learning Export

Hinweise zum Vorgehen und Datenschutz::

Das Interview besteht aus 14 Hauptfragen und 33 optionalen, antwortbedingten Nachfragen.

Die voraussichtliche Dauer des Interviews beträgt 25-35 Minuten.

Im Folgenden finden Sie eine Einwilligungserklärung zur anonymisierten Veröffentlichung der Befragungsergebnisse.

**Block 1: Fragen zur Person und zum Unternehmen**

1. Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens?
2. In welcher Abteilung arbeiten Sie und was genau ist Ihre Tätigkeit bzw. Ihr Verantwortungsbereich?
3. Wie geht XX bei der Erstellung von E-Learning Komponenten vor?
4. Im MMB Branchenmonitor hat XX Tools/Anpassung als ein weiteres Teilgeschäftsfeld im E-Learning angegeben. Was genau kann man sich bei XX unter Tools/Anpassung vorstellen?

**Block 2: Fragen zur Erfahrung mit E-Learning**

5. Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Bildungsexport von E-Learning gemacht?
6. Wo liegen die größten Schwierigkeiten des E-Learning Exports Ihrer Meinung nach?
7. Haben Sie bisher Erfahrungen damit gemacht, dass die Nutzergruppe eine andere, von der Wirklichkeit divergierende Vorstellung von der E-Learning Komponente oder Software hatte?
8. Hatten Sie bisher Probleme bei der Akzeptanz Ihrer E-Learning Komponente?
9. Es wird häufig davon gesprochen, dass bei der Erstellung von Informationssystemen kulturelle Werte in das System mit implementiert werden. Was halten Sie von dieser Aussage?
10. Wie beugen Sie einer möglichen Fehlnutzung des E-Learning vor?
11. Gibt es Unterschiede im Serviceanspruch bei den Kulturen? Gemeint sind



bspw. eine größere Unterstützung bei Problemen im Umgang mit dem Produkt oder anderen technischen Problemen.

<b>Block 3: Fragen zur Anpassung von E-Learning Software</b>
12. Arbeiten Sie mit länderspezifischen Besonderheiten beim Export, wie bspw. verändertes Design, Benutzeroberfläche oder verändertem Datenschutz?
13. Wie sieht Ihr Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam für den Export aus?
14. Ihr Unternehmen hat sich für eine kundenindividuelle Software entschieden. Die Software wird also größtenteils an den Kunden angepasst. Wie genau kann man sich das vorstellen bzw. was umfasst die Anpassung alles?

## **Einwilligungserklärung**

Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von der Interviewerin des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sei denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit für themenverwandte Forschungsprojekte ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch Nachteile entstehen.

Unterschrift:.....

Datum:.....

## **Interviewleitfaden**

### **Entwicklung eines Leitfadens für kultursensitives E-Learning**

Datum:	
Interviewer:	Julia Nölker
Interviewpartner:	
Unternehmen:	

Inhalt:

Block 1: Fragen zur Person

Block 2: Fragen zur Erfahrung mit E-Learning

Block 3: Fragen zur Erfahrung mit E-Learning Export

Hinweise zum Vorgehen und Datenschutz::

Das Interview besteht aus XX Hauptfragen und XX optionalen Nachfragen.

Die voraussichtliche Dauer des Interviews beträgt 20-30 Minuten.

Im Folgenden finden Sie eine Einwilligungserklärung zur anonymisierten Veröffentlichung der Befragungsergebnisse.

## **Block 1: Fragen zur Person und zum Unternehmen**

Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens?

- Das Unternehmen ist also hauptsächlich auf die Entwicklung spezialisiert?
- Das Unternehmen ist also hauptsächlich auf die Beratung spezialisiert?
- Das Unternehmen ist also hauptsächlich auf das Anbieten von Software spezialisiert?
- Das Unternehmen ist also hauptsächlich auf die Erstellung von E-Learning Inhalten spezialisiert?

In welcher Abteilung arbeiten Sie und was genau ist Ihre Tätigkeit bzw. Ihr Verantwortungsbereich?

- Beschäftigen Sie sich aktiv mit dem Export?
- An wie vielen Projekten haben Sie bereits mitgewirkt?

Wie geht XX bei

- Der Erstellung von E-Learning Komponenten vor?
- Dem Anbieten von E-Learning vor?
- Der Erstellung von E-Learning Inhalten vor?
- Der Beratung von E-Learning Produkten vor?
- Welche Probleme können dabei entstehen?

Im MMB Branchenmonitor hat XX Anpassung/Erstellung von Tools als ein weiteres Teilgeschäftsfeld im E-Learning angegeben. Was genau kann man sich bei XX unter Anpassung/Erstellung von Tools vorstellen?

- Welche Probleme haben Sie bisher im Anpassungsprozess festgestellt, bzw. nach welchen Merkmalen wird E-Learning angepasst?

## **Block 2: Fragen zur Erfahrung mit E-Learning**

Welche Erfahrungen haben Sie bisher im Bildungsexport von E-Learning gemacht?

- Haben Sie eine Software extra für den Export entwickelt oder haben Sie ihre bisherige Software exportiert?
- Wenn bisherige Software: Haben Sie diese in irgendeiner Weise angepasst und wenn ja wie?

Wo liegen die größten Schwierigkeiten des E-Learning Exports Ihrer Meinung nach?

- Können Sie die Problemfelder näher erläutern?
- Haben Sie einen Lösungsansatz?

Haben Sie bisher Erfahrungen damit gemacht, dass die Nutzergruppe eine andere, von der Wirklichkeit divergierende Vorstellung von der E-Learning Komponente oder Software hatte?

- Was glauben Sie sind die Ursachen dafür? (Schlechte Erfahrung mit IT, kein technisches Verständnis, usw.)
- Welche Folgen kann das haben?

Hatten Sie bisher Probleme bei der Akzeptanz Ihrer E-Learning Komponente?

- Wenn ja, wie wurden diese gelöst?
- Warum sind diese Probleme aufgetreten? Was hat die Probleme ausgelöst?
- Können Sie eine Tendenz äußern, welche UN eher dazu bereit sind eine E-Learning Software zu akzeptieren? (Innovativere, kleinere, internationalere)
- Kann die allgemeine Einstellung gegenüber der IT Einfluss auf die Akzeptanz haben?

Es wird häufig davon gesprochen, dass bei der Erstellung von Informationssystemen kulturelle Werte in das System mit implementiert werden. Was halten Sie von dieser Aussage?

- Wie kann man vermeiden, dass diese Werte im Konflikt zu den Werten der Organisation stehen, die das IS nutzt?

- Wie beugen Sie einer möglichen Fehlnutzung des E-Learning vor?
- Was gibt es für Gründe für eine veränderte Nutzung des E-Learning?

Gibt es Unterschiede im Serviceanspruch bei den Kulturen? Gemeint sind bspw. eine größere Unterstützung bei Problemen im Umgang mit dem Produkt oder anderen technischen Problemen.

- Wie gehen Sie mit diesen Problemen um?

### **Block 3: Fragen zur Anpassung von E-Learning Software**

Arbeiten Sie mit länderspezifischen Besonderheiten beim Export, wie bspw. verändertes Design, Benutzeroberfläche oder verändertem Datenschutz?

- Wenn ja, wieso?
- Was sind die Auswirkungen dieser länderspezifischen Anpassung?

Wie sieht Ihr Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam für den Export aus?

- Achten Sie auf eine multikulturelle Zusammensetzung von Teams?
- Werden Menschen aus dem kulturellen Kreis in dem die Komponente später genutzt wird in das Team integriert?
- Wenn nein, warum nicht?
- Wenn ja, wer wird integriert? Manager oder tatsächliche Nutzer?

Ihr Unternehmen hat sich für eine kundenindividuelle Software entschieden. Die Software wird also größtenteils an den Kunden angepasst. Wie genau kann man sich das vorstellen bzw. was umfasst die Anpassung alles?

- Werden Gespräche geführt um herauszufinden, welche Aspekte angepasst werden sollten?
- Findet auch eine kulturelle Anpassung statt?
- Wenn ja, was für Unterschiede gibt es zwischen den Wünschen der Kunden?
- Gibt es ähnliche Wünsche in einer Kultur?

## Anhang B Transkripte

### Interview1 #00:00:00-0#

- 1 Interviewer: Gut, dann zur ersten Frage. Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1)  
2 #00:00:05-9#
- 3 Person 1: Ja, wir sind spezialisiert auf webbasierte Prozesse im Bereich Personal- und  
4 Organisationsentwicklung. Das bedeutet, wir sehen uns nicht als reiner E-Learning Anbieter oder  
5 Blended Learning Anbieter, sondern wir verstehen das Feld ein bisschen breiter. Wir gehen davon aus,  
6 dass Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse meistens im Bereich Personal verankert sind,  
7 aber eben mehr brauchen als reine Lernangebote. Dazu gehört eben auch die Messung, bspw. von  
8 Kompetenzen oder Feedbackprozesse, aber auch Collaborationssysteme und... Genau, in diesem Feld  
9 sind wir unterwegs, wobei man sicherlich 80% der Tätigkeit, die wir für Unternehmen erbringen, auch  
10 unter dem Stichwort Blended Learning zusammenfassen könnte. #00:01:03-8#
- 11 Interviewer: Okay, und in welcher Abteilung arbeiten Sie genau, bzw. was machen Sie da? (F2)  
12 #00:01:09-7#
- 13 Person 1: Ich habe das Unternehmen mit XX zusammen gegründet. Ich bin heute Director for Marketing  
14 and Sales Report. Das heißt, ich unterstütze die Kollegen in ihren Vertriebstätigkeiten, aber wie das bei  
15 so kleinen Firmen ist, hat man nicht nur einen Hut auf, sondern ich bin an vielen Stellen tätig. Das heißt,  
16 ich bin auch in Projekten tätig, ich berate Kunden, ich gehe selber auch auf Kundenpräsentationen und  
17 bin verantwortlich für den Bereich Personal. Und ja wie gesagt, ich habe, wie in vielen kleineren  
18 Unternehmen, eben mehrere Hüte auf und daher mehrere Aufgaben. #00:01:53-2#
- 19 Interviewer: Und in wie vielen Unternehmen haben Sie bisher mitgewirkt? #00:01:59-3#
- 20 Person 1: Also das war tatsächlich die erste Stelle nach meinem Abschluss des Studiums. Ich habe  
21 bereits während meines Studiums in mehreren Unternehmen gearbeitet, aber im Bereich  
22 Personalentwicklung, nicht speziell im Bereich E-Learning. Dann bin ich bei XX eingestiegen und habe  
23 im Prinzip das Unternehmen, wie ich schon sagte, mit XX aufgebaut. #00:02:19-0#
- 24 Interviewer: Kann man sagen, dass Sie sich auch aktiv mit dem Export beschäftigen oder haben Sie  
25 dafür eine besondere Person, die sich mehr damit beschäftigt? #00:02:29-9#
- 26 Person 1: Nein, wir haben keine besondere Person, weil es, das wird sicherlich gleich auch ein Thema  
27 sein, es gar nicht so häufig zu einem Export in dem Sinne kommt. Interessanterweise ist der E-Learning  
28 Markt aus meiner Sicht ein total lokaler Markt. Insofern haben wir da gar keine bestimmte Stelle. Es  
29 kommt im Rahmen von Projekten mal vor, das wir auch für das Ausland produzieren. Aber dann ist es  
30 ein ganz klassisches, normales Projekt wie andere Geschäfte auch. #00:03:05-3#
- 31 Interviewer: Wie viele Projekte hatten Sie bisher mit dem Ausland? #00:03:09-5#
- 32 Person 1: Wir sprechen jetzt von reinen E-Learning Projekten, ja? #00:03:14-9#
- 33 Interviewer: Genau. #00:03:14-10#
- 34 Person 1: Also ich sage mal so, es sind zwei Projekte an die ich ganz konkret denke. Vielleicht ist da  
35 auch noch ein drittes, was mir jetzt spontan nicht einfällt. Aber zwei Projekte habe ich auf jeden Fall im  
36 Blick. Das war einmal ein Projekt, das wir im Rahmen eines geförderten Projektes zusammen mit der  
37 Gesellschaft für technische Zusammenarbeit, das war mit der GZZ in Ägypten, durchgeführt haben.  
38 Und ein zweites Projekt, da haben wir einen Partner kennengelernt, der eine Unternehmensberatung in

39 Großbritannien hatte und der dann, bzw. für den wir dann für den internationalen Markt Lerninhalte  
40 entwickelt haben. Das waren so die zwei großen Projekte an die ich spontan denke. #00:04:08-4#

41 Interviewer: Ja, dann würde ich weiter machen mit der nächsten Frage. Wie genau gehen Sie denn bei  
42 der Erstellung von E-Learning Komponenten vor? Sie haben angegeben, dass die Erstellung das  
43 Hauptgeschäftsfeld des E-Learning für Sie ist. Haben Sie da eine bestimmte Vorgehensweise oder geht  
44 das nach Kundenwünschen? (F3) #00:04:32-4#

45 Person 1: Bei der Erstellung meinten wir damals die Erstellung von Lerninhalten. Dafür haben wir  
46 tatsächlich einen sehr detaillierten Prozess entwickelt der verschiedene Schritte umfasst. Im Groben  
47 kann man eben unterscheiden, dass wir auf der einen Seite die Konzeptions- und dann die  
48 Produktionsphase haben, und innerhalb dieser großen Phasen gibt es jeweils einzelne Teilschritte, die  
49 wir mit dem Kunden durchlaufen. Das ist relativ klar strukturiert bei uns. Das stellen wir dem Kunden  
50 auch so vor, da wir festgestellt haben, dass es einfacher ist, mit dem Kunden zusammenzuarbeiten, wenn  
51 dieser selber ein gutes Verständnis davon hat, in welchen Schritten wir tatsächlich vorgehen. Das bezieht  
52 sich eben vorrangig auf die Erstellung von Lerninhalten. E-Learning Komponenten könnte man jetzt ja  
53 tatsächlich noch weiter fassen, also darunter könnte man jetzt auch das Lernmanagement System oder  
54 die Konzeption eines Blended Learning Prozesses fassen. Da sind wir nicht ganz so stark standardisiert.  
55 Da geht es stärker oder da ich sage mal, da adaptieren wir stärker auf die Bedarfe des Kunden, die wir  
56 eben bei einem Kick-Off Workshop mit dem Kunden herausarbeiten und dann eben in diesem Kick-Off  
57 Workshop ein entsprechendes Phasenvorgehen mit dem Kunden gemeinsam definieren. #00:05:57-0#

58 Interviewer: Okay, hatten Sie bisher schon Probleme zu Beginn, wenn so etwas erstellt werden sollte?  
59 Das es da irgendwie Unklarheiten mit dem Kunden gab oder so? #00:06:12-4#

60 Person 1: Also was viele Kunden überrascht, sowohl jetzt bei der konzeptionellen Lernplattform als  
61 auch insbesondere bei der Konzeption von Lerninhalten, ist tatsächlich, dass der Kunde in weiten Teilen  
62 mitarbeiten muss. Dass eben das von den Kunden oft unterschätzt wird, weil sie denken "ah ich  
63 beauftrage jetzt jemand Externen, der mir die Inhalte schon schön macht." Fakt ist aber, dass wir als  
64 Dienstleister gar nicht das inhaltliche Know-How in der Regel haben, sondern sehr eng mit einem  
65 Fachexperten zusammenarbeiten müssen, um uns dieses inhaltliche Know-How anzueignen. Und das  
66 wollen wir eben auch dadurch, dass wir eben diesen Prozess so früh thematisieren mit dem Kunden,  
67 gerne vermeiden, dass der Kunde da falsche Vorstellungen hat. Daher wollen wir ihn schon ganz früh  
68 einbeziehen. Der gesamte Zeitplan im Projekt ist maßgeblich davon abhängig, ob der Kunde in der Lage  
69 ist, in den vorgesehenen Phasen auch seine Dinge zu liefern. Weil es ist tatsächlich so, ich würde mal  
70 sagen, dass 95% unserer Projekte, die nicht im Rahmen des Zeitplans fertig werden, da hatte der Kunde  
71 ein Problem, dass er seine eigenen Lieferpflichten nicht erfüllen konnte. #00:07:35-4#

72 Interviewer: Interessant. Sie haben noch angegeben, dass Anpassung ein weiteres Teilgeschäftsfeld ist.  
73 So wie Sie das jetzt gerade erzählt haben, klingt das eher danach, dass Sie das direkt erstellen, wenn der  
74 Kunde danach fragt. Was genau kann man denn dann bei Ihnen darunter verstehen? (F4) #00:07:54-3#

75 Person 1: Naja, also die Begriffe sind jetzt super generisch. Also wir bewegen uns auf einer absolut  
76 hohen Ebene. Wir haben unter Erstellung, also eher die Erstellung von Lerninhalten verstanden. Bei  
77 Anpassung verstehen wir die Anpassung eines Lernmanagements. Das heißt, wir haben eine große  
78 Lernplattform entwickelt, die wir kundenentsprechend anbieten, die dann natürlich dann angepasst  
79 werden muss an die entsprechenden Bedürfnisse. Alternativ kann natürlich im Bereich der  
80 Lerninhaltsentwicklung Anpassung bedeuten, dass wir bspw. das an neue rechtliche Vorgaben anpassen  
81 müssen. Ich sag mal so, Lerninhalte wollen ja auch gepflegt werden und von daher ist da natürlich eine  
82 gewisse Anpassung notwendig. #00:08:39-1#

83 Interviewer: Okay. #00:08:41-9#



84 Person 1: Aber ansonsten ist es relativ schwierig in diesem MMB immer die richtigen Kategorien zu  
85 finden. (*Diskussion über Kategorien des MMB Branchenmonitor*) #00:09:27-0#

86 Interviewer: Ich würde die Frage zum Bildungsexport gleich auslassen, da Sie ja schon von Ihren zwei  
87 Erfahrungen erzählt haben. Ich würde dann gleich weiter machen mit der nächsten Frage. Wo liegen  
88 denn Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten des E-Learning Exportes? (F6) #00:09:40-8#

89 Person 1: Also gut, der Hauptpunkt den ich als Schwierigkeit sehe ist, dass wir gar keine Anfragen aus  
90 dem Ausland haben. Das meinte ich vorhin mit dem E-Learning Markt, der aus meiner Sicht unglaublich  
91 lokal ist. Also das bezieht sich vorrangig auf Lerninhalte. Bei den Lernmanagementsystemen würde ich  
92 es vielleicht nicht ganz so hart formulieren. Wobei es auch dort nicht so ist, dass wir Anfragen z. B. aus  
93 Österreich oder der Schweiz bekommen, sondern das ist wirklich fast ausschließlich auf den deutschen  
94 Markt beschränkt und bei Lerninhalten ist das eben erst recht so. Gleichzeitig erlebe ich das aber auch  
95 in den USA, wo wir einen ganz guten Einblick in den Markt haben. Auch da guckt man sich nicht  
96 international nach Content Lieferanten um oder so, sondern man ist eben lokal beschränkt. Das sehen  
97 Sie auch auf Messen, auch da ist kein internationales Publikum da. (*Ausführung über Learntec*) Also  
98 umgekehrt, wir bekommen sehr wenig Gelegenheit Bildung zu exportieren und das ist auch sicherlich  
99 die größte Herausforderung. #00:10:59-4#

100 Interviewer: Haben Sie denn bisher Erfahrungen damit gemacht, dass sich die Nutzergruppe irgendwas  
101 anderes unter der E-Learning Komponente vorgestellt hat? (F7) #00:11:08-9#

102 Person 1: Ja, also wir haben in diesen beiden Projekten, die ich jetzt auch persönlich miterlebt habe,  
103 keinen direkten Zugriff auf die Nutzergruppe gehabt. Im Fall des ägyptischen Projektes war es so, dass  
104 dann innerhalb des ägyptischen Unternehmens gelernt wurde. Da hatten wir aber keine Möglichkeit, ein  
105 paar Insides auf Feedbackbögen zu bekommen, die in den Blended Learning Prozess auch angelegt  
106 waren. Aber da hatten wir, wie gesagt, keinen Einblick. Bei dem englischen Partner war es so, dass der  
107 Partner eben auch, ich sag mal seine Kunden bzw. die Endnutzer, die dann den Lerninhalt vorgesetzt  
108 bekommen haben, betreut hat und wir quasi nur die Lerninhalte abgegeben haben. Also die konkrete  
109 Bearbeitung der Nutzergruppe lag gar nicht in unserer Hand. Insofern kann ich dazu tatsächlich gar  
110 nichts sagen. #00:12:11-6#

111 Interviewer: Wie erfolgreich waren denn die beiden Projekte? Also haben Sie hinterher etwas gehört,  
112 ob das funktioniert hat oder ob die Nutzer das gar nicht angenommen haben. #00:12:20-1#

113 Person 1: Also bei dem ägyptischen Projekt ist es tatsächlich so gewesen, dass wir lange Zeit nichts  
114 gehört haben und uns dann so ein bisschen der arabische Frühling dazwischen gekommen ist. Wir haben  
115 dann eben zu einem bestimmten Zeitpunkt den Kontakt zu den Kollegen verloren und als wir dann den  
116 Kontakt wieder aufnehmen wollten, waren mehrere Personen mit denen wir da Kontakt hatten, gar nicht  
117 mehr in der Position. Unter anderem der Geschäftsführer, der eben unser direkter Auftraggeber war, der  
118 war dann zu dem Zeitpunkt gar nicht mehr Geschäftsführer. Ja gut, und dann war das eben mit der  
119 fremden Kultur für uns einfach auch wie so eine Blackbox, wo man nicht an andere Kontaktpartner  
120 rankam. Und unsere Vermutung ist tatsächlich, dass im Rahmen des arabischen Frühlings und der  
121 Reputation in Ägypten einfach Umwälzungen stattgefunden haben, die dann sogar dazu geführt haben,  
122 dass... Ich weiß gar nicht, ob das Unternehmen noch existiert, bzw. es sitzen einfach viele Personen  
123 nicht mehr an dem Platz an dem sie ursprünglich saßen. Deshalb bin ich mir gar nicht sicher, inwieweit  
124 das Projekt da größer ausgerollt worden ist. Anders ist es in dem Fall mit dem englischen Partner, dort  
125 war es tatsächlich so, dass der Partner auch eine Case Studie über das Projekt geschrieben hat und dort  
126 unter anderem vorgestellt hat, dass es sehr sehr erfolgreich war und dass er auch wirklich dem  
127 Auftraggeber, das war ein großes Telekommunikationsunternehmen, in Form von klassischen Key-  
128 Performance Indikatoren nachweisen konnte, dass bestimmte Werte nachweislich gesunken sind,  
129 nachdem die Mitarbeiter alle durch diese Blended Learning gegangen sind. #00:14:11-8#

130 Interviewer: Okay, also hatten Sie keinerlei Probleme, dass das E-Learning akzeptiert wurde? (F8)  
131 #00:14:18-4#

132 Person 1: Nein, das waren Mitarbeiter in einem großen Telekommunikationsunternehmen und ich  
133 glaube, die sind es gewohnt. Für die war das ganz bestimmt nicht das erste E-Learning Programm, da  
134 bin ich mir ziemlich sicher und insofern gab es da gar kein Akzeptanzthema. #00:14:36-2#

135 Interviewer: Es wird häufig davon gesprochen, dass bei der Erstellung von Informationssystemen  
136 kulturelle Werte in das System implementiert werden. In diesem Fall ja dann deutsche Werte. Was  
137 halten Sie von dieser Aussage? (F9) #00:14:50-4#

138 Person 1: Also die Aussage ist schon provokant. Aber ich kann mir das schon vorstellen. Als ich das  
139 gelesen habe, habe ich darüber nachgedacht und naja, wahrscheinlich ist es schon so. Also ich kann mal  
140 ein Beispiel nehmen. Was uns im Bereich E-Learning immer super wichtig ist, also in Deutschland  
141 meine ich damit, ist ja das ganze Thema des Reporting oder des Controlling. Also die Möglichkeit zum  
142 Beispiel im Rahmen von Compliance oder Arbeitsschutz oder diesen ganzen Zertifizierungsdingen  
143 nachweisen zu können, wer hat denn jetzt tatsächlich den Lerninhalt bearbeitet, ist der Test bestanden  
144 worden und so weiter und so fort. Und das ist natürlich schon, ich sag mal so, eine kulturelle Eigenschaft,  
145 die wir nicht so ohne weiteres exportieren können. Ich weiß zum Beispiel, wir haben eine Reihe von  
146 Befragungsprojekten im Bereich des asiatischen Raumes durchgeführt und da ist eben dieses bewertet  
147 werden bzw. die Transparenz, die beim E-Learning hergestellt wird, als total unangenehm empfunden  
148 worden und eben häufig auch vermieden worden. Bzw. bei dem Feedbackprojekt hatten wir dann so  
149 lustige Situationen, dass wir in diesem Unternehmensbereich dann häufig eine Rückmeldung von 100%  
150 hatten, was eben bei Feedbackprojekten nicht unbedingt üblich ist. Weil eben da so Druck seitens der  
151 Geschäftsführung ausgeübt wurde, dass bitte alle Mitarbeiter diesen Fragebogen ausfüllen müssen und  
152 eben auch auf Teufel komm raus quasi, positiv bewertet werden sollte. Was sicherlich im diametralen  
153 Verhältnis steht zu dem, was wir über eine Controlling Funktion bezwecken. Und ich weiß aus einem  
154 unserer Kundenunternehmen, dass die auch ein Managementsystem nutzen und da sagen sie eben auch,  
155 dass die Asiaten das Thema Reporting oder die Lerninhalte so angehen und bearbeiten, dass möglichst  
156 das Reporting positiv ausfällt. Das bestärkt mich eben in dem Glauben, dass das schon richtig ist, wie  
157 gesagt, dass unser Kontrollzwang, den wir in Deutschland haben, alles und jeden zu zertifizieren und  
158 Transparenz zu gewinnen, nicht unbedingt exportierbar ist. Was kann er jetzt und was kann er nicht?  
159 Dass das sicherlich in Kulturen, wo eben genau diese Transparenz und der Einblick in Arbeitsergebnisse  
160 des Einzelnen absolut nicht erwünscht sind und eben nicht zu den kulturellen Werten passen, da gibt es  
161 sicherlich sowas wie einen Clash-Of-Culture. #00:17:48-2#

162 Interviewer: Hätten Sie denn einen Vorschlag wie man sowas vermeiden kann? Also dass die  
163 eingebauten Werte im Konflikt zu denen der Nutzergruppe stehen? #00:17:57-2#

164 Person 1: Also wenn ich jetzt tatsächlich mein Lernmanagementsystem öffne, da müsste man sich dann  
165 schon Gedanken dazu machen, das ist richtig. Ich habe jetzt kein Beispiel vor Augen, aber ich könnte  
166 mir schon vorstellen, dass wenn man denn mal in die Situation käme, sich sicherlich mit jemanden mal  
167 hinsetzen müsste und überlegen müsste, wie Asiaten mit dem Thema Feedback umgehen und wo taucht  
168 das auf und wie wird das transportiert und kann man sowas eben auch in Form eines  
169 Lernmanagementsystems übertragen. Wie gesagt, ich hätte jetzt spontan keine Idee oder kein Beispiel  
170 dafür. Aber ich würde mich sicherlich mit Kulturexperten dazu austauschen und dann überlegen, wie  
171 man das anders umsetzen müsste. Aber im Moment ist es so, dass bei uns im Lernmanagementsystem,  
172 wenn ich bestimmte Dinge nicht bestanden habe, dann erscheint da eine rote Ampel und ein Asiate  
173 bekommt da den Schock seines Lebens, wenn er da sieht, "oh in meinem Lernkonto habe ich da jetzt  
174 auf einmal eine rote Ampel und womöglich hat mein Vorgesetzter auch noch eine Benachrichtigung  
175 darüber bekommen, dass ich jetzt eine rote Ampel habe." #00:19:17-0#

176 Interviewer: Das kann ich mir auch vorstellen. Hätten Sie denn eine Idee, wie eine mögliche Umnutzung  
177 oder Fehlnutzung des E-Learning vermieden werden könnte? (F10) #00:19:29-0#

178 Person 1: Also Fehlnutzung, tja da wüsste ich jetzt gar nicht genau, was damit gemeint ist. #00:19:41-  
179 0#

180 Interviewer: Naja bspw. wenn man quasi dazu gezwungen wird, den Feedbackbogen auszufüllen, dass  
181 da dann so etwas rauskommt, dass man ihn positiv bewerten würde. #00:19:57-0#

182 Person 1: Ich glaube letzten Endes würde das über Erklärungen nicht funktionieren. Wenn ich wirklich  
183 in so ein Projekt einsteige, wir haben das im Feedbackbereich ein paarmal erlebt, wo wir dann auch  
184 wussten, da sind Asiaten dabei. Dann hat das Implikationen auf die gesamte Kommunikation und dann  
185 hat das auch Implikationen auf die Entwicklung des Fragebogens, da wir dann wissen, dass bestimmte  
186 Fragen keinen Sinn machen, sie so da zu stellen. Und das müsste man dann sicherlich für das E-Learning  
187 auch tun. Ich sag mal so, ich denke schon, dass man eben Lerninhalte oder eben auch die Plattform über  
188 die dann die Lerninhalte ausgespielt werden, entsprechend angepasst werden müsste und man nicht  
189 versuchen sollte, das, was wir unter E-Learning oder Blended Learning verstehen, den Asiaten zu  
190 erklären oder Spielregeln mitzugeben, wie man das richtig zu bedienen hat. Meine Herangehensweise  
191 wäre sicherlich eher das an den entsprechenden Kulturkreis anzupassen. #00:21:11-0#

192 Interviewer: Okay gut, haben Sie denn bei dem englischen oder dem ägyptischen Projekt Unterschiede  
193 im Serviceanspruch bemerkt? Also dass bspw. eher nach einem Tutor gefragt wird oder dass man ständig  
194 einen Support hat, falls es technische Probleme gibt? (F11) #00:21:32-0#

195 Person 1: Ja gut, wobei, es ist schon so, dass es bei dem ägyptischen Projekt viel Unterstützungsarbeit  
196 gab. Man hat sehr schnell im Projekt das Gefühl entwickelt, "oh, der hat mich gar nicht verstanden". Es  
197 ist nicht so, dass die Leute sagen, "das habe ich gar nicht verstanden, können Sie das noch mal erklären",  
198 sondern erst im weiteren Verlauf des Gesprächs ist deutlich geworden, dass er gerade in eine ganz andere  
199 Richtung rennt. Ich glaube, dass das in weiten Teilen auch auf sprachliche Probleme zurückzuführen  
200 ist, weil die Projektpartner mit denen wir da zu tun hatten, logischerweise alle keine englisch Native  
201 Speaker waren. Teilweise war das Englisch auch relativ schlecht und dann ist es natürlich schwierig,  
202 wenn man quasi aus unterschiedlichen Kulturen, über eine bedingt gemeinsam verfügbare Sprache  
203 versucht zu synchronisieren. Insofern war das Projekt sehr viel betreuungsintensiver als bspw. bei dem  
204 englischsprachigen Kollegen aus Großbritannien. Da gab es kaum oder keinen kulturellen Unterschied  
205 zwischen uns als Projektpartnern, weil die eben auch viel mit E-Learning arbeiten. Gut, die sprechen  
206 die Sprache besser als wir, aber wir konnten uns soweit gut verständigen, dass wir uns abstimmen  
207 konnten. Insofern war da nicht viel Unterstützung notwendig. Wie gesagt, in Bezug auf das ägyptische  
208 Projekt war deutlich mehr Unterstützung notwendig, was ich aber mehr auf die sprachlichen  
209 Unterschiede in der Kompetenz attribuieren würden als auf dramatische kulturelle Unterschiede.  
210 #00:23:32-0#

211 Interviewer: Wenn man das jetzt auf den Inhalt beziehen würde, also hatten Sie für den Inhalt des E-  
212 Learning andere Wünsche? #00:23:45-0#

213 Person 1: Mh, also da waren die Briten sehr viel anspruchsvoller, aber sicherlich auch, weil die natürlich  
214 educated waren. Ich sag mal, ich sehe auch heute in vielen anderen Projekten, je mehr Erfahrung der  
215 Kunde mit dem Thema E-Learning oder Blended Learning hat, und je mehr er schon gesehen hat, desto  
216 höher war dann der Anspruch. Wohingegen die Ägypter so was natürlich noch nie gesehen haben und  
217 total glücklich waren, wenn da mal ein Bild und ein Text war und die waren total glücklich, wenn der  
218 Text in arabischer Schrift dargestellt wurde. Wohingegen die Briten schon gesagt haben, wir brauchen  
219 hier noch ein bisschen Interaktivität und könnt ihr nicht hier nicht noch einen Avatar entwickeln. Aber  
220 wie gesagt, dass hat eher was mit dem Erfahrungshintergrund der jeweiligen Kunden zu tun und jetzt  
221 weniger mit der Kultur oder so. #00:24:43-0#

222 Interviewer: Haben Sie denn länderspezifische Besonderheiten beim Export beachtet? Also bspw. ein  
223 verändertes Design, Benutzeroberfläche oder veränderten Datenschutz? (F12) #00:24:55-0#

224 Person 1: Datenschutz ist ja schon ein Thema, wobei da alle immer glücklich sind, mit den Deutschen  
 225 zusammenzuarbeiten, da wir sicher eines der strengsten Datenschutzgesetze haben. Insofern ist das in  
 226 der Regel eher kein großes Thema. Aber was im Rahmen des ägyptischen Projektes ein Thema war, war  
 227 eben die arabische Benutzeroberfläche, sowohl für das Lernmanagementsystem als auch für die  
 228 Lerninhalte. Und in Bezug auf das Lernmanagementsystem war das kein großes Problem. Man muss  
 229 nur bedenken, dass die Schrift von rechts nach links läuft und damit eben die Navigation und so weiter  
 230 ganz lustig aussieht, weil man eben alle Texte von der anderen Richtung her laufen. Ein größeres  
 231 technisches Problem gab es bei den Lerninhalten, weil wir die Lerninhalte in Flash realisiert haben und  
 232 Flash damals noch gar nicht in der Lage war, von rechts nach links laufende Schriften richtig  
 233 darzustellen. Was dann dazu geführt hat, dass wir die Teile, die wir auch im Arabischen umsetzen  
 234 mussten wirklich per Hand setzen mussten. Was natürlich nicht so schön war. Aber da war eben schon  
 235 der Wunsch, die Inhalte bzw. auch die Lernplattform in der entsprechenden Sprache darzustellen.  
 236 #00:26:23-0#

237 Interviewer: Können Sie denn was zu den Auswirkungen von so einer länderspezifischen Anpassung  
 238 sagen? #00:26:29-0#

239 Person 1: Auswirkungen beim Lerner? #00:26:33-0#

240 Interviewer: Genau. Also ich denke mal, das hat bei den Ägyptern eher dazu geführt, dass die das  
 241 akzeptieren? #00:26:44-0#

242 Person 1: Ich kann das nicht beweisen. Ich würde da auch denken, dass solche Lerninhalte sich auch an  
 243 den Manager gerichtet haben. Der Mitarbeiter, da ging es um Teppichindustrie, der einfache Mitarbeiter  
 244 hat also die Teppiche geschnitten und verpackt, für den war das E-Learning nicht gedacht, sondern für  
 245 die Führungskräfte. Aber dort war es auch so, dass nicht alle Führungskräfte unbedingt Englisch  
 246 gesprochen haben. Daher war es von Anfang an klar, dass es eben ausgehend von einem englischen  
 247 Master, den wir entwickelt haben, auch eine arabische Sprachversion geben musste. Ich glaube, ein rein  
 248 englisches Web-Based-Training hätte da gar nicht funktioniert. #00:27:39-0#

249 Interviewer: Wie sieht Ihr Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam für den Export aus? So wie Sie das zu  
 250 Beginn gesagt haben, ist das vermutlich das Gleiche, wie das für den deutschen Markt? (F13) #00:27:52-  
 251 0#

252 Person 1: Ja, genau. Also für uns ist das auch ein Projekt wie jedes andere auch. Käme jetzt ein  
 253 spanischer Kunde auf uns zu und sagt, "ich brauche jetzt von euch eine Lernplattform und Lerninhalte",  
 254 dann wäre das für uns ein Projekt wie jedes andere auch. Sicherlich würde man im Rahmen eines Kick-  
 255 Offs sich Gedanken dazu machen, was muss man in diesem Projekt alles beachten, was sind mögliche  
 256 Risiken und das Kulturthema mit aufbringen, indem man sich aktiv die Frage stellt: gibt es Dinge, die  
 257 wir unter kulturellen Gesichtspunkten anpassen bzw. beachten müssen, damit das dort erfolgreich läuft?  
 258 #00:28:40-0#

259 Interviewer: Das würde ja heißen, dass Sie jemanden aus dem kulturellen Kreis integrieren würden?  
 260 #00:28:50-0#

261 Person 1: Genau, also entweder man hat auf Kundenseite jemanden, mit dem man das Thema aktiv  
 262 besprechen könnte, oder es gibt vielleicht im Rahmen unserer Partner, wir arbeiten mit vielen  
 263 Unternehmensberatungen zusammen, jemanden, der sich mit dem Kulturkreis speziell auskennt und wo  
 264 man dann nochmal sagen könnte, was sind denn aus Ihrer Sicht die Aspekte, die wir dann besonders  
 265 beachten sollten. #00:29:17-0#

266 *Kurzer Gesprächsabbruch* #00:30:20-0#

267 Interviewer: Ich hatte Sie gefragt, bei der Integration, ob Sie dann einen Manager oder den tatsächlichen  
 268 Nutzer integrieren würden. #00:30:32-0#

269 Person 1: Also im Idealfall wäre das natürlich der tatsächliche Nutzer. Wenn ich jetzt klassisch deutsche  
 270 Projekte angucke, sind es selten die Nutzer, meistens sind es die Manager. Aber wichtig ist, wenn man  
 271 die Chance hätte, dann wäre es sicherlich interessant, z.B. für eine Analyse der Zielgruppe bzw. zur  
 272 Analyse des Kontextes, als einer der ersten Schritte die Konzeption, mit Nutzern besprechen zu können  
 273 und auch ein Gefühl dafür entwickeln zu können, wer das ist. Auf der einen Seite erleben wir, dass viele  
 274 Kunden eigentlich nicht bereit sind, so was zu bezahlen, weil dadurch natürlich Aufwand entsteht, und  
 275 auf der anderen Seite müsste man Nutzer finden, die auch die gleiche Sprache sprechen. Wenn ich jetzt  
 276 das spanische Beispiel nehmen würde, ich spreche bspw. kein spanisch, da müsste man entweder auf  
 277 unserer Seite jemanden haben oder auf deren Seite jemanden finden, der so gut Englisch spricht, der im  
 278 Rahmen eines Kick-Offs wirklich Auskunft geben könnte. Und ja, das sind da halt so Punkte, die man  
 279 sich angucken müsste. Ideal wäre es natürlich, wenn man auch mit den Nutzern sprechen könnte. Also  
 280 wie gesagt, in deutschsprachigen Projekten ist das ganz, ganz selten der Fall. #00:32:02-0#

281 Interviewer: Hatten Sie denn bisher das Gefühl, dass die Manager die Wünsche der Nutzer kannten oder  
 282 richtig einschätzen konnten? #00:32:12-0#

283 Person 1: Ja, doch! In der Regel ist es schon so, dass das die Fachexperten sind mit denen wir sprechen.  
 284 Das sind auch nicht unbedingt immer Manager. Aber das sind die Personen, die dann für ein bestimmtes  
 285 Thema stehen, bspw. Datenschutzthema. Bspw. der Datenschutzbeauftragte im Unternehmen, der weiß  
 286 in der Regel schon ziemlich genau, wer die Zielgruppe ist und wo da die Probleme liegen. Doch, das  
 287 Gefühl hab ich schon bisher. Häufig hatten sie auch andere Schulungen in dem Themenfeld und haben  
 288 daher auch schon Erfahrungen mit den klassischen Fragen, die dann kommen oder der Motivationslage  
 289 der Teilnehmer, sodass sie dann ganz gut Auskunft geben können. #00:33:07-0#

290 Interviewer: Meine letzte Frage ist, soweit ich das gerade erkennen kann, eine Zusammenfassung von  
 291 dem, was Sie bisher schon gesagt. Sie entwickeln ja eine kundenindividuelle Software. Was genau kann  
 292 man sich denn da unter der Anpassung vorstellen? Das hatten Sie ja schon gesagt, dass das in einem  
 293 Kick-Off besprochen wird, was genau gemacht wird. Oder möchten Sie dazu noch was Weiteres sagen?  
 294 (F14) #00:33:30-0#

295 Person 1: Genau, also wie gesagt, man muss immer... Also E-Learning besteht aus ganz  
 296 unterschiedlichen Komponenten und das muss man dann sehr unterschiedlich betrachten. Also, wenn  
 297 man die Lerninhalte betrachtet, ist jedes Projekt bei uns ein kundenspezifisches Projekt. Da gibt es also  
 298 keine Anpassung, sondern das Lernmaterial wird für jeden Kunden individuell erstellt. Im Fall der  
 299 Software, wenn ich da über Lernplattform oder das Lernmanagement spreche, dann ist es eine  
 300 Anpassung. Da zeigt man dem Kunden, wie die Plattform aussieht und bespricht im Rahmen des Kick-  
 301 Off, welche Anpassungen gemacht werden sollen oder die empfehlen natürlich Anpassungen.  
 302 #00:34:17-0#

303 Interviewer: Okay, das wäre es soweit von meiner Seite. Gibt es von Ihnen noch irgendwelche  
 304 Anmerkungen. #00:34:26-0#

305 Person 1: Nein, ich finde es ist auf jeden Fall ein spannendes Thema und ich bin gespannt, ob Sie da  
 306 interessante Ergebnisse finden. #00:34:40-0#

307 Interviewer: Gut, dann werde ich die Aufnahme nun stoppen. Ich bedanke mich recht herzlich für das  
 308 Interview. #00:34:40-0#

## Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 1

Nummer	Reduktion
1	E-Learning ist ein lokaler Markt, daher kaum Exportmöglichkeiten. (Z 35-36, 113-114, 128-130)
2	<p>Erstellungsprozess wird klar strukturiert und mit der Integration des Kunden durchlaufen, da</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- einfachere Zusammenarbeit, wenn der Kunde ein gutes Verständnis vom Vorgehen hat</li> <li>- man mit Hilfe eines Fachexperten oder Unternehmen sich das Know-How erst aneignen muss.</li> </ul> <p>In Kick-Off Workshops können Wünsche der Kunden und das Phasenvorgehen erarbeitet werden, um die Plattform dann entsprechend anzupassen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risiken bezüglich der anderen Kultur können besprochen werden</li> </ul> <p>(Z 57-65, 68-72, 76-78, 81-85, 98-100, 318-322, 360-366)</p>
q	In der Vorstellung des Kunden ist dieser nicht in den Prozess integriert. (Z 76-78)
4	<p>Bisher kein Zugriff auf die Nutzergruppe während der Projekte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Idealfall Integration der Nutzer</li> <li>- Allerdings kennen sich die Fachexperten/ Manager mit den Wünschen und der Motivationslage der tatsächlichen Nutzer gut aus</li> </ul> <p>(Z 154-161, 326-328, 343-350)</p>
5	Auftraggeber hat Erfolg des E-Learning in einer Studie nachgewiesen. (Z 157-161)
6	Keine Akzeptanzprobleme, wenn Lerner bereits mit E-Learning vertraut sind. (Z 164-165)
7	Ich stimme der Aussage zu, dass Werte in das E-Learning mit implementiert werden. (Z 173-179)
8	<p>Transparenz kann als unangenehm empfunden werden. Daher</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwang durch Geschäftsführung Feedbackbögen auszufüllen und diese positiv zu bewerten</li> <li>- wird die Bewertung und Bearbeitung so vorgenommen, dass diese möglichst positiv ausfällt, ohne dass das E-Learning zwingend als positiv betrachtet wird.</li> <li>- wird die Nutzung der Feedbackbögen so verändert, dass diese nicht mehr erzielen, was sie eigentlich bezwecken.</li> <li>- Kulturkonflikte</li> <li>- Überlegungen notwendig, wie man besser mit Feedback in einigen Kulturen umgehen kann</li> <li>- Austausch mit Kulturexperten über kritische Themen (bspw. Feedback in Asien)</li> </ul> <p>(Z 191-192, 196-199, 204-207, 209-210, 226-236, 246-247)</p>
9	Lerninhalte oder Lernplattform sollen an die Kultur angepasst und nicht der anderen Kultur erklären werden, wie man sie richtig zu verwenden hat. (Z 226-236)
10	<p>Betreuungsanforderungen sind auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprachliche Probleme zurückzuführen</li> <li>- auf Erfahrungen zurückzuführen.</li> </ul> <p>Mehr Erfahrung &gt; geringere Betreuung</p> <p>(Z 246-247, 251-254)</p>

11	Je mehr Erfahrung der Kunde mit dem Thema E-Learning bereits hat, desto anspruchsvoller ist er auch. (Z 262-265)
12	<p>Länderspezifische Besonderheiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beim Datenschutz</li> <li>- bei der Benutzeroberfläche (Wunsch nach Anpassung)</li> <li>- führt vermutlich zu erhöhter Akzeptanz</li> <li>- aufgrund sprachlicher Verständlichkeitsprobleme</li> </ul> <p>(Z 276-278, 279-281, 288-290, 296-297)</p>
13	Es ist förderlich jemand aus dem speziellen Kulturkreis (der Kundenseite) oder jemand, der sich gut mit diesem aus kennt in den Anpassungsprozess mit einbezogen werden. (Z 300-303)

## Interview2#

- 1 (Einleitung) #00:08:30-6#
- 2 Interviewer: Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1) #00:08:34-5#
- 3 Person 2: Ja das Spezialgebiet von uns ist hauptsächlich... Wir wollen Menschen befähigen, Dinge zu  
4 können. Das heißt, wir versuchen für den Kunden die bestmögliche Lösung, für eine innerbetriebliche  
5 Weiterbildung zu kreieren. Dabei spielt E-Learning eine sehr wichtige Rolle, weil es als Ergänzung zu  
6 den klassischen Präsenztrainings oder klassischen Medien, wie Bücher oder Skripte, sich ganz gut  
7 eignet. Aber in welcher Form oder welchem Umfang, das wird mit dem Kunden individuell besprochen.  
8 #00:09:22-1#
- 9 Interviewer: Und was genau ist Ihre Tätigkeit im Unternehmen? (F2) #00:09:25-5#
- 10 Person 2: Ich bin für die Internationalisierung zuständig und bin in dem Bereich Internationalisierung  
11 und Partnermanagement. Das heißt, ich betreue zum einen die Auslandsgesellschaften, also die  
12 Geschäftsführer in Österreich und China und zum anderen alle internationalen Partner, die unsere  
13 Produkte, die wir von der Stange haben, benötigen bzw. verkaufen wollen, die betreue ich auch.  
14 #00:09:55-6#
- 15 Interviewer: An wie vielen Projekten haben Sie schon teilgenommen? Kann man das pauschal sagen?  
16 #00:10:08-5#
- 17 Person 2: Was meinen Sie jetzt mit Projekt? #00:10:10-3#
- 18 Interviewer: Bspw. für ein Unternehmen, wenn Sie sagen, Sie arbeiten für China, dass dann bspw. schon  
19 drei Projekte für chinesische Unternehmen erstellt wurden. #00:10:23-4#
- 20 Person 2: Also für China wurden schon einige Projekte durchgeführt, die aber in aller Regel von  
21 Deutschland aus gesteuert wurden. Das heißt, das deutsche Unternehmen hat gesagt, wir brauchen das  
22 auch noch für unsere chinesische Niederlassung. Und dann hatten wir hier den jetzigen Country  
23 Manager von China, der hat das früher für die XX von Deutschland aus gemacht und macht es jetzt eben  
24 direkt von China aus. Wie viele Projekte das jetzt genau waren, kann ich nicht sagen, aber es waren  
25 immer so drei bis vier im Jahr, die im chinesischen Raum eine Rolle gespielt haben, bzw. also  
26 Individualprojekte... Da werden schon viele über unsere Standards, die auch in chinesische basiert sind,  
27 vertrieben. #00:11:15-4#
- 28 Interviewer: Okay, haben Sie denn eine bestimmte Strategie, nach der die E-Learning Komponenten  
29 erstellt werden? Oder eine standardisierte Vorgehensweise? (F3) #00:11:26-9#
- 30 Person 2: Ja, also die Vorgehensweise findet eher im Vorfeld statt, was das Medium oder die Methode  
31 an sich anbelangt. Und die Vorgehensweise für Prozesse, da gibt es Abnahmeprozesse, aber es gibt  
32 keine festgefahrene Software, die immer gleich geführt wird, sondern es gibt Prozesse, was den  
33 Produktionsablauf jetzt angeht. Aber es gibt keine standardisierten Ziele. Das gibt es zwar, aber jetzt  
34 nicht bei den großen Projekten. #00:12:08-6#
- 35 Interviewer: Hatten Sie denn schon mal Probleme bei der Erstellung? Also in Bezug auf.. #00:12:17-8#
- 36 Person 2: Also sprechen wir jetzt von China oder von Deutschland? #00:12:19-8#
- 37 Interviewer: Es würde sich in Ihrem Fall eher auf China beziehen. #00:12:23-3#
- 38 Person 2: Ja okay. Also klar, man hat immer Probleme in Projekten, weil es eben Projekte sind, die nicht  
39 immer bis ins letzte durchkalkulierbar bzw. durchplanbar sind, weil da immer wieder was



40 dazwischenkommt. Aber da gibt es keine Probleme, die wir in Deutschland nicht auch hätten.  
41 #00:12:51-0#

42 Interviewer: Was wären denn bspw. solche Probleme? Also das der Inhalt nicht passt oder dass es dabei  
43 Probleme gab, diesen zu erstellen? Oder wie kann man sich das vorstellen? #00:13:02-2#

44 Person 2: Probleme gibt es mit den Dingen, wie z.B. es wird jemand krank, der eigentlich etwas  
45 abnehmen müsste und daher verzögert sich das um drei Wochen und dann kommt die komplette  
46 Projektplanung ins Wanken. #00:13:17-5#

47 Interviewer: Okay, also solche Art von Problemen. Alles klar! Dann hatten Sie angegeben, dass  
48 Anpassung auch ein Geschäftsfeld ist. Was genau kann man sich denn darunter vorstellen? (F4)  
49 #00:13:31-2#

50 Person 2: Inwiefern das jetzt auf den MMB Branchenmonitor gemünzt ist, kann ich jetzt nicht sagen, da  
51 müsste ich jetzt den Umsatz wissen. #00:13:37-5#

52 (*Gespräch über Umsatz des Unternehmens*) #00:14:05-5#

53 Person 2: Also Anpassungen finden grundsätzlich im Toolbereich statt. Wir haben das ein oder andere  
54 Tool, was für den Kunden angepasst wird, das ist aber eher ein kleinerer Bereich. #00:14:17-0#

55 Interviewer: Und was wäre der Bereich, der angepasst werden würde, bei den Tools? #00:14:24-1#

56 Person 2: Wir haben ein kleines Lernmanagementsystem und da kann es natürlich sein, dass da  
57 irgendetwas angepasst wird. Dass der Kunde sagt: „Ich hätte gerne noch eine Funktion zusätzlich.“ Ja  
58 okay. Aber es gibt auch Anpassungen an Standardprodukte. Anpassung heißt ja eigentlich nur, ich passe  
59 was an, was schon da ist. Und insofern sind es eben nicht fertige Produkte... #00:14:58-8#

60 Interviewer: Und es wird erweitert? Bzw. hatten Sie denn auch eine kulturelle Anpassung? #00:15:05-  
61 9#

62 Person 2: Anpassung könnte ja z. B. sein, Sie haben eine Startseite im E-Learning, das verkaufen wir  
63 eigentlich von der Stange. Das heißt, das können Sie einfach so einsetzen. Der Kunde will aber, dass die  
64 Startseite nach seinen (*Unverständliche Textpassage*) gestaltet wird. #00:15:26-0#

65 Interviewer: Können Sie da kulturelle Unterschiede erkennen? Also dass in China bestimmte Wünsche  
66 geäußert werden? Bezüglich der Anpassung? #00:15:37-1#

67 Person 2: Kann ich Ihnen bisher noch gar nicht so richtig sagen, also bisher nichts. Wobei die  
68 Anpassungswünsche sind sehr gering. Viele Unternehmen sehen in der Anpassung zwar einen  
69 Wiedererkennungswert für das Unternehmen, wahrscheinlich, aber wollen die Kosten dafür nicht auf  
70 sich nehmen. #00:16:07-5#

71 Interviewer: Also auf Grund der Kosten wollen Unternehmen keine Anpassung oder nur eine geringe?  
72 #00:16:12-1#

73 Person 2: Genau. #00:16:13-8#

74 Interviewer: Okay, dann mache ich weiter mit der nächsten Frage. Welche Erfahrungen haben Sie denn  
75 bisher im Bildungsexport von E-Learning gemacht? Also das bezieht sich jetzt direkt auf die E-Learning  
76 Komponente, ob diese dafür verändert wurde oder der deutschen sehr ähnlich ist und einfach exportiert  
77 wurde? (F5) #00:16:36-7#

78 Person 2: Also die Unternehmen die Zentralprojekte machen, bei denen auch chinesische Versionen  
79 erstellt werden sollen, da unterscheiden die sich von der deutschen nicht. Es gibt keine farbliche,

80 inhaltliche Anpassung, weil die Unternehmen, die deutschen Unternehmen, - das ist zumindest mein  
81 Eindruck, - bei den Zentralprojekten sagen, „Wir wollen schon, dass sie zumindest in dem Bereich das  
82 Deutsche mitbekommen“. China ist sowieso schon mal anders als USA. In China, da ist es sehr beliebt  
83 in einem deutschen Unternehmen zu arbeiten und da ist es auch wichtig, das in der Kultur zu verankern.  
84 Das heißt, das was im E-Learning transportiert wird, was von der Zentrale kommt, das ist für den  
85 chinesischen Markt eher ein bisschen bieder, aber es ist eben auch Absicht. #00:17:51-3#

86 Interviewer: Also könnte man das so interpretieren, dass deutsche Unternehmen die eine Niederlassung  
87 in China haben, dort auch eine deutsche Unternehmenskultur haben und die eben auch im E-Learning  
88 zeigen oder darstellen? #00:18:09-9#

89 Person 2: Es ist schwer, das pauschal zu sagen, aber ich habe zumindest den Eindruck. Ich behaupte  
90 schon, dass wenn man in chinesische Unternehmen reingeht, da sieht es anders aus als in einem  
91 deutschen und in einem deutschen Unternehmen sieht es schon sehr stark nach Deutschland aus.  
92 #00:18:32-2#

93 Interviewer: Okay gut. Wo liegen denn Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten des E-Learning  
94 Exportes? (F6) #00:18:41-5#

95 Person 2: Die größten Schwierigkeiten liegen natürlich darin. Das ist aber kein Problem von E-Learning  
96 an sich, sondern das ist grundsätzlich das Problem von Dienstleistung. Wenn ich jetzt den Part Content  
97 Erstellung nehme... Die Probleme, die man in einer Werbeagentur hat, die ein Grafikbüro hat, also alle,  
98 die Dienstleistung ins Ausland exportieren, sind vor deutlich größere Herausforderungen gestellt als  
99 jemand, der ein fertiges Produkt hat, was er vielleicht nur optisch an den Markt anpassen muss. Also  
100 vielleicht, wenn das jetzt Lebensmittel wären, vielleicht leicht von den Zutaten her angepasst werden  
101 muss. Das bekommt man eher raus. Aber Dienstleistungen zu exportieren hat eben immer was mit  
102 Menschen zu tun. Daher muss die Anpassung dann immer etwas größer sein. #00:19:41-7#

103 Interviewer: Sie glauben, dass Dienstleistung durch die kulturelle Komponente schwieriger wird oder  
104 durch die Kommunikationsprobleme zwischen Menschen? Was ist das Schwierige an der  
105 Dienstleistung? Also, dass die Anpassung größer ist, ja okay. Aber aus welchem Grund? #00:20:01-5#

106 Person 2: Ja also, Sie können zwar jemanden ausbilden, der zwar die Techniken hat mit denen er  
107 Dienstleistung anbietet, aber er wird es in Deutschland lernen und er wird lernen auf ein Netzwerk von  
108 Dienstleistern zuzugreifen, die wir beliefern. Wenn Sie aber dieses Netzwerk nicht vorfinden, weil  
109 bspw. eine Software in dem Land gar keine Rolle spielt, aber in allen anderen Ländern spielt sie eine  
110 Rolle... Teilweise können Sie Software in China gar nicht lizensieren, weil die Unternehmen sagen:“  
111 Wir machen kein Lizenzgeschäft in China, weil uns das zu heikel ist.“ Ja dann lernen sie vielleicht alles,  
112 aber Sie können es gar nicht anwenden, weil es die Software da gar nicht gibt. Oder wenn Sie jetzt einen  
113 Autor brauchen, ist es vielleicht so, dass es keine Autoren gibt. Das ist jetzt nicht der Fall, aber die  
114 anderen sind gar keine Freelancer wie in Deutschland, die sind immer nur angestellt. Dann haben Sie  
115 gar nicht die Möglichkeit auf Freelancer zurückzugreifen, sondern sie müssen auf Unternehmen  
116 zurückgreifen. Die Unternehmen werden sich aber zweimal überlegen, ob sie mit ihnen  
117 zusammenarbeiten, weil Sie ja auch Wettbewerber sind. Und ja, das ist quasi die Herausforderung für  
118 Dienstleistungsbereiche im Ausland. #00:21:42-3#

119 Interviewer: Haben Sie bisher Erfahrungen damit gemacht, dass die Nutzer eine andere, von der  
120 Wirklichkeit divergierende Vorstellung von der E-Learning Komponente haben? Also sich was anderes  
121 unter dem E-Learning vorgestellt hatten? (F7) #00:21:57-4#

122 Person 2: Hm, also das kann man mich jetzt auch für Deutschland fragen. Es gibt immer noch, dass viele  
123 nichts mit E-Learning anfangen können, obwohl sie das eigentlich kennen. #00:22:18-2#

124 Interviewer: Das bedeutet, der Begriff ist nicht ganz klar? #00:22:21-6#

125 Person 2: Genau, also wenn man sagt „E-Learning“, dann ist die Vorstellung, wie das aussieht oder was  
126 darunter fällt, nicht so ausgeprägt. Es geht ja schon damit los: Es gibt viele, die wissen was E-Learning  
127 ist, also ich lerne was am Computer. Kurz gesagt, YouTube ist ja auch irgendwie E-Learning. Aber  
128 wenn man dann fragt „Lernmanagementsysteme“, da wird es bei vielen schon schwammig. Ich glaube,  
129 das kennt kaum einer, wobei jeder das benutzt oder benutzen muss. Für die ist das einfach nur eine  
130 Website mit einem Portal, da meldet man sich an und kann dann einen E-Learning Kurs machen. Das  
131 heißt, der Begriff ist auch gar nicht bekannt. #00:23:16-2#

132 Interviewer: Können Sie denn irgendwelche Folgen nennen, die das hat, wenn man eben keine  
133 bestimmte Vorstellung davon hat? Also dass die Leute dann z.B. sagen, wenn man Ihnen von einem E-  
134 Learning Kurs erzählt, dass sie den unbedingt machen wollen oder gar nicht machen wollen? #00:23:36-  
135 2#

136 Person 2: Also Lernen ist ja grundsätzlich immer mit Schmerz verbunden. Also ist das Lernen ja auch  
137 immer schwerer, bzw. schwer es den Leuten zu vermitteln, dass das gut ist für sie, dass sie lernen. Das  
138 ist ja auch der Ansatz, dass wir eben sagen, dass es nicht ausreicht nur ein E-Learning bereitzustellen,  
139 sondern die bestmögliche Methode zu finden. Dass der Lerner auch wirklich am Ende der Maßnahme  
140 weitergekommen ist und befähigt wurde seine Arbeit zu tun. Im letzten Schritt dann natürlich auch eine  
141 Nachhaltigkeit zu erlangen, dass das nicht gleich wieder verloren geht, sondern eben auch präsent bleibt.  
142 #00:24:28-9#

143 Interviewer: Also das wären die Probleme, die richtige Methode zu finden? #00:24:36-6#

144 Person 2: Ja also für uns nicht. Es ist auf jeden Fall die Herausforderung, dass man eben einen guten  
145 Methodenmix hat um am Ende der Maßnahme erfolgreich zu sein. #00:24:52-3#

146 Interviewer: Hatten Sie denn bei Ihren chinesischen Projekten Probleme mit der Akzeptanz des E-  
147 Learning? (F8) #00:25:01-5#

148 Person 2: Also mit der Akzeptanz... Wir wissen es teilweise nicht, weil wir nicht bei den Unternehmen  
149 reingucken können. Es gibt bei vielen Unternehmen keine Rückmeldung, weil das Aufwandsarbeit ist.  
150 Was dann damit passiert, das wissen wir manchmal nicht. Ob dann da eine Akzeptanz da war, hängt  
151 auch davon ab, was der Kunde dann da drum herum strickt. #00:25:49-0#

152 Interviewer: Also können Sie dazu nicht so viel sagen? #00:25:56-5#

153 Person 2: Nein #00:25:57-4#

154 Interviewer: Dann machen wir weiter. Es wird eine These aufgestellt. Dass, wenn man eine E-Learning  
155 Software entwickelt, kulturelle Werte, - in unserem Fall deutsche Werte, - mit in das E-Learning  
156 implementiert. Was halten Sie von dieser Aussage? (F9) #00:26:14-7#

157 Person 2: Deutsche Werte mit implementiert... #00:26:18-2#

158 Interviewer: Nationale Werte, in unserem Falle wären es deutsche Werte. Bzw. Ihre Unternehmenswerte  
159 von der XX würden Sie dann mit implementieren. #00:26:30-7#

160 Kurze Pause #00:26:50-0#

161 Person 2: Kulturelle Werte des Ausgangslandes in diesem Falle von Deutschland, das habe ich ja schon  
162 vorher gesagt, dass das durchaus passiert. Ich kann, das aber auch nicht sagen, ob das wirklich Absicht  
163 ist oder unabsichtlich passiert. In einigen Fällen aber in China gibt es aber zwei Lernprogramme: Eins  
164 von der Zentrale und eins von der Stelle vor Ort. Die unterscheiden sich schon deutlich. #00:27:37-6#

165 Interviewer: Hätten Sie denn einen Vorschlag wie man das vermeiden könnte, dass sowas implementiert  
166 wird? #00:27:43-0#

167 Person 2: Die Frage ist, ob das... Wieso vermeiden? #00:27:52-4#

168 Interviewer: Naja bspw. die Deutschen neigen ja sehr dazu transparent zu sein, bzw. im E-Learning ist  
169 häufig sowas wie Feedback eingebaut. Und in China ist das ja eher nicht so beliebt, wenn andere Leute  
170 über die eigene Lernleistung Bescheid wissen. Ob Sie jetzt der Meinung wären, dass man das vermeiden  
171 sollte und z.B. in China das Feedback ganz raus lassen sollte oder wie man das verändern könnte?  
172 #00:28:23-0#

173 Person 2: Also zum Einen glaube ich, dass E-Learning der chinesischen Kultur eher entgegen kommt.  
174 So wie Sie das gerade beschrieben haben, dass E-Learning eher anonym ist, also man eben anonym das  
175 Feedback abgeben kann. Wenn es ums Tracking geht, habe ich bisher noch keine Erfahrung gemacht,  
176 inwiefern die Unternehmen da aufpassen müssen. In Deutschland ist das ja immer wieder über den  
177 Betriebsrat ein Problem. Was hat jemand gelernt und wie gut hat er dabei abgeschnitten... Davon habe  
178 ich bisher nichts in China gehört. #00:29:12-9#

179 Interviewer: Haben Sie denn schon mal von einer Fehlnutzung des E-Learning in China gehört? (F10)  
180 #00:29:18-9#

181 Person 2: Fehlnutzung... Also eigentlich sind wir froh, wenn jemand E-Learning überhaupt nutzt.  
182 Deswegen, also eine Fehlnutzung von E-Learning... ich habe noch nichts davon gehört, sagen wir das  
183 mal so. Ich überlege gerade was für Szenarien das wären, aber mir fehlt gerade ein Beispiel. #00:29:47-  
184 8#

185 Interviewer: Bspw., wenn es wieder um diese Feedbackbögen gehen würde, da wurde in meinem  
186 Fachbereich auch viel zu China geforscht. Da ist es bspw. so, dass wenn sie die Feedbackbögen da  
187 austeilten, neigen die Chinesen dazu alles super gut zu bewerten. Das wäre ja eine Fehlnutzung der  
188 Feedbackfunktion, weil man ja die wirkliche Erfahrung herausfinden will und nicht einfach nur einen  
189 gut bewerteten Feedbackbogen haben möchte. #00:30:17-6#

190 Person 2: Da habe ich noch nichts mitbekommen, sowas hatten wir noch gar nicht so richtig. Eigentlich  
191 wurde die Akzeptanz bzw. das Nutzerverhalten noch nie gecheckt bzw. nachvollzogen. Und  
192 Fehlnutzung im Sinne von „ich nutze die Kurse falsch, weil ich sie nebenher laufen lasse und sie zu  
193 lange verwende.“ Man soll ja auch keine fünf Stunden einen E-Learning Kurs durcharbeiten. Insofern  
194 kann ich da aber auch nichts sagen. #00:31:09-5#

195 Interviewer: Okay, gibt es denn Unterschiede im Serviceanspruch zwischen den Kulturen, also bspw.  
196 dass die Chinesen eine größere technische Unterstützung möchten im E-Learning oder bspw. einen  
197 Lerntutor? (F11) #00:31:28-4#

198 Person 2: Also, wenn ich das mal allgemein sagen kann: Es gibt tatsächlich in jedem Land gewisse  
199 Unterschiede in der Servicequalität. Die unterscheiden sich teilweise stark und teilweise nicht so stark,  
200 das hat was mit dem Umgang mit den Kunden zu tun. Es gibt Kulturen, da ist es einfach wichtig, dass  
201 das ein Native ist, also einer aus dem Land, der den Support macht. In einigen Ländern wird gesagt, da  
202 ist es wichtig, dass der mich anruft. In den USA läuft viel über E-Mail, da ist es ganz normal. In China,  
203 das ist die Frage, da weiß ich gar nicht, wie das kulturell läuft, wenn da mal was schief geht. Von daher  
204 entscheidet es sich ja da eigentlich, was genau den Service anbelangt. Der Service im Vorfeld  
205 unterscheidet sich und hinterher eigentlich auch. #00:32:52-9#

206 Interviewer: Also da kann man keine pauschale Antwort geben? Sie sagen, dass es sich von Kultur zu  
207 Kultur auf jeden Fall unterscheiden würde? #00:33:01-5#

208 Person 2: Also ich würde sagen ja, z.B. das Thema „Entschuldigen“ ist nicht in allen Kulturen so  
209 ausgeprägt wie in Deutschland, wenn da mal was schief läuft. In Deutschland sagt man eher mal „Ich  
210 entschuldige mich dafür“. Es gibt da aber auch Kulturen, da ist das eher anders. #00:33:26-0#

211 Interviewer: Auf die nächste Frage sind Sie vorhin schon etwas eingegangen. Gibt es denn eine  
 212 länderspezifische Anpassung beim Export, wie z.B. das Design, Benutzeroberfläche oder den  
 213 Datenschutz? (F12) #00:33:39-3#

214 Person 2: Ja, auf jeden Fall. Das hat einmal was didaktisch zu tun und auch mit der Device zu tun. In  
 215 Ländern gibt es da unterschiedliche Devices, die genutzt werden, es geht da auch weiter mit Browsern.  
 216 #00:34:01-5#

217 Interviewer: Also sind das dann eher technische Besonderheiten und weniger kulturelle? #00:34:03-0#

218 Person 2: Also es gibt technische Besonderheiten, aber natürlich auch Design und didaktische  
 219 Besonderheiten. #00:34:07-9#

220 Interviewer: Können Sie was zu den Auswirkungen von solchen Anpassungen sagen? Also das weniger  
 221 auf die technische Komponente bezogen, sondern mehr auf das Design? #00:34:20-4#

222 Person 2: Also ich kann auf jeden Fall sagen, dass es in China deutlich bunter zugeht als in Deutschland  
 223 #00:34:31-6#

224 Interviewer: Und das wirkt sich... Fragen wir mal andersrum. Wenn man jetzt was sehr neutrales, was  
 225 man für Deutschland produzieren würde, jetzt nach China exportieren würde, was hätte das dann für  
 226 Auswirkungen? #00:34:41-9#

227 Person 2: Dass das dann als langweilig abgetan wird. #00:34:49-7#

228 Interviewer: Also würde das dann eher dazu führen, dass das nicht verwendet wird? #00:34:55-2#

229 Person 2: Ja, oder nicht richtig. Also nicht ernsthaft. #00:35:03-3#

230 Interviewer: Haben Sie ein besonderes Anpassungs- bzw. Entwicklungsteam für den Export? (F13)  
 231 #00:35:09-4#

232 Person 2: Grundsätzlich für China, ja. Also wenn da die Anfrage kommt, oder die Aufgabe kommt, E-  
 233 Learning da tatsächlich zu lokalisieren, also das zu übersetzen, dann wird das dort gemacht. #00:35:31-  
 234 0#

235 Interviewer: Also vor Ort gemacht? #00:35:33-2#

236 Person 2: Im Optimalfall ist es so, dass dann jemand zu den Ansprechpartnern vor Ort geht, die das dann  
 237 auch betreuen und mit denen praktisch die Anpassungen nochmal bespricht. #00:35:50-5#

238 Interviewer: Und was wären das dann für Leute vor Ort? Wären das die Manager der Firma oder ein  
 239 Abteilungsleiter oder ein tatsächlicher Nutzer? #00:36:03-9#

240 Person 2: In der Regel sind es die Projektverantwortlichen. Das heißt, es gibt da eine Maßnahme, die  
 241 wird da ausgerollt in China und diese Maßnahme, die muss irgendjemand betreuen, weil irgendjemand  
 242 muss den Leuten da sagen, was sie tun sollen. #00:36:21-5#

243 Interviewer: Also hatten Sie ein multikulturelles Team, das das dann entwickelt hat? Jemanden aus der  
 244 XX plus die Leute der jeweiligen Firma, die vor Ort waren, in diesem Falle Chinesen? #00:36:35-8#

245 Person 2: Ja, also wenn man das so lokalisiert, dann ist die Grundvorlage dort ja schon passiert. Da gibt  
 246 es das Team in China, das dann die Anpassung macht. Aber da muss es eigentlich kaum Austausch mit  
 247 Deutschland geben. Die bekommen die Aufgabe das Produkt entsprechend anzupassen, bzw. es ist ja  
 248 nicht so, dass man sagt, macht mal irgendwas, sondern in der Regel muss das ja auch über den Kunden

249 abgesegnet werden, der ja nicht in Deutschland ist, sondern vor Ort. Und deswegen wird mit denen vor  
 250 Ort Vorschläge erarbeitet und eine Kostenabschätzung gemacht und dann am Ende eben über  
 251 Deutschland genehmigt. #00:37:18-1#

252 Interviewer: Und was genau würden das Team vor Ort anpassen? Wäre das dann das Design oder der  
 253 Inhalt? #00:37:28-3#

254 Person 2: Das kommt völlig drauf an um welches Thema es geht. Das kann man pauschal nicht sagen.  
 255 Wenn schon relativ viel in Deutschland erstellt wurde, dann muss man eventuell nicht viel austauschen.  
 256 Wenn dort eben nur Langnasen zu sehen sind, dann ist natürlich die Frage, inwiefern man das dann auf  
 257 den chinesischen Mitarbeiter ändert. Inhaltlich gibt es nur dann Änderungen, wenn es tatsächlich  
 258 inhaltliche Änderungen gibt, z. B. wenn man auf Gesetze verweisen muss, wobei das in China ja ein  
 259 heikles Thema ist, alles sehr dehnbar. #00:38:22-9#

260 Interviewer: Also es würde hauptsächlich um Design, mehr grafische Sachen gehen, die das chinesische  
 261 Team ändern soll? #00:38:31-7#

262 Person 2: Ja also in der Regel schon. Wenn man den Standort wechselt, muss man sich natürlich auch  
 263 an die Begebenheiten des Standortes ein Stück anpassen. Das kann sein, dass dann kein deutsches  
 264 Gebäude, sondern eins aus Shanghai abgebildet wird. Oder bei Themen wie Arbeitssicherheit oder  
 265 Notausgänge, wenn es um solche Sachen geht. #00:39:23-6#

266 Interviewer: Dann kommen wir schon zur letzten Frage. Ihr Unternehmen hatte angegeben, dass sie eine  
 267 kundenindividuelle Software entwickeln. Vorhin hatten Sie noch gesagt, dass sie auch standardisierte  
 268 Produkte haben. Aber wenn man jetzt zurückkommt auf die kundenindividuelle Software, das bedeutet  
 269 ja sie werden größtenteils an die Kunden angepasst bzw. für sie erstellt. Was genau bedeutet das denn?  
 270 Was genau wäre die Anpassung bzw. die Erstellung? Was wird da von den Kunden geäußert? (F14)  
 271 #00:39:55-6#

272 Person 2: Genau das was ich gerade gesagt habe, die haben ihr Thema und wir machen das mit dem  
 273 Kunden. #00:40:06-7#

274 Interviewer: Also sie haben dann ein Treffen und dann wird besprochen „das und das möchten wir da  
 275 rein haben“ und dann wird das von Ihnen erstellt? Oder von dem chinesischen Team? #00:40:18-3#

276 Person 2: Ganz grob ja, genau so. Natürlich da gibt es unterschiedliche Stufen mit dem Kunden. Da gibt  
 277 es Workshops, da gibt es Beta-Versionen oder Grobkonzepte. Man versucht eben am Ende zu dem  
 278 Ergebnis zu kommen, was der Kunde gerne hätte #00:40:35-9#

279 Interviewer: Aber das Ganze beginnt mit einer Besprechung zu Beginn, wie das Ganze hinterher  
 280 aussehen soll? Oder wird das im Laufe des Prozesses festgelegt? #00:40:48-5#

281 Person 2: Nee, das muss ja schon vorher fest sein, da muss man ja auch das Budget festlegen. #00:40:56-  
 282 4#

283 Interviewer: Können Sie denn allgemeine Unterschiede erkennen zwischen den Kulturen? Also wenn  
 284 man das jetzt nicht nur auf China beziehen könnte? Vielleicht noch auf andere Kulturen? Was genau da  
 285 angepasst werden soll? #00:41:15-3#

286 Person 2: Nichts anderes als das was ich vorher schon gesagt habe. #00:41:29-8#

287 Interviewer: Gut, dann wäre ich soweit mit meinen Fragen durch. Gibt es von Ihnen noch  
 288 Anmerkungen? #00:41:32-9#

289 Person 2: Nein, ich hoffe, Sie schaffen das! #00:41:41-1#

290 Interviewer: Ich auch! Gut, dann vielen Dank für das Interview! #00:41:42-4#

## Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 2

Nummer	Reduktion
1	Anpassung aus Kostengründen gering, obwohl Anpassung einen Wiedererkennungswert herstellen würde. Zentralprojekte haben keine Anpassung. (Z 80-82, 91-96)
2	Deutsche Unternehmenskultur wird mit exportiert. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passen jedoch nicht in kulturellen Kreis (Z 91-96, 96-100, 105-107)</li> </ul>
3	E-Learning hat im Bereich der Anpassung normale Dienstleistungsprobleme. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Größere Anpassung notwendig (Z 109-110, 116-118)</li> </ul>
4	Begriff E-Learning immer noch unbekannt (Z 141-142)
5	Verdeutlichung, dass Lernen hilfreich ist Herausforderung die bestmögliche Methode zu finden, um einen Lernerfolg mit Nachhaltigkeit zu erzielen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodenmix Grundlage für Erfolg (Z 157-162, 167-168)</li> </ul>
6	Kaum Rückmeldung über Akzeptanz (Z 172-176)
7	Kulturelle Werte werden in das System mit eingebaut. Deutsches E-Learning unterscheidet sich grundlegend vom chinesischen. (188-191)
8	E-Learning unterstützt das anonyme Lernen. (Z 200-202)
9	Definitiv Serviceunterschiede in unterschiedlichen Ländern. Bsp. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Native für Support</li> <li>- Telefonsupport</li> <li>- Mailsupport (Z 228-232)</li> </ul>
10	Kein angepasstes Design führt zu keiner oder nicht ernsthafter Verwendung. Technische Anpassung aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten. Grafische Anpassung an kulturelle Gegebenheiten (sind Pflicht), inhaltliche nur, wenn es Unterschiede im Inhalt gibt. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung findet vor Ort statt</li> <li>- Anpassungen werden im Optimalfall mit Kunden vor Ort zu Beginn durchgegangen für die Kostenabschätzung (Z 246-248, 251-252, 267-269, 271-273, 283-290, 293-297, 302-304)</li> </ul>
11	Es wird mit Projektverantwortlichen gesprochen. (Z 276-279)
12	In Workshops oder mit Beta-Versionen oder Grobkonzepten werden Wünsche der Kunden besprochen. Vorgehen und Anpassung von Anfang an festgelegt, um das Budget festzulegen. (Z 319-321, 326-327)



### **Interview3 #00:00:00-0#**

- 1 Interviewer: Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1) #00:00:04-3#
- 2 Person 3: Wir bieten maßgeschneidertes E-Learning an. Das heißt, bei uns wird jede E-Learning  
3 Plattform komplett auf den Kunden angepasst. Das heißt, auf die Lernprozesse, die der Kunde hat, auf  
4 die Zielgruppe, auf die Endgeräte, auf die Medien, die zum Einsatz kommen, und die produzierten Web-  
5 Based-Trainings werden zu 100% auf den Kunden angepasst. Das ist eigentlich das Spezialgebiet  
6 unseres Unternehmens, das Spezielle auch. #00:00:34-0#
- 7 Interviewer: Bedeutet bei Ihnen Anpassung, dass es direkt angepasst wird oder für den Kunden erstellt  
8 wird? #00:00:40-9#
- 9 Person 3: Eigentlich wird es für den Kunden erstellt. Wir haben schon ein Framework, auf das wir  
10 zurückgreifen, aber da die Anforderungen und Wünsche der Kunden immer unterschiedlich sind und  
11 jeder andere Lernprozesse hat, andere Voraussetzungen und andere IT, wird das immer komplett neu  
12 erstellt. #00:01:00-0#
- 13 Interviewer: Okay, und in welcher Abteilung arbeiten Sie und was genau machen Sie dort? (F2)  
14 #00:01:04-8#
- 15 Person 3: Ich bin einmal der Gründer und Geschäftsführer von XX und für den Bereich E-Learning  
16 zuständig. Unter den Bereich E-Learning fällt eben die E-Learning Plattform und die WBT Produktion  
17 und ergänzend zu diesem Thema bieten wir schon seit über zwölf Jahren interaktive Lernspiele an, die  
18 eben Teil der WBT Produktion sind, und der Kunde kann selber die WBT nach so einem Tool erstellen  
19 und wir liefern dazu die Lernspiele. #00:01:37-6#
- 20 Interviewer: Haben Sie auch direkt was mit dem Export zu tun? #00:01:42-7#
- 21 Person 3: Mit dem Export in die Länder? #00:01:44-6#
- 22 Interviewer: Genau. #00:01:45-7#
- 23 Person 3: Natürlich, ja. Es ist so, dass quasi die Kunden meistens ein Pilotprojekt starten in Deutschland,  
24 Österreich oder der Schweiz. Auf Wunsch wird das dann noch in weitere Länder ausgedehnt. Und so ist  
25 es dann auch passiert, dass wir quasi weltweit Lösungen anbieten. #00:02:09-8#
- 26 Interviewer: Kann man denn pauschal sagen, wie viele Projekte Sie schon im Ausland hatten? Wenig,  
27 mittel oder viele Projekte würde ausreichen. #00:02:27-9#
- 28 Person 3: Also von den E-Learning Projekten hatten wir ungefähr 600, über 1000 Lernspiele und im  
29 Ausland dürften es ungefähr um die 100 sein. #00:02:48-1#
- 30 Interviewer: Wie genau gehen Sie bei der Erstellung der E-Learning Komponenten vor? (F3) #00:02:54-  
31 3#
- 32 Person 3: Also wir machen erstmal eine Bedarfsanalyse, die quasi vom Kunden ausgeht, die wir dann  
33 bekommen. Dann schauen wir uns mit dem Kunden zusammen die Zielgruppe an, die Technik, die  
34 vorliegt, die Inhalte, welche Medien zum Einsatz kommen und machen dann eine komplette Analyse.  
35 Auf der Analyse werden Workshops ausgearbeitet und in den Workshops entsteht ein Konzept und alles  
36 richtet sich dann nach dem Konzept. Also Usability, Didaktik, Design, Technik, die Medien die zum  
37 Einsatz, die werden quasi alle von der Technik auf das Konzept angepasst. #00:03:37-0#
- 38 Interviewer: Und das Konzept wird mit dem Kunden vorher besprochen? #00:03:40-2#
- 39 Person 3: In Zusammenarbeit mit dem Kunden erstellt, genau. #00:03:41-2#
- 40 Interviewer: Erarbeitet, okay. Hatten Sie bei der Erstellung von so einem Konzept schon Probleme?  
41 #00:03:47-1#

42 Person 3: Ja, Probleme treten dann auf, wenn das Konzept schon verabschiedet wurde und das Design,  
 43 Didaktik und Technik nach dem Konzept umgeändert werden und im Nachhinein sich das Konzept  
 44 ändert. Dann kann es zu Problemen führen. #00:04:04-9#

45 Interviewer: Was genau gibt es da für Änderungen? Warum muss das Konzept geändert werden?  
 46 #00:04:10-0#

47 Person 3: Also oft, da muss man schon früh mit anfangen, passiert, dass der Betriebsrat sagt: „Dass das  
 48 ist nicht zulässig ist wegen personenbezogener Daten.“ Deswegen holen wir den Betriebsrat schon früh  
 49 dazu, auch mit in die Workshops rein. Es kann sein, dass es irgendwelche Umstrukturierungen gibt in  
 50 den Konzernen, dass Zuständigkeiten oder Gegebenheiten sich ändern. Dann kann es zu Problemen  
 51 kommen, muss aber nicht. Oft ist es eher positiv, dass man sagt, „das habt ihr das toll gemacht habt.“  
 52 Das brauchen wir jetzt auch für Arabien, Russland oder Lateinamerika, wie auch immer. Es ist meistens  
 53 eher so, dass man das einmal durchführt, funktioniert und nach zwei Jahren fragen die immer  
 54 international und geben quasi vor, was die neuen Ziele sind und was die neuen Länder sind. Und dann  
 55 wird das entsprechend auf die Länder angepasst mit dem Partner. #00:05:07-8#

56 Interviewer: Sie hatten noch angegeben, dass sie auch Tools erstellen als ein weiteres Teilgeschäftsfeld.  
 57 Was genau kann man darunter verstehen? (F4) #00:05:17-7#

58 Person 3: Genau, ein Tool ist die angesprochene E-Learning Plattform, das Learning Content  
 59 Management System, LCMS. Das LCMS ist eine XX 5.0 und das wird immer an den Kunden angepasst.  
 60 Die zweiten Tools sind eben die Spiele, die ich angesprochen habe, da haben wir so ein Game Engine,  
 61 so 50-60 verschiedene Spielprinzipien. Das geht über Jump-and-Run, einarmigen Banditen,  
 62 irgendwelche Rätsel oder irgendwelche Labyrinth. Alle möglichen Spiele, die wir über die letzten  
 63 zwölf Jahre entwickelt haben und da gibt es so eine Toolbox und da wird quasi jedes einzelne Spiel auf  
 64 den Kunden angepasst. Angepasst vom Konzept, vom Design, von der Didaktik und die verschiedenen  
 65 Spielprinzipien sind auch untereinander kombinierbar, sodass man da halt eine große Box an Tools zur  
 66 Verfügung hat. #00:06:19-2#

67 Interviewer: Also Sie haben quasi standardisierte Tools und dann wird mit dem Kunden über eine  
 68 Anpassung gesprochen? #00:06:26-0#

69 Person 3: Genau, ganz genau. #00:06:29-3#

70 Interviewer: Dann können wir weiter machen mit Ihren Erfahrungen im Export, da haben Sie ja schon  
 71 ein bisschen erzählt. Sind die Erfahrungen den eher positiv oder eher negativ? (F5) #00:06:41-1#

72 Person 3: Eher positiv. Durch das, dass wir das gewohnt sind, dass wir das für den Kunden  
 73 maßschneidern, ist es nicht so neu, dass auch für das Ausland anzupassen. Da haben wir viele  
 74 Erfahrungen gesammelt in den letzten zwölf Jahren. Wir haben vor 13 Jahren mit E-Learning begonnen.  
 75 Da war das noch unspektakulär im Ausland, erst in Österreich und dann in der Schweiz. Da mussten wir  
 76 aber schon feststellen, dass das auch schon unterschiedlich ist. Die Sprache ist zwar weitestgehend  
 77 gleich, aber die haben einfach unterschiedliche Begriffe und Produkte, z.B. für so eine  
 78 Tourismusschulung für den Urlaub. Das sind in den drei Ländern drei völlig unterschiedliche  
 79 Bedeutungen. Da haben wir schon bemerkt, dass wir das nicht 1:1 übernehmen können, sondern schon  
 80 anpassen müssen für Österreich und die Schweiz. #00:07:42-1#

81 Interviewer: Okay. #00:07:42-4#

82 Person 3: Und so ging es dann eben weiter. Die Kunden, die quasi aus Deutschland, Österreich oder der  
 83 Schweiz waren, haben dann gefragt: Können Sie das auch für Russland machen?“ Und dann haben wir  
 84 das für Russland gemacht, eben besondere Schwierigkeiten mit Kyrillisch. Dann haben wir eine andere  
 85 Zielgruppe, die anders kommuniziert, also wieder eine Anpassung. Durch die immer verschiedenen  
 86 Kunden, oder dass ein Kunde mehrere Länder dazu bestellt hat, da haben wir eben über die Jahre gelernt,  
 87 das in anderen Zonen und Ländern einzuführen. Was sehr besonders war, das war z.B. Arabien, also  
 88 natürlich von der Schriftart und dass man von rechts nach links schreibt und vor allem auch die Inhalte  
 89 waren sehr heikel. Also wenn man da eben die Bilder zeigt, da ging es um Österreich, um die Oper in

90 Österreich. Da war eine Tänzerin, wo man den Arm gesehen hat und das ging gar nicht. Sofort Produkt  
91 weg, „das ist nicht zulässig, man sieht da einen nackten Arm, das geht nicht.“ Und da muss man eben  
92 die kompletten Bilder überarbeiten, entfernen, auch in Texten, um eben auf die Kultur da Rücksicht zu  
93 nehmen. Das ging aber sehr gut mit einem Partner vor Ort, die saßen dann da in Dubai. Die haben dann  
94 die kompletten Inhalte, komplette Kommunikation, alles zusammen mit uns gemacht und eben auf das  
95 Ziel adaptiert. Da muss man eben auch aufpassen vom Support her mit den Arbeitstagen, die sind ja da  
96 unten unterschiedlich mit den Sonntagen. Und ja, da haben wir einiges gelernt und da braucht man dann  
97 auch wirklich einen Partner vor Ort, um da wirklich Erfolg zu haben. #00:09:26-0#

98 Interviewer: Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, haben Sie es auch da so gemacht, dass Sie ein  
99 Standardprodukt hatten und dieses dann im Gespräch angepasst haben. Aber man greift immer auf ein  
100 ähnliches Produkt zurück? #00:09:39-4#

101 Person 3: Ganz genau. Ja. #00:09:41-3#

102 Interviewer: Und wenn es jetzt um Wünsche geht von bspw. einem deutschen Unternehmen, was das in  
103 Deutschland durchführen will und in Arabien. Gab es denn da enorme Unterschiede im E-Learning,  
104 abgesehen von den Bildern? Auch wie das aufgebaut werden sollte? #00:10:02-8#

105 Person 3: Also ja, das waren schon enorme Unterschiede von der Kultur. Also in Russland war ein  
106 komplett unterschiedliches Lernverhalten, komplett unterschiedliche Zielgruppe, unterschiedliche  
107 Inhalte, die hatten ganz andere Interessen als die in Arabien natürlich. Wir mussten das komplett  
108 unterschiedlich angehen. Vielleicht auch noch ein Projekt, das gab es nicht in Deutschland, sondern nur  
109 in Lateinamerika, in der Karibik. Da waren die Probleme ganz anderer Natur, die waren zwar sehr  
110 motiviert, hatten aber eine ganz schlechte Internetverbindung und dann wurde das gesamte E-Learning  
111 auf USB Sticks exportiert. Da waren sehr viele Videos dabei und die wurden denen zugeschickt. Und  
112 die ganzen Tests und Übungen haben Sie dann online absolviert. Das waren ganz andere Bedingungen.  
113 Genau wie zwei Jahre später in Asien, wo wir in Kambodscha waren und in Indonesien. Auch da war  
114 die Internetverbindung ganz schlecht, die mussten teilweise zwei Stunden mit dem Bus irgendwie in die  
115 nächste Stadt fahren, um überhaupt Internet zu haben. Die haben das dann auch alle auf USB Stick  
116 bekommen, um zu lernen, und die Prüfungsergebnisse haben sie dann im Internetcafé mit  
117 Internetverbindung abgegeben. Das ist sehr unterschiedlich, teilweise in bestimmten Ländern wurden  
118 ganze USB Sticks vom Zoll beschlagnahmt wegen Eigengebrauch, keine Ahnung. Da mussten wir das  
119 wieder online zur Verfügung stellen. Das ist wirklich sehr schwierig das Ganze. #00:11:43-8#

120 Interviewer: Das lag ja dann hauptsächlich daran, dass die Internetverbindung nicht überall verfügbar  
121 war. #00:11:48-2#

122 Person 3: Ganz genau. Ist aber auch schon ein paar Jahre her, das müsste sich mittlerweile auch  
123 verbessert haben. #00:11:55-2#

124 Interviewer: Kann man den im Allgemeinen sagen, wenn Sie sagen, Sie arbeiten mit einem lokalen  
125 Partner, dass der die Wünsche kennt, bzw. Sie auch von Anfang an auf solche Probleme hinweisen  
126 kann? #00:12:06-9#

127 Person 3: Ja. Unbedingt. Also wir empfehlen das auch unbedingt unseren Kunden, das ohne lokalen  
128 Partner vor Ort, empfehlen wir das nicht und führen das auch nicht durch. Das wird nicht funktionieren,  
129 man braucht wirklich einen Partner vor Ort, der da vorab schon mal die Kenntnisse hat und auch die  
130 Zielgruppe kennt. Man muss natürlich hinterher noch einiges anpassen und verändern. Aber um im  
131 Vorfeld schon mal einiges zu wissen und eine Betreuung vor Ort zu haben, unterschiedliche Zeitzonen,  
132 unterschiedliche Kulturen, da muss man schon einen Partner vor Ort haben, damit das funktioniert.  
133 #00:12:41-3#

134 Interviewer: Was genau ist denn der Partner? Jemand aus dem Unternehmen oder ist jemand externes  
135 vor Ort, der sich mit der Kultur gut auskennt oder wie kann man sich das vorstellen? #00:12:51-6#

136 Person 3: Ja, das ist meistens direkt von dem Unternehmen. Die haben entweder eine Niederlassung in  
137 dem Ort oder die haben einen lokalen Partner vor Ort, der die Betreuung übernimmt. Das muss auf jeden

138 Fall gewährleistet sein für den First-Level Support. Für den Second-Level Support ist es so, dass das  
 139 dann wieder bei uns in XX zusammenläuft, aber für den First-Level Support braucht man schon  
 140 jemanden vor Ort. #00:13:18-9#

141 Interviewer: Damit haben Sie ja schon die größten Schwierigkeiten angesprochen. Eine der größten  
 142 Schwierigkeiten wäre dann, wenn so ein lokaler Partner nicht vorhanden ist. (F6) #00:13:28-7#

143 Person 3: Ja, absolut. #00:13:30-5#

144 Interviewer: Gibt es da noch was Weiteres? #00:13:33-4#

145 Person 3: Ja, das könnte auch von der Technik ein Problem sein. In China, dass es da Vorgaben vom  
 146 Staat gibt, wie die IT zu laufen hat, bestimmter Server usw. Das könnten so die technischen Forderungen  
 147 sein. Wo wir sehr gute Erfahrungen gemacht haben, ist in Indien, sehr gute Lerner, sehr fleißig, sehr  
 148 motiviert, das hatten wir sonst in keinem anderen Land. #00:14:01-9#

149 Interviewer: Haben Sie denn bisher Erfahrungen damit gemacht, dass die Nutzergruppe eine andere  
 150 Vorstellung von der E-Learning Komponente hatte als das dann tatsächlich so war? (F7) #00:14:16-1#

151 Person 3: Nein, das hatten wir noch nicht. #00:14:19-3#

152 Interviewer: Auch nicht, z.B. dass vorher schlechte Erfahrungen mit E-Learning gemacht wurden oder  
 153 mit technischen Geräten und es deswegen nicht verwenden wollten? #00:14:33-5#

154 Person 3: Nee, eigentlich nicht. Das wird ja auch eigentlich vorher auch abgeklärt in der Bedarfsanalyse  
 155 oder in den Workshops, spätestens dann, dass eben solche Probleme von vornherein ausgesetzt werden  
 156 oder nicht zustande kommen. #00:14:48-7#

157 Interviewer: Hatten Sie denn schon mal, dass das in so einem Workshop rausgekommen ist, dass das  
 158 nicht so sinnvoll ist? #00:14:55-8#

159 Person 3: Nee, weil beim Workshop, da wird die Dienstleistung und so weiter schon bestellt und da gibt  
 160 es so eine Checkliste und wenn da bestimmte Sachen nicht zutreffen, dann kommt es gar nicht zu einem  
 161 Workshop. Also wird das nicht vorkommen. #00:15:14-3#

162 Interviewer: Dann noch früher im Prozess. Dass es zu Beginn bei Gesprächen vorgekommen ist...  
 163 #00:15:17-8#

164 Person 3: Genau, ja. #00:15:21-6#

165 Interviewer: Weisen Sie den Kunden dann auch direkt darauf hin? #00:15:22-8#

166 Person 3: Ja. #00:15:23-9#

167 Interviewer: Hatten Sie denn bisher schon Akzeptanzprobleme, wenn Sie das dann erstellt hatten? (F8)  
 168 #00:15:30-8#

169 Person 3: Das war ganz früher, vor ungefähr zwölf Jahren, wo E-Learning noch nicht so das Thema war.  
 170 Da gab es viele Akzeptanzprobleme und Fragen wie z.B. „Ist das denn sicher?“ und „Wie macht man  
 171 das denn überhaupt?“ Das war so max. drei Jahre bis das Thema durch war, aber jetzt gibt es keine  
 172 Probleme mehr bei der Akzeptanz. Da war die Akzeptanz oder Problematik eher bei Entscheidern, die  
 173 das noch nicht gemacht haben und das nicht kannten, bei Usern hatten wir das noch nie. #00:16:04-5#

174 Interviewer: Wie konnten Sie die Probleme lösen? Konnten Sie die Entscheider überzeugen, es doch zu  
 175 nutzen? #00:16:12-9#

176 Person 3: Ja immer wieder Gespräche führen, immer wieder Beispiel vorführen, wo es funktioniert. Das  
 177 dann über mehrere Jahre, aber dann hat es irgendwie geklappt. #00:16:23-5#

178 Interviewer: Kann die Ablehnung auch darauf zurückzuführen sein, dass die Leute weniger von Technik  
 179 halten? #00:16:30-8#

180 Person 3: Ja. Absolut. #00:16:32-4#

181 Interviewer: Und Sie glauben, dass sich das jetzt geändert hat, weil man sich heutzutage viel mehr auf  
182 Technik verlässt? #00:16:39-5#

183 Person 3: Ja. Die Entscheider damals waren dementsprechend auch ein bisschen älter und kannten das  
184 Thema Internet gar nicht oder konnten das nicht so richtig einschätzen. Das hat sich mittlerweile  
185 komplett geändert. #00:16:53-8#

186 Interviewer: Und die jetzigen User Ihrer E-Learning Software sind tendenziell jünger? #00:17:00-5#

187 Person 3: Nicht unbedingt, die jüngsten sind teilweise erst vierjährige Kinder. Da gibt es viele Spiele  
188 für Kinder, die noch gar nicht lesen und schreiben können. Dann haben wir ganz viele Jugendliche, die  
189 mit ihrem Smartphone lernen im Sportfachhandel, im Sportbereich usw. Ganz breite Gruppe von  
190 Arbeitenden, aber auch für ältere Leute, die sich quasi noch im Alter fortbilden möchten. Also auch eine  
191 völlig inhomogene Gruppe, die wir da haben. #00:17:36-5#

192 Interviewer: Okay. Also kann man das gar nicht so pauschal sagen. #00:17:39-9#

193 Person 3: Nee, nee. #00:17:40-9#

194 Interviewer: Es wird häufig davon gesprochen, dass bei der Erstellung von Informationssystemen  
195 kulturelle Werte in das System mit implementiert werden. Was sagen Sie zu dieser Aussage? (F9)  
196 #00:17:54-1#

197 Person 3: Ja unbedingt. Also da gibt es so Beispiele, die ich vorhin schon genannt habe. Da ging es ja  
198 vor allem um kulturelle Werte und das ist sehr wichtig, dass das angepasst wird, sonst wird das auf der  
199 anderen Seite nicht akzeptiert. Bei der Aussage bin ich auf jeden Fall dabei. #00:18:10-1#

200 Interviewer: Kann man das denn vermeiden, dass das implementiert wird? Wenn man das neutral will?  
201 Bspw., wenn ein deutsches Unternehmen exakt das gleiche E-Learning auch in einer anderen Kultur  
202 verwenden will und dann nur die Sprache geändert wird. Kann das funktionieren? #00:18:27-3#

203 Person 3: Ich denke nicht, dass das funktionieren würde. Wenn man die Sprache schon anpasst, dann  
204 sollte man auch die Kultur anpassen. Das geht eben auch gleich zur nächsten Frage über, alles unbedingt  
205 mit dem Partner vor Ort. Der soll sich das deutsche dann durchlesen, überarbeiten, nicht nur übersetzen,  
206 sondern auch überarbeiten und an die Kultur anpassen. Irgendjemand, der auch die richtige Zielgruppe  
207 kennt. Also auch keine Fremdübersetzer, sondern der, der die Leute vor Ort kennt, sonst wird das nicht  
208 funktionieren. #00:18:59-9#

209 Interviewer: Aber der lokale Partner muss dann ja schon über ein ziemlich großes Wissen verfügen und  
210 die Kultur genau kennen. Ist jetzt für mich sehr schwer vorstellbar, wenn jemand aus dem direkten  
211 Unternehmen das so direkt äußern kann. Meisten kennt man seine kulturellen Veranlagungen ja gar  
212 nicht. #00:19:26-7#

213 Person 3: Ja gut, das ist auch meistens vor Ort so, dass das nicht eine Person ist, sondern ein ganzes  
214 Team. Die sind eben von Marketing, Vertrieb oder Produktion und die zusammen bringen das Ergebnis  
215 zustande. Da gibt es nicht nur eine Person, auf die das alles konzentriert ist. #00:19:50-4#

216 Interviewer: Könnten Sie sich denn vorstellen, dass da ein Kulturexperte hinzugezogen wird? Wenn  
217 man das Gefühl hat, dass die Partner vor Ort ihre eigenen Bedürfnisse nicht so äußern können?  
218 #00:20:03-4#

219 Person 3: Ja, könnte ich mir vorstellen. Kultur und auf jeden Fall aus der Zielgruppe, bzw. der Branche,  
220 aus der die Leute kommen und dann auch die Zielgruppe kennt. Kultur, Branche, Zielgruppe, das würde  
221 Sinn machen. #00:20:25-2#

222 Interviewer: Wie beugen Sie denn einer möglichen Fehlnutzung vor? (F10) #00:20:27-0#

223 Person 3: Ja, eben durch den Partner vor Ort. Das ist ganz wichtig, und wir gehen auch so weit, dass wir  
 224 das Konzept auch im Heimatland, also in Deutschland, erproben, verbessern und erst wenn das passt,  
 225 wird es dann in andere Länder exportiert. #00:20:49-1#

226 Interviewer: Aber dann wurde es doch wieder ziemlich stark verändert, oder? #00:20:20-5#

227 Person 3: Also ich sag das mal so, vor Ort wird es dann noch mal stark verändert. Aber das Konzept und  
 228 wo es funktioniert hat, das gibt man dann in das andere Land und dann wird das im Land selber nochmal  
 229 verändert und optimiert. Die unterschiedlichsten Länderlösungen entwickeln sich dann schon etwas  
 230 unabhängig voneinander. #00:21:13-6#

231 Interviewer: Wie lange dauert so ein Anpassungsprozess, wenn das dann auch noch in ein anderes Land  
 232 geht? Kann sich das über Monate hinziehen oder ist die Anpassung vor Ort relativ schnell vollzogen?  
 233 #00:21:30-4#

234 Person 3: Je nachdem, man sagt ein bis drei Monate. #00:21:35-0#

235 Interviewer: Das ist ja relativ schnell, würde ich sagen. Haben Sie denn schon Unterschiede im  
 236 Serviceanspruch bei Kulturen bemerkt. (F11) #00:21:43-4#

237 Person 3: Ja, unbedingt. Jede Kultur ist da anders. Manche erwarten da sofort eine Antwort, andere sind  
 238 da gemüthlicher, mal melden Sie sich gar nicht. Das ist da komplett unterschiedlich. #00:22:04-8#

239 Interviewer: Und wie gehen Sie damit um? Wie schnell können Sie dem Serviceanspruch gerecht  
 240 werden? #00:22:10-5#

241 Person 3: Das geht auch, wie ich vorhin schon angesprochen habe, mit dem First-Level-Support  
 242 unbedingt mit dem Partner vor Ort. Und der Second-Level Support, also irgendwelche technischen  
 243 Sachen können dann auch bei uns in XX vor Ort gemacht werden. Aber der First-Level Support ist  
 244 schon wichtig, dass das vor Ort ist und auch in der richtigen Zeitzone, in der richtigen  
 245 Antwortgeschwindigkeit, wie man das da in der Kultur eben kennt und auch in der richtigen Sprache.  
 246 #00:22:40-5#

247 Interviewer: Das wäre dann wieder jemand aus dem Unternehmen? #00:22:45-1#

248 Person 3: Das könnte jemand aus dem Unternehmen sein, das könnte aber auch eine Agentur vor Ort  
 249 sein. Das könnte eine PR oder Social Media Agentur sein, die da vor Ort unterstützt mit Kommunikation,  
 250 die da wirklich die Kultur und die Zielgruppe kennt. #00:23:03-3#

251 Interviewer: Haben Sie so eine Agentur schon mal in Anspruch genommen? #00:23:05-8#

252 Person 3: Wenn, dann der Kunde. Der Kunde sagt dann: „Wir haben eine Niederlassung in dem Ort,“  
 253 oder „wir haben kein Personal, das sich da kümmert“, sondern nur einen, der da quasi beauftragt wird.  
 254 Und dann arbeiten wir eben mit der Agentur vor Ort zusammen. #00:23:20-5#

255 Interviewer: Was haben Sie denn für länderspezifische Besonderheiten beim Export bemerkt? Vielleicht  
 256 können Sie noch ein bisschen was in Richtung verändertes Design, Benutzeroberfläche oder  
 257 Datenschutz erzählen. (F12) #00:23:35-3#

258 Person 3: Genau Datenschutz, das ist was ganz spezielles. Was sehr ungewöhnlich in der Schweiz war,  
 259 da gibt es kein Gesetz dafür, da gibt es auch keine Impressumvorschrift. Da waren wir sehr verwundert,  
 260 da ist Deutschland wirklich das härteste Gesetz. Vom Design, das habe ich ja schon angesprochen, da  
 261 ist die Leserichtung in Arabien ja komplett anders. Benutzeroberfläche muss auch angepasst werden, je  
 262 nachdem; wie die Internetverbindung ist. Je nachdem, ob ich mehr oder weniger mit Videos arbeiten  
 263 kann, je nachdem, ob ich mit spielerischen Elementen arbeiten kann. Ist eigentlich bei jedem Land auch  
 264 wieder unterschiedlich, was ich aber vom Design oder Benutzeroberfläche der letzten drei Jahre sagen  
 265 kann; ist, da gibt es schon einen Trend Richtung Responses Design, das heißt, die Inhalte funktionieren  
 266 gleichermaßen auf Desktopsystemen, auf Tablets und auf Smartphones. Das ist eigentlich für alle  
 267 Länder übergreifend gleich. #00:24:48-6#

268 Interviewer: Können Sie denn was zu den Auswirkungen von einer länderspezifischen Anpassung  
269 sagen? #00:24:56-2#

270 Person 3: Was meinen Sie jetzt mit Auswirkungen? #00:25:00-7#

271 Interviewer: Wie wirkt das auf den Kunden? #00:25:01-8#

272 Person 3: Auf den User oder auf den Kunden? #00:25:10-0#

273 Interviewer: Auf den User. Wie wirkt das auf den User? #00:25:12-0#

274 Person 3: Ja gut, der User, wenn das quasi von der Bedarfsanalyse ist, das der das unbedingt auf dem  
275 Smartphone braucht, dann bekommt er das auf dem Smartphone. Oder wenn er kein Internet hat, dann  
276 bekommt er das auf dem USB-Stick. Das ist quasi immer das Medium, wie er das bekommt. Angepasst  
277 auf die Internetgeschwindigkeit mit mehr oder weniger Videos oder mehr oder weniger Lernspielen.  
278 Dann auch den Zyklus, in dem die Inhalte aktualisiert und publiziert werden. Wie viel Lernzeit kann der  
279 überhaupt aufnehmen im Monat? Und so spürt er quasi, welches Endgerät kann er verwenden, wie  
280 schwierig sind die E-Learning. Wir hatten das Problem in Asien, um das Gesicht nicht zu verlieren,  
281 mussten wir den Test komplett umgestalten. #00:26:17-1#

282 Interviewer: Was heißt das? #00:26:18-1#

283 Person 3: Wenn man in Deutschland einen Abschlusstest macht und man schickt den quasi ab und die  
284 Ergebnisse werden registriert und dann fließt das mit in die Wertung ein. Das funktioniert so in Asien  
285 nicht. Wenn die Fehler machen oder zu viele Fehler machen, besteht die Gefahr des Gesichtsverlustes.  
286 So mussten wir das einführen, dass sie quasi mehrere Chancen hatten das abzuschicken und sich zu  
287 verbessern. Wir mussten da mit Fragetools arbeiten und mussten da sehr vorsichtig mit der  
288 Kommunikation umgehen, auch mit den Bewertungen, sodass niemand sein Gesicht verliert. Das war  
289 ganz wichtig. #00:26:58-2#

290 Interviewer: Wurden Sie da auch von Ihrem lokalen Partner auf diese Besonderheit hingewiesen?  
291 #00:27:06-3#

292 Person 3: Ja, auf jeden Fall. #00:27:07-9#

293 Interviewer: Haben Sie denn ein besonderes Anpassungs- bzw. Entwicklungsteam für den Export? (F13)  
294 #00:27:13-0#

295 Person 3: Eigentlich nicht. Also das normale Entwicklungsteam, da ist die Sprache auf Englisch, sonst  
296 weiter nichts. Nur das kleine Team. #00:27:23-8#

297 Interviewer: Wurde bei Ihnen bei der Entwicklung auch mal der tatsächliche Nutzer integriert? Oder  
298 war das immer nur der lokale Partner? #00:27:35-6#

299 Person 3: Ich würde auch die Benutzer integrieren. Es ist oft so, dass wir mit einer Pilotgruppe arbeiten,  
300 so 40-50 Lerner, die die Inhalte quasi vorher bekommen zum Lernen und Durchtesten. Da holen wir  
301 dann Feedback ein und dann wird eventuell das Ganze im Inhalt nochmal angepasst. #00:28:06-4#

302 Interviewer: Ich denke die Frage 14 brauche ich Ihnen nicht stellen, die haben Sie bereits mehrfach  
303 beantwortet. Dann hätte ich noch eine letzte Frage. Wenn Sie jetzt einen Leitfaden, wie ich ihn erstellen  
304 soll, erstellen würden. Was genau wäre für Sie eine Anforderung, die auf jeden Fall in diesen Leitfaden  
305 soll? #00:28:26-5#

306 Person 3: Anforderung? Der Leitfaden wird wie so eine Checkliste? #00:28:32-9#

307 Interviewer: Ja genau, wie so eine Anleitung quasi, was man beachten sollte. #00:28:36-2#

308 Person 3: Ja, auf jeden Fall früh genug den Partner vor Ort und den User mit einbeziehen. Wir fragen  
309 auch vorher mal die User, was wünschen sie sich eigentlich und welche Anforderungen gibt es in dem  
310 System. Ja, ich denke, das ist so das Wichtigste und vielleicht noch von der Technik, sowas mit der

311 Technik, Internet, was ist so üblich an Endgeräten. Weil das gibt im Endeffekt schon die Richtung vor,  
312 welche Entscheidungen man hat und welche man nicht hat. #00:29:19-1#

313 Interviewer: Okay, super. Ich wäre dann durch mit meinen Fragen. Gibt es von Ihnen noch  
314 Anmerkungen? #00:29:24-9#

315 Person 3: Nein. #00:29:26-8#

316 Interviewer: Super, dann bedanke ich mich für das Interview. #00:29:32-0#



### Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 3

Nummer	Generalisierung
1	<p>Mit Kunden werden Zielgruppe, Technik und zum Einsatz kommende Medien in einer Analyse festgelegt. Analyse wird mit Kunden in Workshops ausgearbeitet, daraus entsteht Konzept und nach dem Konzept wird es dann umgesetzt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsrat sollte mit einbezogen werden</li> <li>- Vorstellungen der Nutzer/Kunden werden in Bedarfsanalyse und Workshops geklärt. (Z 36-41, 52-54, 178-180)</li> </ul>
2	<p>Starke kulturelle Unterschiede,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- daher Anpassung der Inhalte notwendig für Akzeptanz</li> <li>- Unterschiede in Lernverhalten, Zielgruppe und gewünschten Inhalten (Z 87-90, 105-110, 120-123, 226-227, 234-240)</li> </ul>
3	<p>Technische Bedingungen sollten von Anfang an betrachtet werden, da sonst viele Probleme entstehen. Außerdem frühe Partnersuche vor Ort und Testen der technischen Anforderungen. (Z 125-136, 170-172, 356-361)</p>
4	<p>Lokaler Partner ist unersetzlich, wenn es um Informationen über Zielgruppe und Kultur geht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lokaler Partner für First-Level Support, Deutschland Second-Level Support</li> <li>- lokaler Partner soll Produkt überarbeiten</li> <li>- Einbindung von Kulturexperte gut möglich</li> <li>- lokaler Partner kann aus Unternehmen stammen oder eine Agentur vor Ort sein, die die Kultur und Zielgruppe kennt</li> </ul> <p>(Z 144-151, 155-160, 234-240, 245-248, 252-254, 286-288, 292-294)</p>
5	<p>Als E-Learning unbekannt war, gab es Fragen nach der Sicherheit des Dienstes. Ältere Personen können das nicht einschätzen und sind daher eher skeptisch. (Z 194-199, 210-212)</p>
6	<p>Konzept wird in Deutschland aufgestellt und erprobt und dann exportiert. Erprobtes Konzept wird in anderen Ländern nochmal verändert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotgruppe als Feedbackgruppe und zur Einarbeitung von Verbesserungsvorschlägen. (Z 257-259, 263-266, 345-348)</li> </ul>
7	<p>Serviceanspruch variiert stark. (Z 274-276)</p>
8	<p>Benutzeroberfläche wird an Internetverbindung angepasst. Weltweiter Trend zum Responses Design. Komponente wird immer auf den Kunden und seine Gegebenheiten/Wünsche angepasst (Internetgeschwindigkeit, Anzahl der Videos, welches Endgerät). (Z 303-304, 307-309, 319-325)</p>
9	<p>Kein besonderes Erstellungsteam (Z 341-342)</p>

#### Interview4 #00:00:00-5#

- 1 Interviewer: Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1) #00:00:04-8#
- 2 Person 4: Ja, also wir sind ein XX der XX, das heißt unser Produkt, unser Software Produkt XX wurde  
3 am XX hier in XX entwickelt und auch über mehrere Jahre interdisziplinär erforscht. In der XX ist es  
4 ja so, wenn ein Produkt marktreif ist, dann wir es ja praktisch auf gegründet und ja, jetzt sind wir schon  
5 seit 2000 auf dem Markt, als ein Web-Conferencing Anbieter, also die Software XX, wobei Web-  
6 Conferencing im weitesten Sinne gemeint ist, und natürlich ist es auch ein Beratungsunternehmen. Also  
7 wir bieten auf jeden Fall immer auch die Begleitung bei der Einführung der Software an, sei es bei einem  
8 Pilotierungsprojekt oder einem Roll-Out und natürlich die Trainings auch dazu. #00:01:01-9#
- 9 Interviewer: Und was genau ist Ihre Aufgabe? (F2) #00:01:03-9#
- 10 Person 4: Ich bin hier Senior Consultant, also Projektleiterin, eben gerade was solche Pilotierungs- und  
11 Roll-Out Projekte angeht. Das heißt, ich begleite die Kunden bei der Integration unsere Software in  
12 ihre bestehenden Kommunikationsprozesse und in ihre bestehende E-Learning Landschaft. Sei es jetzt,  
13 dass sie schon ein anderes Wirtschaftswachstumstool benutzen und zu uns wechseln, oder, dass sie noch  
14 gar nicht mit Live-Kommunikation gearbeitet haben und das praktisch ganz neu einführen. Aber so oder  
15 so ist es ein Change-Management Projekt in der Regel. Und außerdem bin ich noch als  
16 Wirtschaftsmediatorin hier für den Bereich Live-Online Mediation zuständig, der sich jetzt erst als ein  
17 neues Anwendungsfeld im Aufbau befindet. #00:02:02-0#
- 18 Interviewer: Kann man denn sagen, an wie vielen Projekten Sie bisher mitgewirkt haben? #00:02:07-7#
- 19 Person 4: Vielleicht so, ...also so über 20. Das sind dann aber Großprojekte, die gehen über ein halbes  
20 Jahr in der Regel. #00:02:18-1#
- 21 Interviewer: Haben Sie denn auch was aktiv mit dem Export zu tun? #00:02:23-8#
- 22 Person 4: Was meinen Sie jetzt mit Export? Also dass wir Kunden im Ausland haben? #00:02:26-8#
- 23 Interviewer: Ja, genau. Also ob Sie sich auch mit ausländischen Projekten beschäftigen? #00:02:32-0#
- 24 Person 4: Zum Teil. Also es ist schon so, dass wir einfach ein deutschsprachiges Produkt haben, also  
25 auf dem deutschen Markt unseren Schwerpunkt haben oder im deutschsprachigen Raum. Aber wir  
26 haben natürlich viele Kunden, die schon international agieren. (*Aufzählung der Kunden*) Also einfach  
27 Großkunden, die international aufgestellt sind, die unser Produkt dann weltweit benutzen. Das wird  
28 natürlich im Rahmen der Projekte schon immer wieder deutlich. #00:03:13-2#
- 29 Interviewer: Okay. Dann würde ich im Folgenden insbesondere auf die internationalen Projekte  
30 eingehen. #00:03:26-0#
- 31 Person 4: Ja klar, in der Regel sind es deutsche Kunden, die international agieren. #00:03:30-7#
- 32 Interviewer: Das ist trotzdem sehr interessant für mich. Wie gehen Sie denn genau bei der Erstellung  
33 von E-Learning Tools vor? Bzw. bei dem Vertrieb? (F3) #00:03:40-9#
- 34 Person 4: Genau, also eigentlich bin ich im Vertrieb. Das heißt, unser Produkt steht sozusagen, der  
35 Rahmen, in dem E-Learning stattfinden kann. Den virtuellen Raum kann man natürlich auch für  
36 Teambesprechungen oder so nutzen und wir haben auch zunehmend Soft-Skill Themen oder E-Health  
37 Themen, also online Therapiethemen. Aber sicherlich ist der Lernbereich, also Online Training, ein ganz  
38 großer Schwerpunkt. Also wie gesagt, der virtuelle Raum sieht immer gleich aus, also die Features sind  
39 sozusagen immer da. Die Kunst ist eben dann, die vorhandenen Möglichkeiten für Lernsettings  
40 umzusetzen und zu nutzen, und darin besteht eben meine Beratungsleistung. #00:04:36-4#
- 41 Interviewer: Das schließt ja quasi schon an die nächste Frage an. Ihre Beratung bezieht sich ja sicherlich  
42 dann auch auf Anpassung? (F4) #00:04:45-3#

43 Person 4: Jein, also keine Anpassung des Rahmens. Also unser virtueller Raum wird nur insofern  
44 angepasst, dass wir zum Beispiel das CI ändern können. Da spielen jetzt natürlich im interkulturellen  
45 Kontext Farben eine wichtige Rolle, wobei das jetzt wieder Teil der Marketingstrategie unseres  
46 Kundenunternehmens ist. Also wir passen für gewöhnlich nur im CI des Kunden den virtuellen Raum,  
47 nur den Hintergrundboden an oder das Logo natürlich. Also die Farbgebung ist dann natürlich  
48 kundenspezifisch, das wäre dann eher Aufgabe der Marketingabteilung des Kunden, dass das wirklich  
49 kulturell angepasst wird. (*Bsp. über einen Kunden*) Aber wir passen insofern nicht die Optik an und  
50 auch nicht die Features, die sind immer gleich. Ich hab immer die gleichen Moderationsmöglichkeiten,  
51 Webcam nutzen oder nicht oder Application Sharing oder nicht, sondern ich denke, man muss wenn das  
52 Kommunikationsverhalten anpassen und das ist meines Erachtens ein komplett unerforschter Bereich.  
53 Da geht es eher um den Trainer und wie er den Stoff dann vermittelt. #00:06:36-0#

54 Interviewer: Also wäre... Sie hatten ja im MMB Branchenmonitor auch angegeben, dass die Tools in  
55 einer gewissen Art und Weise angepasst werden, da meinen Sie dann, dass die Farben für das  
56 Unternehmen angepasst werden? #00:06:51-3#

57 Person 4: Nein, das betrifft einfach Sicherheitsbestimmungen, also die technische Seite. Es können  
58 bestimmte Konfigurationen vorgenommen werden, die von der IT eingefordert werden. In der Regel ist  
59 bei Großunternehmen der Betriebsrat ja involviert, wenn es um eine Softwareeinführung geht, und da  
60 gibt es eben je nach Branche unterschiedliche Restriktionen. Z.B., ob der Mitarbeiter in der Webcam  
61 gezeigt werden darf, ob der Blick auf den eigenen Desktop im Applicationsharing freigeschaltet werden  
62 darf oder nicht, ob der Mitarbeiter Sitzungsprotokolle mitspeichern darf oder nicht... Also das sind  
63 einfach Dinge, die nicht unbedingt kultursensitive sind, aber von Unternehmen zu Unternehmen  
64 variieren können, und da können wir bei der Software schon viel anpassen. Also was der einzelne User  
65 damit machen darf. #00:07:50-8#

66 Interviewer: Hatten Sie denn bei dieser Anpassung schon mal Probleme? #00:07:53-6#

67 Person 4: Wie meinen sie das? Technischer Art oder wie? #00:07:54-3#

68 Interviewer: Ja bspw. technischer Art oder dass es unverständlich war, was genau gewünscht worden  
69 ist? #00:08:01-8#

70 Person 4: Nee, also das hatten wir noch nicht. Also wir haben hier unsere Entwicklungsabteilung im  
71 Haus, also die können auch auf Kundenwunsch die Dinge anpassen oder auch auf Wunsch neu  
72 programmieren. #00:08:13-3#

73 Interviewer: Gut. Welche Erfahrungen haben Sie denn bisher im Bildungsexport von E-Learning  
74 gemacht? (F5) #00:08:22-1#

75 Person 4: Ja, wie gesagt, ich begleite die Kunden bei der Einführung und bekomme dann höchstens mit,  
76 wenn die Szenarien erproben, indem internationale Teilnehmer dabei sind. Das liegt natürlich immer  
77 erstmal an technischen Hürden, also wenn die Akzeptanz nicht gleich da ist, also die technischen Hürden  
78 müssen als aller aller erstes genommen werden. Und das ist erstmal ganz unabhängig von der Kultur ein  
79 Grundsatzthema des E-Learning. Wie bekommt man die Technik zum Laufen...? Da gibt es je nach  
80 Standort ganz unterschiedliche Bedingungen, wie die Hardwareausstattung ist, wie die Bandbreiten  
81 sind, und da haben wir natürlich in Ländern wie China oder Kuwait mit ganz anderen Restriktionen zu  
82 kämpfen. Und es ist ja bekannt, dass in China das Internet überwacht wird oder gedrosselt werden kann.  
83 Da haben wir dann in China starke Delayzeiten. Die können zwar an Sitzungen teilnehmen, die hier auf  
84 den deutschen Servern laufen, aber sie haben einfach starke Verzögerungen in der Zeit und das muss  
85 der Trainer dann einfach berücksichtigen. Also solche Dinge und da sind wir jetzt eigentlich mit am  
86 überlegen, wie man das Lösen kann. Ich habe noch ein Projekt mit XX, da geht es um Bildungsexport.  
87 Deutsches Wissen im Bereich Produktionstechnik soll nach China gebracht werden und da überlegen  
88 wir jetzt z.B., den Server in China aufzusetzen, dass diese Zeitverzögerung nicht mehr so massiv ist.  
89 Das sind aber erstmal nur rein technische Sachen. (*Beispiel eines weiteren Unternehmens*) Es  
90 funktioniert dann eigentlich ganz gut, wenn man an den einzelnen Standorten guckt und mit dem IT  
91 Verantwortlichen spricht. Das hat mit den Inhalten erstmal gar nichts zu tun. #00:10:42-5#

92 Interviewer: Würden Sie das denn auch als größte Schwierigkeit sehen? (F6) #00:10:45-5#

93 Person 4: Ehm, erstmal ja. Also wenn in unserem Bereich ja, da sind wir ja live bei dem mündlichen,  
 94 also synchronen Austausch. Da würde ich sagen, ist das jedenfalls der Bereich, der am Anfang am  
 95 ehesten vernachlässigt wird, was die Kunden am Anfang sehr unterschätzen. Was man da erstmal auf  
 96 der rein technischen Seite klären muss. #00:11:12-9#

97 Interviewer: Gibt es denn noch eine andere Seite? Nicht nur die technische Seite? Sondern z.B. Probleme  
 98 im Verhalten? #00:11:20-5#

99 Person 4: Ja, das ist dann der Bereich, von dem ich eher weniger mitbekomme. Das heißt, wenn es dann  
 100 läuft, ziehe ich meine Beratungsleistung zurück. Also in der Regel ziehen wir uns raus, sobald es läuft.  
 101 Also weiß ich nur aus den Sitzungen, die ich noch mitbegleite, etwas. Dass die großen Firmen wie XX  
 102 oder XY eine eigene interne Unternehmenskultur haben, die eigentlich die kulturellen Prägungen  
 103 überlagert. Die rekrutieren Leute in den Ländern, die eigentlich schon die Firmendenke haben, sodass  
 104 ich eigentlich sagen muss, dass die kulturellen Unterschiede gar nicht so zum Tragen kommen. Entweder  
 105 das sind Deutsche, die ins Ausland verschickt wurden, die sind dann häufig in den Führungspositionen  
 106 - oder die Leute werden so rekrutiert und intern geschult, dass die Einheimischen, dass die die  
 107 Firmendenke und das Firmenverhalten ganz stark annehmen. Ist so mein Eindruck. Das sind auch vom  
 108 Bildungsstand eher homogene Gruppen, sodass da die kulturelle Prägung gar nicht so stark zum Tragen  
 109 kommt. Wir haben jetzt ein Projekt von XX, die Händlerschulungen im kompletten italienischen Markt  
 110 machen wollen. Das ist dann schon anders vom Bildungsstand, das sind halt Autohändler, die nicht  
 111 unbedingt studiert haben, und die sprechen auch kein Englisch, und das ist für uns gerade auch eine neue  
 112 Herausforderung. Wobei da ja auch eher die Sprachbarriere das Problem ist, da sind wir ja immer noch  
 113 nicht beim direkten Kommunikationsverhalten. Also das ist, denke ich, wo noch extrem  
 114 Forschungsbedarf ist, inwiefern die Kulturdimensionen nach Hofstede zum Beispiel darauf anzuwenden  
 115 sind. Da bin ich überzeugt, dass z.B. die Machtdistanz oder Kollektivismus sich auswirken auf  
 116 Kommunikations- und Lernverhalten. Und diese Frage, wie sich solche Mitarbeiter aus dem Land in  
 117 eine Live-Online-Schulung dann verhalten. Mir ist da keine Forschung in diesem Bereich bekannt und  
 118 deswegen kann ich da keine Aussage treffen. Ich empfinde jetzt nur die chinesischen Teilnehmer in  
 119 solchen Schulungen als sehr still. Das ist ja auch nicht sehr verwunderlich. Da müsste meiner Meinung  
 120 nach der Online Trainer auch lernen, darauf einzugehen, indem er z.B. häufiger Feedback einfordert und  
 121 das ist dann das, was wir sowieso schulen in der Live-Online Kommunikation. Die verschiedenen  
 122 Methoden, um Feedback einzuholen, z.B. über Gesten oder über anonyme Abfragen mit der  
 123 Möglichkeit, Punkte auf Skalen zu setzen, bis hin zu eigenen Textkarten. Das sind dann ja alles  
 124 Methoden, um die Sitzung möglichst interaktiv, also wirklich lebendig zu gestalten, und das, denke ich,  
 125 muss man in interkulturellen Gruppen nochmal mehr machen als man das sowieso mit Onlinegruppen  
 126 machen muss. #00:15:05-1#

127 Interviewer: Sie hatten eben den Tutor angesprochen, dass der das leiten soll. Wird der denn von Ihnen  
 128 geschult oder ist das ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen? #00:15:14-5#

129 Person 4: Nee, also unterschiedlich. Also wenn unsere Software eingekauft wird für Live-Online-  
 130 Training, also wirklich für synchrones E-Learning, dann schulen wir auch die zukünftigen Trainer in  
 131 unserer Trainerschulung. #00:15:30-6#

132 Interviewer: Okay. #00:15:32-0#

133 Person 4: Also das ist unser Moderatorentaining, das hat natürlich deutlich didaktische, methodisch-  
 134 didaktische Aspekte. #00:15:38-7#

135 Interviewer: Wie kann man sich denn so eine Trainerschulung vorstellen? Es wird auf Feedback  
 136 eingegangen und was noch? #00:15:44-8#

137 Person 4: Ja genau. Die Schulung geht über mindestens drei Wochen. Die besteht aus sechs Stunden  
 138 online, dreimal zwei Stunden und dazwischen nochmal Einzel- und Tandemübungen in unserem  
 139 virtuellen Raum. Das geht von der Strukturierung einer Live-Online Session, das soll ja auch eine  
 140 gewisse Dramaturgie in sich beinhalten. Also sprich, es geht um die Gestaltung der Materialien, dass

141 die Folien auch so aufgebaut sind, dass man die auch mit unseren Moderationswerkzeugen, wie z.B.  
142 Punkten, Pfeilen oder Textarten usw. bearbeiten kann, bis hin zur mündlichen Kommunikation, die sich  
143 Live-Online empfiehlt, das direkte Ansprechen z.B., das direkte Ansprechen mit Namen oder, dass eher  
144 kommuniziert wird auf der Metaebene usw. #00:16:42-8#

145 Interviewer: Das klingt ja sehr spannend. Hatten Sie denn schon mal Probleme, dass die Schulung dann  
146 gar nicht so erfolgreich war und die Person Probleme hatte, die Moderation zu führen? #00:16:55-5#

147 Person 4: Das ist schwer zu sagen. Wir schulen eben wirklich am Anfang des Prozesses, dieses Roll-  
148 Out Prozesses, und das Feedback auf unsere Schulung ist immer sehr, sehr positiv bis euphorisch. Aber  
149 es ist auch allen klar, dass ich mir nicht innerhalb von zehn Lerneinheiten oder zehn Lernstunden  
150 praktisch komplett neue Kommunikationskompetenz erwerbe. Das ist logisch, dass die Trainer nicht  
151 von jetzt auf nachher erfahrene Onlinemoderatoren sind. Die müssen danach üben, üben, üben. Und das  
152 ist dann auch die Erkenntnis, dass man nur souverän in einem virtuellen Raum moderiert oder schult,  
153 nur, wenn man den Raum oder die Software aus dem Effeff kennt. Und unsere Software ist so komplex,  
154 dass man das wirklich üben muss, und das ist mit einer der wichtigsten Lerneffekte aus der Schulung.  
155 Dass ich mich erst mal vertraut machen muss mit den einzelnen Features, aber danach, das muss dann  
156 jeder Trainer selber leisten. Und dann hängt es sehr stark von der Firmenpolitik ab, inwieweit die dann  
157 auch wirklich gleich eingesetzt werden. Das bekomme ich leider oft gar nicht mehr mit, was dann nach  
158 der Schulung passiert. Ja, das kann sein, dass die dann erst mal drei Monate kein Live-Online Training  
159 haben. Dann fangen sie quasi nochmal von null an oder sie starten gleich. Das kann ich so nicht sagen.  
160 #00:18:32-4#

161 Interviewer: Haben Sie denn schon Erfahrungen damit gemacht, dass die Nutzergruppe eine andere, von  
162 der Wirklichkeit divergierende Vorstellung von der E-Learning Komponente oder Software hatte? Man  
163 kann das ja in ihrem Fall auch auf die Onlineschulung beziehen. (F7) #00:18:51-7#

164 Person 4: Also Sie meinen jetzt, dass Erwartungen nicht erfüllt wurden? #00:18:57-5#

165 Interviewer: Ja, also nicht unbedingt Erwartungen, dass man sich das anders vorgestellt hat, wie das  
166 abläuft usw. #00:19:05-4#

167 Person 4: Ja, also wir treffen eher auf Personen, die vorher noch wenig mit Live-Online Kommunikation  
168 zu tun hatten, und die sind dann eher extrem positiv überrascht, was alles möglich ist. Das gibt es sehr  
169 häufig, dass die eher mit Skepsis in den virtuellen Raum kommen und das dann da erst kennenlernen,  
170 was schon alles geht und wie gut die Audioqualität ist, wie gut die Webcam ist, wie gut der Livestream  
171 ist, wie gut das alles eben funktioniert, wenn der Moderator gut geschult ist. Also eher so, dass wir  
172 positiv überraschen. Und viele Kunden, die von anderen Systemen zu uns wechseln, haben eben auch  
173 diese Erkenntnis, dass in der Regel die Technik besser läuft und durch unsere andere Benutzeroberfläche  
174 diese Gruppenawareness in dem virtuellen Raum gewährleistet ist. Was sie so in keinem anderen System  
175 finden und das wird so als augenscheinlicher Unterschied wahrgenommen. Dass die Sitzungen ruhig  
176 und strukturiert laufen und dass durch unsere vielen visuellen Unterstützungssymbole eine ganz hohe  
177 Orientierung ermöglicht wird, und das führt dann dazu, dass sich die Leute entspannen und wirklich wohl  
178 fühlen und sich auf die Lerninhalte konzentrieren können. #00:20:35-1#

179 Interviewer: Sie hatten aber gesagt, dass viele Leute erst mal ein bisschen skeptisch sind. Glauben Sie,  
180 dass das daran liegt, dass die schon mal schlechte Erfahrungen mit Technik gemacht haben oder einfach,  
181 weil es unbekannt ist? Und wie wirkt sich so eine Skepsis aus? #00:20:57-3#

182 Person 4: Ja, ganz gemischt. Manche haben schon Erfahrungen mit anderen Systemen. Die sind teilweise  
183 wirklich skeptisch, weil sie die Sitzungen aufgrund von technischen Problemen wirklich abbrechen  
184 mussten. Andere haben noch gar keine E-Learning Erfahrung. Die sind skeptisch, weil sie einfach ihren  
185 alten Lernstil gewohnt sind, weil sie sich auch nicht vorstellen können, einen wirklichen Kontakt zur  
186 Gruppe und zum Trainer online zu bekommen. Die wissen eben einfach nicht, wie das funktioniert, das  
187 ist das Unbekannte, was sie erstmal scheuen. Andere sind aber auch ganz heiß darauf, die sehen einfach  
188 die immensen Vorteile. Was zum Beispiel die Einsparung von Reisezeiten angeht, das hängt auch ganz  
189 viel von der internen Kommunikation im Unternehmen ab. Wie das auch intern verkauft wird, wie auch

190 die Geschäftsführung dahinter steht, wie auch der interne Roll-Out ist. Das merkt man dann schon, wie  
 191 die Mitarbeiter da rein kommen. Aber in der Regel sind die immer alle sehr Wollende, weil sie die  
 192 Riesenvorteile wahrnehmen. #00:22:11-3#

193 Interviewer: Hatten Sie denn bisher Probleme bei der Akzeptanz? (F8) #00:22:16-5#

194 Person 4: Nee, eben wie gesagt. In der Regel sind die Leute in höchstem Maße positiv überrascht. Gerade  
 195 die, die noch nie mit sowas in Berührung gekommen sind, die sind dann im höchsten Maß positiv  
 196 überrascht. Die konnten sich das vorher nicht vorstellen, wie gut das eben geht. Die sind dann eher  
 197 einfach begeistert. Das kommt dann eben unserer Ergonomie sehr entgegen, dass wir da einfach mit  
 198 einem sehr gut geschulten Trainer jeden Mitarbeiter einfangen können, sage ich jetzt mal. Das sich dann  
 199 jeder Mitarbeiter wahrgenommen fühlt, weil das ja eigentlich die größte Gefahr ist, dass eine Person das  
 200 Gefühl hat, dass sie sich nicht äußern kann und nicht wahrgenommen wird. Das liegt eben auch am  
 201 Moderator, ob der die Möglichkeiten, die der virtuelle Raum bietet, nutzt oder eben auch nicht. Daher  
 202 ist der Schulungsaspekt bei uns auch so wichtig. #00:23:14-8#

203 Interviewer: Also bei Ihnen wäre das größte Problem, wenn der Trainer nicht gut genug geschult ist,  
 204 bzw. das nicht gut genug durchführt. Dann würde das gesamte Projekt scheitern. #00:23:26-2#

205 Person 4: Nicht unbedingt das gesamte, aber es würde stark erschwert werden, wenn man die Leute mit  
 206 so einer neuen Software am Anfang allein lässt. Deswegen betreuen wir da ja auch so stark. Und wenn  
 207 das Unternehmen am Anfang nicht bereit ist, seine eigenen Leute gleich zu schulen, dann übernehmen  
 208 wir am Anfang die Moderation, bis die Einsicht da ist, dass der Onlinemoderator eben diese zentrale  
 209 Rolle hat. Also ich würde schon sagen, dass mit der Kompetenz dieser Person die Effizienz und die  
 210 Akzeptanz der Online Kommunikation steht und fällt. Das ist schon eine Schlüsselrolle, natürlich.  
 211 #00:24:03-2#

212 Interviewer: Aber ist es nicht für Sie schwer, wenn Sie die Moderation führen würden, sich auch ein  
 213 bisschen in die Unternehmenskultur einzufügen? Also Sie kennen natürlich die Aspekte, wie man die  
 214 Leute auffordert, Feedback zu geben, aber vielleicht ist es in der Unternehmenskultur ja auch so, dass  
 215 die dann da gar nicht so richtig drauf eingehen können. #00:24:26-4#

216 Person 4: Wenn, was meinen Sie jetzt... Wenn das jetzt im Ausland ist? Wenn da kulturelle Prägungen  
 217 zum Tragen kommen? #00:24:36-9#

218 Interviewer: Ja genau. Wenn da dann erstmal jemand aus Ihrem Unternehmen die Rolle des Moderators  
 219 übernehmen würde. #00:24:39-1#

220 Person 4: Ja also, das mache ich natürlich nur in Co-Moderation mit einem Vertreter des Unternehmens  
 221 oder des Teams oder der Schulungsgruppe. Ich setze mich da nicht alleine hin. Da machen wir auch  
 222 einzelne Pre-Meetings, dass jedenfalls der Trainer voll mit im Boot ist. Das heißt, ich lerne da vorher  
 223 oder ich frage vorher die Gegebenheiten ab, schaue mir die Materialien an und gebe dem Trainer dann  
 224 auch Tipps. Dass das eben im Unternehmen optimal zur Geltung kommt, sowas banales wie  
 225 Schriftgröße, was einfach nicht beachtet wird. Danach habe ich ja einen guten Kontakt zu dem Trainer  
 226 im Land, der sagt mir das dann schon, das bekomme ich dann schon mit, wie in der Gruppe  
 227 normalerweise gesprochen wird. Ja, also ich habe das noch nie erlebt, dass sich da eine Gruppe  
 228 verweigert oder so. Im Gegenteil: Die sind da sehr kooperativ, wobei ich da aufgrund meiner  
 229 Mediationsausbildung geschult bin, die Fragen auch so zu stellen, dass da auch eine Grundstimmung  
 230 herrscht, dass man kooperativ zusammen arbeiten will. Wir sind ja nicht in der Schule, wo einem  
 231 irgendwas aufgezwungen wird. Der Nutzen der neuen Software muss eben immer mitkommuniziert  
 232 werden, das ist am Anfang schon sehr zentral. Da arbeite ich dann aber schon sehr eng mit unserem  
 233 Auftraggeber, also dem Kunden, zusammen. #00:26:30-2#

234 Interviewer: Ich bin mir gar nicht sicher, ob die nächste Frage dann auf Sie zutrifft. Das kulturelle Werte  
 235 mit in ein IS mit implementiert werden, trifft das denn auf so ein Kommunikationssystem zu? (F9)  
 236 #00:26:41-9#

237 Person 4: Die kulturellen Werte... #00:26:45-9#

238 Interviewer: Das ist Frage neun. #00:26:47-5#

239 Person 4: Okay, da ging es ja noch weiter. Können Sie mir da ein Beispiel geben? #00:26:52-7#

240 Interviewer: Bspw. würde mir jetzt etwas zum Feedback einfallen. In Asien ist das Feedback ja eher  
 241 schwieriger, da haben Sie Probleme, das Feedback zu bekommen, und in Deutschland versucht man ja,  
 242 eine hohe Transparenz zu erzielen, und da ist Feedback ganz normal. Kann das denn aus dieser Hinsicht  
 243 schwierig werden? #00:27:13-5#

244 Person 4: Ja, also da müsste man gucken, wie die eben mitarbeiten. Wie gesagt, ich habe eigentlich auch  
 245 gemerkt, dass die kulturellen Prägungen, mit denen wir zusammenarbeiten, dass die da gar nicht so zum  
 246 Tragen kommen, weil die Unternehmenskultur da so stark implementiert ist und sich die Mitarbeiter  
 247 dann schon sehr europäisch verhalten. Wobei europäisch, also da gibt es auch schon Unterschiede, das  
 248 ist mir schon klar. Ich denke, da muss der Trainer so flexibel sein, dass er Schritt für Schritt die Gruppe  
 249 hinführt. Also anonym Feedback geben durch das Setzen eines Punktes auf einer Skala oder durch  
 250 Karten, also Kartenabfrage, die anonym sind. Die sind sogar anonym als bei Präsenztrainings, weil  
 251 man nicht mal die Schrift identifizieren kann. Also da kann man auch so eine Art des Umgangs durch  
 252 das regelmäßige Feedback im Rahmen von so einer Schulung schrittweise einführen. Einfach sagen:  
 253 „Hier im virtuellen Raum kommunizieren wir so und so und da ist mir das Feedback wichtig.“ Da gibt  
 254 es die und die Form von Feedback und dann wird das schrittweise eingeführt. (*Beispiel Asien*). Bei  
 255 gemischten Gruppen kann man dann sehen, wie sich die anderen verhalten, und da bin ich mir ziemlich  
 256 sicher, dass es da eine Anpassung gibt, so im Laufe des Prozesses. Und das kann man als Trainer auch  
 257 fördern, indem man das einführt, z.B. vom anonymem Feedback zu persönlichem Feedback. Es sollte  
 258 eine Gratwanderung zwischen Einforderung sein, da es ja in der Live-Kommunikation nötig ist,  
 259 Meldungen zu haben, aber gleichzeitig auch zu berücksichtigen, wie die kulturellen Gegebenheiten sind.  
 260 #00:30:24-5#

261 Interviewer: Kann man denn Ihre Komponente fehlnutzen? (F10) #00:30:29-5#

262 Person 4: Eigentlich nicht, würde ich sagen. Also wie gesagt, dieser virtuelle Raum ist nur der Rahmen.  
 263 Was sie da drin besprechen, ist dann völlig frei. #00:30:43-7#

264 Interviewer: Also eine Fehlnutzung wäre quasi nur möglich, wenn der Trainer versagen würde?  
 265 #00:30:49-5#

266 Person 4: Genau, ja genau, wenn die Kommunikation nicht zustande kommt. Aber was heißt  
 267 Fehlnutzung, das ist jetzt bei einer Schulung ein bisschen schwer zu sagen. Da muss man den Begriff  
 268 Fehlnutzung jetzt noch genauer definieren. Ich denke, das hängt dann nicht von unserer Software ab,  
 269 wenn die Technik steht. Also wenn die Technik steht, alle sind eingeloggt, dann kann wirklich nur eine  
 270 Fehlnutzung entstehen, wenn keiner die Moderation übernimmt. Aber das kann beim Präsenztraining  
 271 auch passieren, wenn der Lehrer nicht erscheint. Das ist nicht E-Learning bedingt. #00:32:14-6#

272 Interviewer: Haben Sie denn schon Unterschiede im Serviceanspruch der Kunden bemerkt? (F11)  
 273 #00:32:19-2#

274 Person 4: Nee, kann ich so nicht pauschalisieren. Wir merken deutliche Unterschiede im  
 275 Serviceanspruch unserer Kunden, aber das hängt von der Größe des Unternehmens ab, dass ihre  
 276 Zulieferer, bzw. wir, ihre Dienstleister, einen hohe Serviceleistung bieten, während kleinere  
 277 Unternehmen das nicht haben, bzw. die viel schneller zufrieden sind. #00:33:07-0#

278 Interviewer: Könnte man das denn auch so pauschal sagen, dass Unternehmen, die schon Erfahrung in  
 279 solchen Bereichen haben, einen viel höheren Anspruch haben? #00:33:22-3#

280 Person 4: Nee, würde ich auch nicht sagen. Ich finde, das hängt wirklich von der Unternehmensgröße  
 281 ab und von der Marke. Wenn sie Edelmarken bedienen, wie XX oder XY, dann haben die schon einen  
 282 anderen Anspruch an ihre Dienstleister als ein kleineres Unternehmen. #00:33:48-6#

283 Interviewer: Okay. Ich glaube, das haben Sie schon beantwortet. Arbeiten Sie den mit  
 284 länderspezifischen Besonderheiten? (F12) #00:33:51-7#

285 Person 4: Was ich schon gesagt habe, ja. Sie können das Design anpassen, wobei wir da natürlich nicht  
 286 unseres vorgeben, sondern uns nach dem Kundenwunsch richten. Aber in Forschungsprojekten, da  
 287 wurde jetzt schon versucht haben, das wird dann aber nicht wirklich professionell versucht, sowas zu  
 288 übertragen. Das ist wahrscheinlich nicht unbedingt zu Ende gedacht. Wenn da dann ein Logo in roter  
 289 Farbe platziert wird, dann ist Rot eine Farbe, die wir hier in Deutschland mit China assoziieren. Aber  
 290 ich glaube, in China, da hat die Farbe Rot durchaus eine bestimmte Bedeutung, aber da wird nicht genug  
 291 nachgeforscht, eher wieder im Prozess, dadurch dass wir auch chinesische Partner im Projekt haben und  
 292 auch deren Feedback einholen. Aber ansonsten wird die Benutzeroberfläche nicht verändert. Die ist  
 293 einfach immer gleich und Datenschutzbestimmungen - da richten wir uns eben nach den Restriktionen,  
 294 die in dem Unternehmen herrschen, nicht unbedingt nach den Restriktionen aus dem Land. #00:35:22-  
 295 2#

296 Interviewer: Das würde jetzt heißen, wenn es um XX gehen würde, dass Sie sich dann an Deutschland  
 297 orientieren würden? #00:35:31-5#

298 Person 4: Als deutsches Unternehmen sind wir natürlich dem Bundesdatenschutz verpflichtet. Aber  
 299 jedes deutsche Unternehmen hat natürlich intern nochmal eigene Restriktionen, Sachen, die mit dem  
 300 Betriebsrat abgesprochen wurden. Da versuchen wir natürlich, uns an dem Unternehmen zu orientieren.  
 301 Allerdings unterliegen wir als deutsches Unternehmen dem Bundesdatenschutzgesetz, ganz klar! Und  
 302 wir haben ja auch unser Unternehmen in Deutschland stehen, also insofern ist das auch ein totales  
 303 Verkaufsargument für viele unserer Unternehmen in der Banken- oder Versicherungsbranche, diesen  
 304 Standort Deutschland zu wählen. Das ist jetzt aber eben für die deutschen Unternehmen das Argument.  
 305 Wir versuchen da immer die Lösung für unseren Kunden zu finden. Wenn wir da plötzlich eine Anfrage  
 306 aus Kuwait haben, da müssen wir uns natürlich an die Gegebenheiten vor Ort anpassen. #00:36:43-4#

307 Interviewer: Haben Sie denn ein besonderes Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam? (F13) #00:36:47-7#

308 Person 4: Ja. #00:36:49-2#

309 Interviewer: Für den Export? #00:36:51-3#

310 Person 4: Ja nicht speziell für den Export, aber wir haben ein eigenes Entwicklungsteam, weil sich  
 311 unsere Software ja permanent weiterentwickelt. Also könnten wir, wenn es aufgrund von kultureller  
 312 Gegebenheiten zu einem Anpassungswunsch kommen sollte, dann könnten wir das anpassen. Würden  
 313 wir jetzt aber nicht proaktiv machen, sondern nur auf Kundenwunsch hin, wenn der dann die  
 314 Anpassungsleistung bezahlt. #00:37:18-4#

315 Interviewer: Wenn das denn jetzt auf Kundenwunsch erfolgen würde, würden Sie dann Personen aus  
 316 dem kulturellen Kreis integrieren? Also bei der Anpassung? Oder würden Sie das Unternehmen  
 317 befragen, welche Anforderungen es hat, und dann wird das umgebaut? #00:37:37-3#

318 Person 4: Also, wir würden natürlich aus dem Unternehmen Leute involvieren, die dann aus der  
 319 entsprechenden Kultur kommen. Das würde jetzt nicht an denen vorbei laufen. Wenn das bei einem  
 320 Kunden als Anpassungswunsch hochkommen sollte, dann nur aufgrund einer Notwehr, weil das schon  
 321 als kritisch identifiziert wurde oder als akzeptanzhemmend, und dann würde man natürlich bei der  
 322 Anpassung entsprechend die Leute einbinden, die dann die entsprechende Nutzergruppe darstellen.  
 323 #00:38:16-3#

324 Interviewer: Frage 14 passt bei Ihnen ja nicht so richtig. Aber Sie hatten angegeben, dass Sie eine  
 325 kundenindividuelle Software anbieten. Das würde sich dann wieder auf die Schulung beziehen? (F14)  
 326 #00:38:32-2#

327 Person 4: Genau, oder eben das GUI, also die Farbanpassung oder eben die Features, also die  
 328 Kombination von Features, die wir anpassen können. #00:38:43-5#

329 Interviewer: Die erfolgen dann auch wieder auf Kundenwunsch? #00:38:49-0#

330 Person 4: Genau. Genau. #00:38:50-3#



331 Interviewer: Okay, dann wäre ich erstmal durch mit meinen Fragen. Gibt es den von Ihnen eine  
332 Anmerkung? #00:38:55-8#

333 Person 4: Nee, ich habe mich wirklich über ihre Anfrage gefreut. Ich sehe da ein großes Potenzial drin.  
334 Ich denke eben eigentlich, dass man da in zwei Bereiche unterteilen muss. Einmal wirkt die Software,  
335 wie sie sich präsentiert, einmal von der Benutzeroberfläche, von der Bedienbarkeit, das mal als rein  
336 visueller Teil, der kulturell angepasst werden müsste. Das wäre wirklich eine interessante Frage,  
337 inwieweit das nötig ist, oder, ob es auch eine kulturübergreifende Software gibt, die funktioniert. Das  
338 finde ich einen interessanten Aspekt. Und dann finde ich den anderen interessanten Aspekt, das der  
339 Umgang mit der Software, also: wie verhält sich der Moderator oder der Trainer? Das wäre für mich  
340 gerade das Interessante. Die menschliche Komponente, die da ganz wichtig ist. Wobei wir uns ja nur in  
341 einem Teil bewegen, also in der Online-Live Kommunikation. Da mache ich einfach die Erfahrung  
342 immer wieder, dass es dann an dem Einzelnen hängt. Der kann die Sitzung wunderbar gestalten oder  
343 eben ganz öde gestalten. Das ist wirklich noch ein interessanter Bereich, wie man da diese  
344 interkulturellen Trainings, die es ja so auch schon gibt, in den E-Learning Bereich auch noch übertragen  
345 kann. Da wird in dem Bereich ja bisher wenig gemacht. #00:40:51-0#

346 Interviewer: Ja, das stimmt. Da gibt es in dem Bereich auch ganz wenig Literatur. #00:40:51-0#

347 Person 4: Ja. #00:40:51-9#

348 Interviewer: Bzw. Forschung in dem Bereich. Dann würde ich mich für das Interview bedanken. Vielen  
349 Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben!

#### Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 4

Nummer	Generalisierung
1	Nur visuelle Anpassung, kulturelle Anpassung ist Aufgabe der Marketingabteilung des Kunden. (Z 54-61)
2	Technische Anforderungen müssen beachtet werden (größte Hürde), Betriebsrat sollte eingebunden werden. (Z 69-72, 90-93, 111-114)
3	Starke Unternehmenskultur, die die nationale Kultur überlagert. Daher kaum kulturelle Unterschiede (Z 121-129, 287-290)
4	Meistens sehr homogene Lerngruppen. Dimensionen nach Hofstede auf Lernverhalten anwendbar. (Z 129-131, 135-140)
5	Online Trainer wird besondere Rolle zugewiesen. Trainer werden vom E-Learning Unternehmen in eigener Schulung geschult. Unterstützung bei Moderation durch Mitarbeiter des E-Learning Unternehmens möglich. Nach Schulung müssen erste eigene Erfahrungen gesammelt werden. Firmenpolitik beeinflusst durch sofortigen Einsatz der Moderatoren den Erfolg der Schulung. Mit gut geschulten Trainern können alle Mitarbeiter einbezogen werden. (Z 142-145, 153-155, 161-163, 173-180, 185-188, 231-237, 244-246, 259-263)
6	Unterschiedliche Möglichkeiten, um Feedback einzuholen. Daher kann auf kulturelle Unterschiede eingegangen werden (Z 145-148)
7	Bisher keine Akzeptanzprobleme. Der Nutzen der neuen Software muss klar gemacht werden. Personen sind sehr positiv überrascht von den Möglichkeiten durch den virtuellen Raum. Personen, die vorher schlechte Erfahrungen gemacht haben, sind eher skeptisch. Viele sehen die Vorteile der Technik. (Z 196-209, 214-221, 267-270, 271-274)
8	Bei kulturellen Unterschieden können Personen schrittweise an den virtuellen Raum herangeführt werden. Bei gemischten Gruppe findet eine Anpassung statt. (Z 297-299, 299-301)
9	Fehlnutzung nur durch fehlende Kommunikation möglich (Z 312)
10	Unternehmensgröße entscheidet über Serviceanspruch. (Z 321-324)
11	Kein besonderes Entwicklungsteam. Personen mit jeweiligem kulturellem Hintergrund würden in Anpassungsprozess integriert werden. (Z 368-369, 375-380, 381-386)

## **Interview5 #00:00:00-0#**

- 1 Interviewer: Was genau ist denn das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1) #00:00:06-0#
- 2 Person 5: E-Learning, ganz klar. Auch Consulting, Hauptschwerpunkt Consulting - dann Content  
3 Produktion und ja, das wäre es dann. Consulting und Content Produktion. #00:00:21-3#
- 4 Interviewer: Und in welcher Abteilung arbeiten Sie, bzw. was genau ist Ihre Tätigkeit? (F2) #00:00:25-  
5 9#
- 6 Person 5: Ich bin der Geschäftsführer und arbeite natürlich auch als Consultant, so wie bei einer kleinen  
7 Firma, da macht man natürlich mehrere Positionen. #00:00:37-6#
- 8 Interviewer: Also haben Sie dann auch direkt was mit dem Export zu tun? #00:00:40-8#
- 9 Person 5: Ja, in Projekten. #00:00:43-8#
- 10 Interviewer: Und wie viele Projekte hatten Sie schon ungefähr? #00:00:46-2#
- 11 Person 5: Wie bitte? #00:00:49-2#
- 12 Interviewer: Wie viele Projekte hatten Sie schon? #00:00:50-4#
- 13 Person 5: Da sind wir im oberen zweistelligen Bereich. Wir haben noch keine dreistelligen  
14 Projektnummern. #00:01:00-4#
- 15 Interviewer: Okay. Sie hatten im MMB Branchenmonitor noch angegeben, dass Sie E-Learning  
16 Software erstellen? Können Sie dazu ein bisschen was erzählen? Wie man sich das vorstellen könnte?  
17 (F4) #00:01:11-6#
- 18 Person 5: Ich glaube, das ist die Content Erstellung, die da gemeint ist. Also Software, das wir ein  
19 eigenes Lernsystem erstellen, eher nicht so. #00:01:21-9#
- 20 Interviewer: Können Sie dazu was erzählen? #00:01:28-9#
- 21 Person 5: Ja, wir erstellen unterschiedliche Arten von Contents WBT oder andere Arten von Contents,  
22 sei es jetzt auf Desktop oder Mobile. Webseiten für irgendwelche Applikationen, die dann auch  
23 angepasst werden. Genau, das war es dann schon im großen Ganzen. #00:01:57-5#
- 24 Interviewer: Wenn Sie das jetzt für größere Unternehmen erstellen, wird das dann auch länderspezifisch  
25 angepasst? #00:02:07-3#
- 26 Person 5: Hm ja, ich habe mir Ihre Frage nochmal durch den Kopf gehen lassen. Dieses kultursensitive  
27 und so... am Ende hat sich das als Nullnummer herausgestellt. Also ich hab mal angeguckt im Hinblick  
28 auf Ihren Interviewbogen: Ich hab schon so gut 35 Übersetzungen gemacht oder Versionen produziert  
29 oder produzieren lassen oder was auch immer. Bis auf Leute, die seitens der Auftraggeber das  
30 kultursensitive im Kopf haben, habe ich eigentlich nie ein Problem mit Kultur oder kulturellen  
31 Schwierigkeiten gehabt. Wir zeigen jetzt keine anstößigen Bilder oder machen sonst was. Das sind  
32 Managementthemen, da sind die Menschen von Anfang an so, dass sie sich angemessen anziehen und  
33 ein gewisses Benehmen haben, aber auch Rücksicht nehmen. Ich glaube, dass das kultursensitive schon  
34 eine Luftnummer im großen Ganzen ist. #00:03:20-5#
- 35 Interviewer: Dann würde ich mich eher auf die Erfahrung, die Sie bisher in internationalen Projekten  
36 gemacht haben, beziehen. #00:03:29-8#
- 37 Person 5: Ja, genau. #00:03:30-3#
- 38 Interviewer: Dann würde ich auch gleich mit der Frage weiter machen, welche Erfahrungen Sie denn  
39 im Bildungsexport gemacht haben. (F5) #00:03:38-9#
- 40 Person 5: Bildungsexport per se, das sind entweder öffentliche Auftraggeber, die international sind - sei  
41 es jetzt das Donnergeschäft, das EZ, das Geschäft in der Entwicklungszusammenarbeit oder große

42 Firmen, die auch im Ausland eine Niederlassung haben. Das sind die Erfahrungen im Ausland. Ich habe  
43 jetzt keinen Industriekunden aus dem Ausland, der bei mir einkauft. Oder doch halt, Schweiz ist ja auch  
44 Ausland. #00:04:16-8#

45 Interviewer: Wenn es denn so ein internationales Unternehmen ist, also das international agiert oder  
46 Niederlassungen im Ausland hat und die dann ein E-Learning erstellen lassen - würden Sie das denn für  
47 Deutschland und das Ausland gleich erstellen? #00:04:33-4#

48 Person 5: Da gibt es keine Unterschiede. #00:04:35-6#

49 Interviewer: Auch nicht im Aufbau? Auch nicht im Aufbau oder vom Design? #00:04:38-5#

50 Person 5: Also bei mir nicht. Ich weiß nicht, vielleicht gibt es andere Unternehmen, aber bei uns sind  
51 das Managementthemen oder Unternehmensverwaltung, Unternehmensführung, Prozessunterstützung.  
52 Ich wüsste da jetzt nicht, was ich bei einem Ägypter anders machen sollte als bei einem Deutschen oder  
53 bei einem Chilenen anders als bei einem Amerikaner. Wie gesagt, ich habe das vor vielen Jahren  
54 angefangen das Thema und auch geglaubt, kultursensitiv und so, aber die gucken da nicht mal danach.  
55 #00:05:15-2#

56 Interviewer: Das ist denen egal, wie die Benutzeroberfläche aufgebaut ist? #00:05:21-8#

57 Person 5: Ja. Also ich habe da nie eine Kritik oder einen Sonderwunsch gehört. Man findet das eben gut  
58 oder schlecht, aber nicht das: „Wir aber in unserem Land, wir machen das so und so, oder in unserer  
59 Religion machen wir das aber so und so.“ Das sind so Trallalas, die werden so herbei geredet von Leuten,  
60 die das noch nie gemacht haben. Ich kann das mit meiner Aussage nicht bestätigen. #00:05:45-3#

61 Interviewer: Haben Sie denn schon Schwierigkeiten gehabt? (F6) #00:05:48-9#

62 Person 5: Schwierigkeiten, in welcher Form denn? #00:05:55-8#

63 Interviewer: Naja, wenn Sie ein internationales Projekt haben, das es da technische Probleme gab. Sie  
64 haben die kulturelle Komponente ja gerade schon ausgeschlossen. Daher würde ich eher auf technische  
65 oder andere Schwierigkeiten eingehen. #00:06:09-6#

66 Person 5: Naja, also im Ausland sind die Bandbreiten vielleicht nicht so gut. Also da ist das oftmals eine  
67 Schwierigkeit, wobei ich schon mal Projekte in den USA hatte, wo das von der Bandbreite schwierig  
68 war. Man muss also keine schlechte Bandbreite zwangsläufig mit einem Entwicklungsland verbinden.  
69 #00:06:37-8#

70 Interviewer: Und haben Sie schon Erfahrungen damit gemacht, dass sich die Nutzergruppe etwas  
71 anderes unter dem E-Learning vorgestellt hat als es dann tatsächlich war? (F7) #00:06:48-2#

72 Person 5: Nee, eigentlich nicht. Kann ich so nicht sagen. #00:06:52-4#

73 Interviewer: Liegt das denn vielleicht bei Ihnen daran, dass die Leute alle schon relativ erfahren sind?  
74 #00:06:57-4#

75 Person 5: Das liegt vielleicht eher daran, wenn ich mal deutsche Benutzer als Vergleich ran ziehe, im  
76 deutschen öffentlichen Dienst, die aus dem Ausland eher unvoreingenommen da rangehen. In  
77 Deutschland sind die Widerstände viel, viel größer als im Ausland. #00:07:18-1#

78 Interviewer: Das ist interessant. Können Sie denn vielleicht einen Grund nennen, warum das so sein  
79 sollte? Nur eine Idee. #00:07:25-6#

80 Person 5: Ich glaube, dass die Gesellschaften hierarchischer aufgebaut sind, als bei uns. Da sind die  
81 Leute folgsamer als bei uns. Wenn der Chef was sagt, dann wird das eben gemacht. Dann ist es auch so,  
82 dass die Leute froh sind, dass sie überhaupt was haben. Das ist natürlich auch ein Motivator und bei uns  
83 ist es so, dass die traditionellen Systeme relativ gut ausgestattet sind und der Nutzen von E-Learning,  
84 also der zusätzliche Nutzen, entweder nicht in so überzeugender Weise da ist oder dass die Leute sehr  
85 stark Angst haben, dass Ihre Gründe verloren gehen. #00:08:20-3#

86 Interviewer: Also in Deutschland würde man eher ablehnen, weil man genug andere  
87 Schulungsmöglichkeiten hat? #00:08:25-2#

88 Person 5: Genau, also die Vielfalt ist da sehr groß und die Angebote sind da auch sehr gut. Deswegen  
89 nimmt man es da mit E-Learning, wenn man das Kostenargument nicht nimmt, nicht so leicht.  
90 #00:08:37-9#

91 Interviewer: Hatten Sie denn schon mal Akzeptanzprobleme? Dass das E-Learning nicht angenommen  
92 wurde? (F8) #00:08:47-5#

93 Person 5: Nee, nur in Deutschland. Obwohl ja, das hat aber jetzt nichts mit E-Learning selber zu tun.  
94 Wenn da dann Projekte von der EU kommen und die finanziert werden, dann ist alles gut, aber wenn  
95 die dann weitergeführt werden sollen, dann gibt es kein Geld. #00:09:07-4#

96 Interviewer: Und kein Interesse? #00:09:09-9#

97 Person 5: Ja, das Interesse ist schon da, aber man muss ja auch von irgendwas Leben und wenn die  
98 Organisation kein Geld hat, dann können die auch kein E-Learning machen. #00:09:18-8#

99 Interviewer: Also würde das Akzeptanzproblem eher auf westliche Länder zutreffen, dass die dann zu  
100 verwöhnt sind. #00:09:32-0#

101 Person 5: Aber Akzeptanz setzt ja voraus, dass man eine Wahl hat, und da sie ja eine Wahl haben,  
102 möchten die dann lieber beim Altgewohnten bleiben. Das sind die Erfahrungen in gut laufenden  
103 Organisationen. #00:09:56-9#

104 Interviewer: Kann es auch daran liegen, dass die Deutschen vielleicht eher eine Skepsis gegenüber der  
105 Technik von E-Learning haben? #00:10:04-0#

106 Person 5: Das ist schwer zu sagen. Vordergründig ja. Auf der anderen Seite fummelt jeder mit dem  
107 Rechner rum, es gibt kaum einen Privathaushalt ohne Rechner, jeder weiß, wie er mit einer App  
108 umzugehen hat und alle benutzen Online-Banking. Deswegen ist das Argument aus meiner Sicht nicht  
109 ganz stichhaltig, das ist eher vorgeschoben, dass da noch andere Interessen da sind, aber die verdeckt  
110 gehalten haben. Also das ist eher so eine Stellvertretererklärung. Aber das ist klar, dass in Deutschland  
111 die Dinge nicht so einfach anlaufen. Vor zehn Jahren war das vielleicht ein Grund, aber heutzutage  
112 würde ich das jetzt nicht so sagen. Das hat stark nachgelassen. #00:11:00-7#

113 Interviewer: Ich glaube, die nächste Frage brauche ich Ihnen dann nicht stellen. Das haben Sie schon  
114 verneint, also ob bei so einer Erstellung von Informationssystem kulturelle Werte mit in das System mit  
115 implementiert werden. (F9) #00:11:09-6#

116 Person 5: Also das Einzige, was ich merke, ist, dass wenn ich mit islamischen Kulturen arbeite, dass die  
117 ja sonntags schon arbeiten. #00:11:22-6#

118 Interviewer: Man kann das z.B. auf Feedback beziehen, dass die Deutschen ja ziemlich auf Feedback  
119 stehen, dass man das alles sehr transparent hält, das mögen die Asiaten ja eher nicht so. Das würde ja  
120 heißen, man müsste das für die verändern. #00:11:36-7#

121 Person 5: Nee, ich habe in Indien auch schon Projekte gemacht, da hat das auch geklappt. Was man  
122 sagen muss ist das: Dass die Ausländer generell, das machen aber eher alle und daher ist das ja dann ein  
123 Problem von Deutschland, dass man da immer knallhart und unverblümt seine Meinung sagt. Da wird  
124 das Feedback dann ganz krass ausgedrückt. Die wenig feinfühligkeit Art ist eher ein deutsches Naturell,  
125 das findet man eher in der restlichen Welt selten - vielleicht noch in Holland oder bei den Schweizern.  
126 #00:12:29-1#

127 Interviewer: Hatten Sie denn schon mal Erfahrung damit gemacht, dass das E-Learning fehlgenutzt  
128 wurde in irgendeiner Weise? (F10) #00:12:32-5#

129 Person 5: Fehlgenutzt? #00:12:38-9#

130 Interviewer: Ja, also dass es falsch verwendet wurde. Wenn es wieder um Feedback gehen würde, dass  
131 man einfach irgendwas ankreuzen würde. Bspw. Asiaten, die würden dazu neigen, das einfach nur gut  
132 zu bewerten. Oder dass man das E-Learning drei Stunden am Stück macht und das aber für 45 Minuten  
133 täglich ausgelegt ist, sodass man dann mehr mitnimmt. #00:13:05-0#

134 Person 5: Nee, da ist mir jetzt kein Aspekt aufgefallen. #00:13:10-6#

135 Interviewer: Okay. Dann zur nächsten Frage, haben Sie denn schon Serviceunterschiede bemerkt? Dass  
136 einige Kulturen eine größere Unterstützung gefordert haben als andere? (F11) #00:13:27-0#

137 Person 5: Also ich kann da jetzt nichts sagen. Das sind so Einzelfälle. Da will einer mal was Besonderes,  
138 aber eine allgemeingültige Aussage kann ich da nicht geben. Das variiert von Kunde zu Kunde oder von  
139 Projekt zu Projekt. #00:13:45-9#

140 Interviewer: Kann man das auch pauschalisieren, dass größere Unternehmen einen größeren Anspruch  
141 hätten? #00:13:52-3#

142 Person 5: Naja, die größeren Unternehmen sind meistens global aufgestellt und dann kommt allein schon  
143 die Dauer der Servicebereitschaft zum Tragen und größere Unternehmen haben natürlich dadurch, dass  
144 wir da länger involviert sind, haben die da eine größere Summe von Forderungen. Das ist allein  
145 größenbedingt. Je nachdem, wie viele Leute man da befragt und versucht glücklich zu machen.  
146 #00:14:29-9#

147 Interviewer: Oder dass es vielleicht auch daran liegen kann, dass Unternehmen, die schon mehr  
148 Erfahrung haben auch einen höheren Anspruch einfordern? #00:14:38-2#

149 Person 5: Ja, also das denke ich schon. Der Anspruch steigt mit Erfahrung. #00:14:53-8#

150 Interviewer: Sie hatten schon gesagt, dass sie keine länderspezifischen Besonderheiten machen, also  
151 kein verändertes Design oder Benutzeroberfläche. Das gibt es bei Ihnen nicht? (F12) #00:15:04-0#

152 Person 5: Nein, also eigentlich nicht. #00:15:05-7#

153 Interviewer: Gibt es denn bei Ihnen ein besonders Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam, das für den  
154 Export arbeitet? (F13) #00:15:12-2#

155 Person 5: Nee, also da sind wir nicht groß genug. Wir sind nicht groß genug, dass der eine nur Afrika  
156 und der andere nur Asien macht. Ich erwarte eigentlich, dass die alle alles machen können. #00:15:33-  
157 5#

158 Interviewer: Bei der Entwicklung oder Anpassung, werden da Leute aus dem kulturellen Kreis, für den  
159 das gemacht wird, auch integriert? #00:15:41-6#

160 Person 5: Das wird nur bei Übersetzung und der Textkontrolle gemacht. Die haben dann den Auftrag zu  
161 gucken, ob das passt, und wenn es nicht passt, dann wird eine Adaption gemacht. Aber bisher ist noch  
162 niemand gekommen und hat gesagt: „Wir wollen mehr Schafe drin haben oder mehr Frauen.“ Ich hatte  
163 nur einen Fall, bei einem europäischen Projekt. Da kamen die Engländer mit politischer Korrektness  
164 und sagten: „Das ist Gender-Grouping“, oder nein – „Ethnical-Grouping.“ Da habe ich erstmal  
165 rausfinden müssen, was die da meinen. Da waren wohl auf einem Bild drei Farbige und auf der anderen  
166 Seite nur Weiße. Da waren die der Meinung, dass das schon in Richtung Rassismus geht. #00:16:40-  
167 6#

168 Interviewer: Und das wurde dann entfernt? #00:16:42-5#

169 Person 5: Das wurde dann entfernt und dann haben wir die ganz kunterbunt durcheinander gemischt und  
170 dann war das auch gut. #00:16:45-0#

171 Interviewer: Von Anfang an wird erstmal mit dem Unternehmen gesprochen, ob was verändert werden  
172 soll? #00:16:57-3#

173 Person 5: (Zustimmung) #00:16:57-3#

174 Interviewer: Ansonsten wird nur übersetzt? #00:17:01-8#

175 Person 5: Andersrum: Wir übersetzen zuerst. Es gibt ja länderspezifische oder teilspezifische Experten,  
176 die gucken sich das an, und dann geht das durch. #00:17:20-8#

177 Interviewer: Meinen Sie das dann auch, wenn Sie angeben, dass Sie eine kundenindividuelle Software  
178 entwickeln? Also dass mit dem Kunden gesprochen wird und dann noch was verändert werden kann,  
179 oder ist damit was anderes gemeint? (F14) #00:17:35-2#

180 Person 5: Da bin ich etwas überfragt. #00:17:41-9#

181 Interviewer: Okay, im MMB Branchenmonitor wurde angegeben, dass sie custom-made Software  
182 erstellen. #00:17:48-5#

183 Person 5: Ah okay. Natürlich custom-made, wir müssen erstmal hören was der Kunde will, und dann  
184 bauen wir es natürlich so. Wenn natürlich Anwendungen da sind, die so ähnlich sind, dann wird das  
185 natürlich angepasst, ansonsten wird das von Null aufgebaut. #00:18:03-4#

186 Interviewer: Gut, dann wäre ich schon durch. Gibt es den von Ihnen noch Anmerkungen? #00:18:15-5#

187 Person 5: Nö, eigentlich nicht. #00:18:17-2#

188 Interviewer: Dann vielen Dank für das Interview. #00:18:20-7#

### Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 5

<b>Nummer</b>	<b>Generalisierung</b>
1	Es gibt kein kultursensitives E-Learning - Keine kulturelle Anpassung notwendig (Z 30-31, 34-40, 58-64)
2	Technische Unterschiede im Ausland möglich (Z 78-81)
3	In Deutschland größere Probleme bei Einführung, höhere Machtdistanz in anderen Ländern Deutsche benennen Skepsis gegenüber Technik als Grund für Ablehnung vom E-Learning. Paradox, da jeder Rechner nutzt (Z 88-91, 94-100, 123-125)
4	In Deutschland gibt es viele Alternativen, die sehr gut aufgestellt sind, daher sehen Nutzer keinen zusätzlichen Nutzen im E-Learning. (Z 97-100, 118-120)
5	Mit steigender Erfahrung mit E-Learning steigt auch Anspruch an die Serviceleistung und das E-Learning (Z 170)
6	Einbindung von Personen mit kulturellen Hintergrund nur bei Textkontrolle nach Übersetzung (Z 183-186)



## Interview 6 #00:00:0-0#

1 Interviewer: Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1) #00:00:04-9#

2 Person 6: XX bietet ERP Software für den Mittelstand an mit Schwerpunkt auf Produktions- und  
3 Industriebranchen. Wir haben komplette ERP Lösungen bei uns im Angebot, sowohl wechselseitig als  
4 auch von der Beratungsseite her, wenn es dann um die Einführung, den Support und auch die Wartung  
5 beim Kunden geht. #00:00:30-9#

6 Interviewer: In welcher Abteilung arbeiten Sie und was genau ist Ihre Tätigkeit bzw. Ihr  
7 Verantwortungsbereich? (F2) #00:00:36-1#

8 Person 6: Ich bin im Produktmanagement bei XX tätig und da verantwortlich für das Thema  
9 Internationalisierung. Das heißt, dass ich mich darum kümmere, in welcher funktionalen Ausgestaltung  
10 sich unsere Software weiterentwickeln muss, um in verschiedensten Ländern einsetzbar sein zu können.  
11 Sie können sich sicher vorstellen, dass es in China oder Russland andere Rechnungslegungsvorschriften  
12 gibt als in Deutschland. Und da unsere Software eine Unternehmenssoftware ist und all diese Bereiche  
13 abbildet, dass Unternehmen in dem jeweiligen Land damit arbeiten können, ist es natürlich auch  
14 erforderlich, wenn wir international erfolgreich sein wollen, dass unsere Software diesen Anforderungen  
15 gerecht wird. Da ist es dann meine Aufgabe, zum einen diese Anforderungen zu erheben, zu sammeln  
16 und zu analysieren und die dann in Funktionen umzusetzen und die dann an die Entwicklungsabteilung  
17 zu übergeben, die das dann realisieren. Dann überprüfe ich, ob die Qualität stimmt und alles richtig  
18 umgesetzt wurde. Auf der anderen Seite begleite ich unsere Kunden in dem jeweiligen Land und fahre  
19 da auch mal hin und schaue mir an, wie das da vor Ort aussieht und welche prozessseitigen  
20 Veränderungen eventuell noch notwendig werden können. Das geht dann verstärkt in den Bereich  
21 Beratung. Aber primär geht es für mich darum, das Produktmanagement beim Thema Ausland fit zu  
22 machen. #00:02:13-7#

23 Interviewer: Würde es denn bei Ihrer Beratung auch darum gehen, wenn die Software bereits eingeführt  
24 wurde, diese nochmal zu verändern, wenn es nicht so gut passt? #00:02:22-8#

25 Person 6: Das passiert durchaus. Das kann durchaus sein, dass wir uns natürlich im Vorfeld nicht mit  
26 allen Informationen versorgen konnten und dementsprechend, wenn es dann zum Einsatz kommt, noch  
27 Anpassungen vornehmen müssen. Es kann aber auch sein, dass in dem jeweiligen Land der Gesetzgeber  
28 neue Gesetze auf den Weg bringt - neue Steuersysteme, neue Zollvorschriften, usw. und die passen wir  
29 dann natürlich an. Das nennen wir dann Jahres-Endupdate, da wird die Software von den gesetzlichen  
30 Vorgaben angepasst. Was natürlich auch passieren kann, ist, dass unsere Standardsoftware sich an sich  
31 weiterentwickelt und dass da neue Funktionen hinzugefügt werden und wir das natürlich unseren  
32 Kunden zur Verfügung stellen wollen, sodass jeder auf dem neusten Stand ist. #00:03:23-6#

33 Interviewer: Also Sie beschäftigen sich eigentlich nur mit dem Export? #00:03:30-4#

34 Person 6: In meiner Rolle jetzt kann man das so sagen, wobei die Frage ist, was Sie unter Export  
35 verstehen. Bei der Unternehmensstruktur von XX haben wir innerhalb von Deutschland unsere eigenen  
36 Niederlassungen, die unsere Kunden vor Ort betreuen. Der Standort XX gibt die Standardsoftware vor  
37 und das wird von den jeweiligen Niederlassungen angepasst und modifiziert. Unsere Kunden können  
38 rein von der Softwareseite auch minimale Modifikationen vornehmen. Wir haben es schon seit sieben  
39 Jahren so, dass wir in Polen, Ungarn, Österreich und USA eigene Niederlassungen haben, um unsere  
40 Kunden in den jeweiligen Ländern vor Ort bedienen zu können. Da werden dann jeweils Personen oder  
41 Mitarbeiter aus dem jeweiligen Land rekrutiert. Das sind Zweitstellen von uns, die unsere Kunden vor  
42 Ort besser unterstützen können, auf der anderen Seite aber auch unsere Software ein Stück weit voran  
43 bringen können. Wir sind aber nicht in jedem Land, in dem wir unsere Software anbieten, selbst aktiv.  
44 Bspw. in Tschechien haben wir einen Partner. Wir haben für Italien und die Schweiz auch  
45 Partnerunternehmen und die lizenzieren im Prinzip von uns die Standardsoftware und bauen dann in  
46 dem jeweiligen Land die Standardsoftware. Also Export in dem Sinne, dass man XX Software aus dem  
47 Regal heraus kaufen kann, das haben wir nicht, sondern in dem jeweiligen Land wird die Software  
48 angepasst oder über einen Partner dort vertrieben. #00:05:30-6#

49 Interviewer: Gibt es einen Grund, warum Sie in bestimmten Ländern Niederlassungen haben und  
50 manchmal nur einen Partner? Hat das mit der Nachfrage zu tun? #00:05:48-4#

51 Person 6: Da bin ich noch nicht lang genug dabei, um die Entstehung der Niederlassungen beurteilen zu  
52 können. Ich denke, das war von mehreren Faktoren abhängig. Zum einen, weil man einen verlässlichen  
53 Partner gefunden hat oder Partner, wie in Polen, die haben erstmal als Partner angefangen und wurden  
54 dann integriert, also dass XX Anteile an dem Unternehmen übernommen hat. In der Schweiz wurde von  
55 Anfang an gesagt, dass wir mit einem Partner zusammenarbeiten wollen, weil sich das sonst  
56 wirtschaftlich gar nicht lohnt. Natürlich sind die Anforderungen die aus dem jeweiligen Land kommen,  
57 die Komplexität der Anforderungen, aber auch die Landesgesetzgebung ein Thema. Manchmal ist  
58 sicherlich auch die Sprache ein Thema. Man macht sich selbst die Mühe als Unternehmen und baut vor  
59 Ort einen Mitarbeiterstamm auf oder man verlässt sich auf einen lokalen Partner. Wir haben jetzt die  
60 Vision für die DACH Region, XX aus der eigenen Hand anbieten zu wollen und nicht über ein  
61 Partnerunternehmen und in anderen Ländern, insbesondere in exotischeren Ländern, das nur über ein  
62 Partnerunternehmen laufen zulassen - einfach weil der Kundensupport wesentlich leichter ist. Bspw. in  
63 China oder Indien, da ist das auch vom kulturellen Aspekt her mit Sicherheit wichtig, aus dem eigenen  
64 Land, mit der eigenen Sprache sich direkt mit dem Kunden beschäftigen zu können und das nicht über  
65 einen deutschen Unternehmen mit eventuell russischsprachigen Mitarbeitern machen zu müssen. Das  
66 hängt sicherlich vom Businessplan ab und von den Zielen, die man verfolgt. Wir überlegen gerade aktiv,  
67 in China eine Niederlassung zu gründen und dann nicht über ein Partnerunternehmen zu gehen. Das  
68 mag Vertrauensgründe haben, das mag politische Gründe haben, auch für Marketingzwecke, weil viele  
69 Unternehmen, bzw. fast alle, kommen eigentlich aus Deutschland. Also wir bedienen primär den  
70 deutschen Mittelstand, Unternehmen, die international oder global aktiv sind. Wir versuchen nicht, in  
71 den jeweiligen Ländern den Markt neu aufzubauen und aktiv chinesische Kunden anzusprechen. Also  
72 unser Ziel ist es schon, deutsche Unternehmen, die wir schon in Deutschland unterstützen, auch global  
73 zu unterstützen. Dementsprechend kommen wir schon vom deutschen Standort her mit der Qualität und  
74 Support und wollen das auch dort zur Verfügung stellen. #00:09:06-5#

75 Interviewer: An wie vielen Projekten haben Sie für XX schon mitgewirkt? #00:09:18-4#

76 Person 6: Also ich habe jetzt momentan fünf bis sechs internationale Projekte, die ich begleite. Ich bin  
77 erst seit sechs Monaten bei XX, also noch gar nicht so lange dabei. Ich war vorher zwölf Jahre bei der  
78 XX tätig, von daher ist Internationalisierung ein bekanntes Thema, das begleitet mich schon viele, viele  
79 Jahre. #00:09:55-0#

80 Interviewer: Sie haben das schon ein bisschen beantwortet. Wie genau geht denn XX bei der  
81 Entwicklung vor? Sie haben gesagt, Sie haben eine Standardsoftware und die wird dann durch Ihre  
82 Analyse angepasst? (F3) #00:10:08-2#

83 Person 6: Genau. Wir haben schon eine Standardlösung, die sich primär mit dem deutschen Standard  
84 beschäftigt. Wir nehmen unsere Standardlösung wie sie in Deutschland 1:1 einsetzbar wäre und  
85 modifizieren sie dann für das jeweilige Land neu. #00:10:34-1#

86 Interviewer: Das würde sich dann auf die Gesetze beziehen? #00:10:38-9#

87 Person 6: Genau, Gesetzesvorgaben. Das sind mitunter durchaus kulturelle Aspekte, die dann vom  
88 Kunden vor Ort geäußert werden, aber in Polen bspw. ist das üblich, dass man das in einer gewissen Art  
89 und Weise abwickelt. Das mag in Deutschland anders sein, vielleicht auch von der Mentalität, das  
90 können auch tatsächlich hierarchische Unterschiede sein. (*Beispiel Polen*) Wir haben in der letzten Zeit  
91 eine Massenanalyse gemacht, was tatsächlich rein rechtliche Gründe hatte und was einfach nur geäußert  
92 wurde. Vieles hätte in Deutschland genauso gut geäußert werden können, aber in dem jeweiligen Land  
93 wurde es einfach angesprochen und deswegen wurde es nur in dem Land geändert. Wie gesagt, mit den  
94 verschiedenen Anforderungen, die da reinkommen für unsere Entwicklung, die sind nicht nur rein  
95 rechtlich. Hier in XX entwickeln wir primär erstmal unseren Ausgangspunkt, aus dem wir dann die  
96 Landesversionen basteln, und dann haben wir hier in XX nochmal ein kleines Team sitzen, das sich mit  
97 einer Handvoll Landesversionen beschäftigt und die modifiziert. Aber auch unsere Partner vor Ort, auch  
98 die können das anpassen. #00:12:41-9#

99 Interviewer: Das was Sie bereits gesagt haben, das bezieht sich ja schon auf die nächste Frage, also  
100 welche Erfahrungen Sie bereits gemacht haben. Können Sie denn was dazu sagen, ob es bisher schwierig  
101 oder eben nicht schwierig war? Wenn Sie ihre Analyse machen... Wie genau kann man sich das denn  
102 vorstellen? Sprechen Sie vor Ort mit jemanden oder beobachten Sie den Prozess oder gucken Sie sich  
103 die alte Software an? (F5) #00:13:10-1#

104 Person 6: Das ist ein sehr komplexes Thema. Das ist durchaus nicht einfach zu realisieren. Was wir auf  
105 jeden Fall machen müssen und das ist auch meine Rolle bei XX, - das ist zum einen die gesetzlichen  
106 Vorgaben zu sichten und deren Auswirkungen auf unsere Software zu beurteilen. Also wenn es andere  
107 Regelungen und Gesetze in dem jeweiligen Land gibt, dann muss ich a: Natürlich die Steuersysteme  
108 verstehen, rein vom Hintergrund, also vom fachlichen Hintergrund her und b: Ich muss auch schauen,  
109 wie sich das Ganze dann realisieren lässt. Wenn wir für Deutschland eine Lösung bauen, da haben wir  
110 eine gewisse Vorgehensweise und Systematik und die kann nicht immer 1:1 anpassbar sein. Das heißt,  
111 da ist es schon immer sehr wichtig, das sowohl fachlich als auch technisch beurteilen zu können. Wir  
112 haben jetzt und wir werden auch verstärkt in der Zukunft unser Wissen von den einzelnen Ländern  
113 streuen müssen. Bisher läuft fasst alles bei uns in XX zusammen und geht dann zurück in die Welt. Wir  
114 sind jetzt gerade auch dabei, unsere Auslandsniederlassungen viel stärker in die Pflicht zu nehmen, weil  
115 die ja viel dichter am jeweiligen Kunden bzw. Markt sitzen, dass die viel früher bestimmte Sachen  
116 abfragen können. Also wenn sich bspw. eine Gesetzeslage ändert, bis ich über einen Newsletter oder  
117 meinen Kontakten zu Wirtschaftsprüfern oder Außenhandelskammern das mitbekomme, dann haben  
118 wir fast keinen Spielraum mehr, um das umzusetzen. Also wenn der Kunde dann bei uns aufschlägt und  
119 uns von der Gesetzesänderung erzählt, dann ist eigentlich keine Zeit mehr, das umzusetzen. Um das zu  
120 lösen, das geht meiner Meinung nach nur, wenn man Hand-in-Hand arbeitet. Deswegen bauen wir bei  
121 XX gerade ganz massiv neue Strukturen auf, Kommunikationsstrukturen, die uns innerhalb unseres  
122 Teams mit unseren Partnern unterstützen, aber uns auch die Informationen liefern, dass man bspw. mit  
123 Wirtschaftsprüfern, Außenhandelskammern oder auch der ein oder anderen öffentlichen Behörde  
124 zusammenarbeitet und da mal schaut, auf der einen Seite passiv über Mails oder auch aktiv, indem man  
125 da mal anruft und fragt, was es denn so neues gibt. Da geht man davon aus, dass die das wissen, wenn  
126 da neue Gesetze kommen. Das ist ein ganz gestreutes Feld von Informationsquellen, die wir da abgrasen  
127 müssen. #00:16:26-6#

128 Interviewer: Sehen Sie das denn auch als größte Schwierigkeit des Exportes an? (F6) #00:16:30-8#

129 Person 6: Als größte nicht unbedingt, aber es ist mit Sicherheit ein komplexer Erfolgsfaktor. Ich denke,  
130 das ist auch kulturell bedingt. Weniger kulturell bedingt, ob ich Deutscher bin, Amerikaner bin oder  
131 Japaner bin, sondern mehr, welcher Generation gehöre ich an, Generation X oder Generation Y. Oder  
132 aus welchem Bereich komme: Ich bin ich Informatiker, bin ich vielleicht Betriebswirt, bin ich  
133 Marketingexperte. Ich glaube, da scheidet sich schon ein bisschen die Spreu vom Weizen. Dem  
134 Informatiker wird ja oft nachgesagt, dass der sehr introvertiert ist. Dafür ist der aber technikversiert, da  
135 kann man dann vielleicht besser mit dem über Skype oder über andere Kommunikationsmedien agieren.  
136 Andere lieben es, sich direkt vor Ort zu treffen, um den Kontakt zu pflegen. Ich denke, die  
137 Kommunikationsart und eine regelmäßige Kommunikation sind auf jeden Fall erfolgsentscheidend.  
138 Dann vielleicht noch einen kurzen Exkurs für Sie: Ich war vor XX bei XX für unsere australische  
139 Niederlassung zuständig. Ich hatte aber nie die Chance, permanent vor Ort zu sein, sondern ich hatte  
140 genau diese Herausforderung über Kontinente hinweg, die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Und  
141 da war meine Erfahrung definitiv, dass, sobald man vor Ort ist und mit den Leuten über das Thema  
142 sprechen kann, dann funktioniert das auch. Sobald man dann aber wieder weg ist und nur noch über E-  
143 Mail und Protokolle kommuniziert, dann wird das gleich wieder schwieriger. Also die direkte  
144 Kommunikation ist für mich absolut erfolgsentscheidend. Deshalb habe ich im letzten halben Jahr keine  
145 Kosten und Mühen gescheut und bin von einer Niederlassung zur nächsten gefahren, da der direkte  
146 Kontakt ganz, ganz wichtig ist. Einfach, um das mal zu beobachten, zu sehen, wie das Arbeitsumfeld  
147 ist, zu sehen wie die Software eingesetzt wird vor Ort. Das kann man eben alles am besten vor Ort  
148 machen. #00:18:57-2#

149 Interviewer: Was glauben Sie denn sind die Gründe für die Fehlkommunikation, wenn man sich nicht  
150 am gleichen Ort aufhält? #00:19:11-2#

151 Person 6: Ich glaube nicht, dass es das Interesse ist. Ich glaube es ist wichtig, dass man sich Zeit nimmt.  
152 Ich glaube, jedem ist bewusst, dass Informationsaustausch notwendig ist. Aber wenn man nicht direkt  
153 zusammensitzt, dann gibt es einfach zu viele Störquellen, die einen immer wieder davon abhalten. Sei  
154 es, dass das Telefon klingelt, der Kollege rein kommt... Und wenn man sich zusammen hinsetzt, dann  
155 ist die Zeit dafür reserviert. Und ich glaube, da kann man dann auch wirklich was schaffen und da  
156 funktioniert die Kommunikation. Ich glaube nicht, dass das irgendwie Desinteresse ist, sondern einfach,  
157 wie viel Zeit man sich nimmt. Bei der direkten Kommunikation nimmt man sich einfach mehr Zeit. Und  
158 dann hat man bei der indirekten Kommunikation diese Verschleppungen: "Oh ich muss da und da noch  
159 antworten." Was noch hinzukommt, ist das Thema Missverständnisse. Ich finde, dass das Gespräch  
160 verständlicher ist als geschriebene Sprache, dass man nicht sieht wie die Gestik ist, wie die Mimik ist...  
161 Da schreiben manchmal Leute stundenlang E-Mails, anstatt einmal zwei Minuten miteinander zu  
162 telefonieren. #00:20:49-3#

163 Interviewer: Ich würde dann gleich weitermachen. Haben Sie denn schon Erfahrung damit gemacht,  
164 dass sich die Nutzergruppe etwas anderes unter dem ERP System vorgestellt hat? (F7) #00:20:58-5#

165 Person 6: Als unter der Software selbst glaube ich nicht. Wenn ich jetzt im Ausland oder in Deutschland  
166 unsere Kunden sehe, da kann ich nichts sagen, dass die da ganz andere Wahrnehmungen haben. Ich  
167 denke, das ist weltweit, wie das da aufgebaut ist. Ich denke, auch durch unseren Konkurrenten XX ist  
168 das so gesetzt. Da weiß man, was man bekommt. In der Art und Weise der Bedienung allerdings, also  
169 wenn es da eher um Themen wie Usability oder Support Themen geht, ich glaube alles an Prozessen um  
170 die Software drum herum, da kann sich das sicher unterscheiden. Ganz besonders im kulturellen Umfeld.  
171 Da muss man sagen, dass die Deutschen ja als sehr konservativ bezeichnet werden. Da ist man dann im  
172 Ausland vielleicht schon freudiger, wenn man da in Asien die Unternehmenssoftware anschaut, die ist  
173 schon bunter und mit viel mehr Icons versehen - mehr als sich ein Mitteleuropäer jetzt wünschen würde,  
174 der will da eher kurze Stichpunkte sehen. Also ich denke schon von der Darstellung der Informationen  
175 in der ERP Software, da unterscheidet sich das schon, die Funktionalität ist jedoch eher gleich.  
176 #00:22:53-7#

177 Interviewer: Kann es denn dazu führen, dass man die ERP Software weniger akzeptiert, wenn die  
178 Japaner bspw. so eine konservative deutsche Software bekommen? (F8) #00:23:07-7#

179 Person 6: Bei den Japanern würde ich direkt sagen, die würden das akzeptieren, weil sie das Made-in-  
180 Germany ganz hoch halten. Ich könnte mir auch durchaus vorstellen, dass es da Kulturkreise gibt, die  
181 sagen: "Nö, das wollen wir jetzt aber nicht." Also ich kann mir schon vorstellen, dass die kulturelle  
182 Komponente da Einfluss haben kann. Nehmen wir China mal als Beispiel. Chinesen machen es an sich  
183 so, wenn sie unsicher bei der Handhabung einer Software sind, dass die dann gar nicht eingesetzt wird,  
184 statt einfach mal zu probieren - also bevor man einen Fehler als Mitarbeiter begeht, weil man nicht weiß,  
185 wie die Software zu bedienen ist. Da würde ein Europäer oder Deutscher einfach mal klicken und  
186 gucken, was passiert. Das würde ein Chineser wahrscheinlich weniger versuchen. Da muss man natürlich  
187 auf die Bedienkonzepte eingehen, die Online Hilfe, die da mitgeliefert wird, sollte da kulturell angepasst  
188 werden, außerdem auch die Oberfläche, die Sprache, die dann angepasst werden muss. In vielen Ländern  
189 wäre es sicherlich möglich, die Software auf Englisch einzuführen, aber da gibt es Länder, da wird  
190 erwartet oder es ist vom Gesetz vorgeschrieben, dass die Oberfläche in der entsprechenden  
191 Landessprache ist. Also die dürfen in China keine deutsch- oder englischsprachige Software einsetzen,  
192 die keine chinesische Oberfläche anbietet. Und da gibt es bestimmt weitere Länder, wo es genauso ist,  
193 besonders in den osteuropäischen Ländern wie Polen, Tschechien, Slowakei oder Ungarn. Da ist es vom  
194 Gesetz vorgeschrieben, dass zumindest die Onlinehilfe und das Kernmodul in der entsprechenden  
195 Landessprache angeboten wird und dem Benutzer zur Verfügung steht. Da gibt es schon von den  
196 jeweiligen Ländern genaue Vorgaben. Auch bei uns ist es ja so, dass sich Europa in den letzten  
197 Jahrzehnten stark verändert hat. Obwohl die Tschechoslowakei früher ein Land war, wird es da  
198 sicherlich jetzt nicht mehr funktionieren, dass die Slowaken das akzeptieren, wenn das alles in  
199 Tschechisch ist - obwohl die Sprachen eng miteinander verbunden sind und man früher ein Land war,  
200 auch da möchte man das lieber in seiner eigenen Landessprache. Das ist natürlich auch eine  
201 Komplexität, wenn man in die jeweiligen Länder geht, dass man dann auch die jeweilige Sprache  
202 anbieten kann. #00:26:08-2#

203 Interviewer: Das klingt jetzt erstmal so, wie wenn es da eher ums Prinzip geht oder um das Gesetz...  
 204 #00:26:19-1#

205 Person 6: Das ist schon die Akzeptanz. Es gibt Länder, da liegt es am Gesetz. Ich glaube aber auch, bzw.  
 206 ich weiß aber auch, dass es da Länder gibt, die das nicht akzeptieren würden, obwohl die das vielleicht  
 207 verstehen könnten. #00:26:35-6#

208 Interviewer: Würde Oberfläche jetzt auch heißen, dass da mehr Bilder eingebaut sind, oder geht es da  
 209 hauptsächlich um die Sprache? #00:26:42-5#

210 Person 6: Da wollen das viele wegen der Sprache. Vielleicht findet es jemand auch schöner, wenn das  
 211 mit ein paar mehr Icons ist oder deskriptiven Symbolen hinterlegt ist, aber ob das jetzt wirklich ein  
 212 ausschlaggebendes Kriterium wäre, das würde ich jetzt nicht sagen. Das ist mir jetzt noch nicht  
 213 begegnet. #00:27:20-0#

214 Interviewer: Was halten Sie denn von der Aussage, dass man sagt, dass bei der Erstellung von  
 215 Informationssystemen kulturelle Werte mit in das System mit implementiert werden? (F9) #00:27:29-  
 216 6#

217 Person 6: Ich glaube, das ist definitiv eine richtige Aussage. Besonders, wenn wir hier über  
 218 Informationssysteme reden, da geht es ja um Informationen, die ausgetauscht werden. Und Sprache und  
 219 Kultur sind da, also ich bin da jetzt kein Kulturwissenschaftler oder Sprachwissenschaftler, sondern  
 220 Informatiker vom Hintergrund, aber ich würde definitiv sagen, das gerade, wenn es um den Austausch  
 221 von Informationen geht, die Sprache und die Kultur prägend sind. Dementsprechend auch  
 222 Informationssystem, die IT unterstützt sind, die müssen geprägt sein. Ich glaube, man kann heute keine  
 223 Software mehr an kulturellen Vorgaben vorbei entwickeln, das wird nicht funktionieren. Da haben Sie  
 224 keine Chance auf dem Markt. #00:28:23-1#

225 Interviewer: Wie arbeiten Sie die kulturellen Werte heraus? #00:28:26-9#

226 Person 6: Das ist auch eine sehr spannende Sache. Zum einen gibt es genug Möglichkeiten, um den  
 227 Nutzen über unseren Kunden zu kommunizieren. Das heißt, wir reden mit unserem Kunden darüber,  
 228 wie da mit dem Mitarbeiter gesprochen wird, wie da die Prozesse laufen und ob die anders laufen in  
 229 dem jeweiligen Land. Da kommen eigentlich schon relativ viele Informationen von unserem Kunden.  
 230 Es ist auch wirklich so, dass man sagen muss, man muss auch mal hinfahren und sich die Kultur mal  
 231 anschauen. Das soll keine Bildungsreise oder Urlaub sein, aber man kann dann schon einen Eindruck  
 232 bekommen. Man kann darüber lesen, die Kultur auf sich wirken lassen und Gespräche mit den  
 233 erfahrenen Leuten vor Ort führen und vor allem auch mit lokalen Personen in Kontakt kommen und  
 234 diesen Kontakt auch pflegen. Das kann man nicht von einem anderen Land aus, das muss dann auch  
 235 wirklich vor Ort passieren. #00:29:41-4#

236 Interviewer: Mit lokalen Personen meinen Sie jetzt jemanden aus dem jeweiligen Unternehmen?  
 237 #00:29:46-7#

238 Person 6: Aus dem Kundenunternehmen, ja. Das kann aber auch aus dem erweiterten Netzwerk sein wie  
 239 Wirtschaftsprüfer, Außenhandelskammer oder vielleicht auch mal die Tourismusbehörde. Einfach mal  
 240 die Dos and Don'ts herausfinden oder sich anlesen, dass man ein Gefühl bzw. ein Verständnis für die  
 241 andere Kultur bekommt. #00:30:20-0#

242 Interviewer: Okay. Haben Sie einmal eine Fehlnutzung mitbekommen? Oder können Sie sich eine  
 243 Fehlnutzung vorstellen? (F10) #00:30:30-1#

244 Person 6: Aufgrund kultureller Aspekte? #00:30:33-6#

245 Interviewer: Ja. #00:30:34-4#

246 Person 6: Ist mir jetzt persönlich noch nicht untergekommen, dass es da einen konkrete Fehlnutzung  
 247 gab. Dass mal eine bestimmte Funktion falsch verstanden wird oder einfach vom Fachwissen her nicht  
 248 weiterwissen, ja. Aber das hat nichts mit kulturellen Aspekten zu tun, das kann in Deutschland genauso

249 passieren. Würde ich jetzt aber rein aus meiner Erfahrung heraus nicht ganz ausschließen. #00:31:10-  
250 0#

251 Interviewer: Haben Sie schon Unterschiede im Serviceanspruch bei den Kulturen bemerkt? Das bezieht  
252 sich auf den Nutzer, dass der bspw. mehr Hilfe erwartet? (F11) #00:31:32-8#

253 Person 6: Ja, das auf jeden Fall! Zum einen natürlich, dass das in der eigenen Landessprache möglich  
254 ist. Wir arbeiten momentan an einem Konzept, follow-the-sun Konzept, dass man Service direkt in dem  
255 Land anbieten kann. Wir haben aktuell die Möglichkeit durch Europa und die USA, die Hälfte des  
256 Globus schon mal abzudecken. In Asien hätten wir aber noch keinen Service im richtigen Zeitfenster.  
257 Also wenn der chinesische Kunde da Probleme hat, das er sofort eine Lösung bekommt und keine  
258 Meldung: "es tut uns leid, aber in vier Stunden beginnt in Deutschland der Arbeitstag, dann wird Ihnen  
259 weitergeholfen." Wir brauchen für China, Japan und Indien in der jeweiligen Zeitzone einen Support,  
260 der auch in der jeweiligen Sprache die Kunden vor Ort bedienen kann. Ich glaube schon, dass das ganz  
261 wichtig ist. Die Leute erwarten, dass sie in ihrer jeweiligen Landessprache und in der jeweiligen  
262 Zeitzone die Antwort erhalten. Ich glaube, das muss man schon anbieten. Es ist aber wirklich so, dass  
263 die Onlinehilfe, seien es jetzt die Handbücher, die Tutorials, E-Learning kann man ja sagen, dass das in  
264 der jeweiligen Landessprache vorliegt und vielleicht auch für jeden Kulturkreis angepasst werden sollte,  
265 wobei da einige mehr Bilder wollen oder andere viel mehr von dem anderen, das kann auch einfach  
266 menschlich unterschiedlich sein. Ich weiß nicht, ob das statistisch belegt ist, dass die in dem einen  
267 Kulturkreis das so wollen und in dem anderen so. Das kann ich Ihnen nicht sagen. #00:33:57-2#

268 Interviewer: Haben Sie denn irgendwas bemerkt, dass man das sagen könnte, dass in bestimmten  
269 Ländern die Kommunikation über E-Mail, Telefon oder über einen persönlichen Kontakt abläuft?  
270 #00:34:12-1#

271 Person 6: Die Kunden erwarten, dass man auch mal vor Ort erscheint, das ist überall gleich. Deswegen  
272 ist für uns der Auslandssupport ganz essentiell und erfolgsentscheidend. Dass wir die Möglichkeit  
273 haben, innerhalb weniger Stunden einen Besuch vor Ort machen zu können. Ich könnte mir schon  
274 vorstellen, dass in Deutschland tatsächlich eher zum Telefonhörer gegriffen wird als in Asien, wo das  
275 über Mails läuft oder Callsysteme, wo man sein Anliegen einträgt und das automatisiert weitergegeben  
276 wird. Ich weiß aber nicht, ob die eine grundsätzliche Arbeitsweise ist. #00:35:16-7#

277 Interviewer: Zu länderspezifischen Besonderheiten hatten Sie schon viel gesagt, wollen Sie da noch was  
278 ergänzen? Natürlich der Datenschutz wird angepasst, genau wie die Gesetze und die Benutzeroberfläche  
279 bzw. Design, wird das auf Wunsch verändert? (F12) #00:35:42-1#

280 Person 6: Genau, genau. Das ist dann rein kundenspezifisch und nicht länderspezifisch. Wir haben jetzt  
281 keine anderen Bedienkonzepte für die jeweiligen Länder. Bei der Benutzeroberfläche wird natürlich die  
282 Sprache angepasst, Datenschutzthema, ja klar, was gespeichert wird usw., das passen wir natürlich an.  
283 Ansonsten länderspezifischen Besonderheiten beim Export, ja, also primär kann man schon sagen, dass  
284 da das Hauptaugenmerk auf den Gesetzen liegt. #00:36:21-7#

285 Interviewer: Ja, okay. Wie sieht denn Ihr Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam für den Export aus? Gibt  
286 es ein besonderes, was sich mit ausländischen Kunden beschäftigt, oder haben Sie für jedes das gleiche?  
287 (F13) #00:36:39-4#

288 Person 6: Wir haben, wie gesagt, neben unserer Standardentwicklung eine Handvoll Mitarbeiter, die  
289 sich nur um die länderspezifischen Anpassungen kümmern. Das ist ein getrenntes Team. Die sind zwar  
290 organisatorisch in derselben Abteilung, aber die arbeiten Hand in Hand mit den ausländischen  
291 Niederlassungen, die da auch noch Mitarbeiter haben, die da mithelfen. #00:37:08-5#

292 Interviewer: Also ist das ein multikulturelles Team? #00:37:11-1#

293 Person 6: Ja. #00:37:16-3#

294 Interviewer: Da wird drauf geachtet, dass einer aus dem Zielland dabei ist? #00:37:20-4#

295 Person 6: Das versuchen wir auf jeden Fall. Insbesondere schon mal wegen der Sprache. Wir haben  
296 gerade ein Projekt mit China, da haben wir natürlich drauf geachtet, dass wir auch chinesische Leute  
297 haben, dass die im Projekt mitarbeiten können und die Sprachbarriere abbauen und kulturelle  
298 Besonderheiten leichter verständlich werden. Da schauen wir schon, dass in den jeweiligen Ländern, je  
299 nach Verfügbarkeit, lokale Mitarbeiter dabei sind. #00:38:06-1#

300 Interviewer: Okay. Die letzte Frage haben Sie bereits beantwortet. Sie haben keine standardisierte  
301 Komponente für jedes Land, oder? (F14) #00:38:16-0#

302 Person 6: Doch, da ja schon. Von der Struktur ist es so: Wir haben unseren Standard, die Version die  
303 hier in XX wie vom Fließband rausgeht. Darauf aufsetzend setzen wir dann unsere Landesversionen,  
304 das heißt, wir haben eine polnische Landesversion, wir haben eine ungarische Landesversionen und eine  
305 amerikanische Landesversion und dann werden die natürlich jeweils kundenspezifisch modifiziert. Jede  
306 Unternehmenssoftware muss in das Unternehmenskonzept eingebettet werden. Da kann man das nicht  
307 wie bei Microsoft Word oder Excel einfach überstülpen. Dementsprechend werden die dann nochmal  
308 modifiziert. Wir haben also standardisierte Komponenten für jedes Land. Und dann darauf werden  
309 unsere kundenspezifischen Landesversionen entwickelt und vom und mit dem Kunden modifiziert.  
310 #00:39:25-9#

311 Interviewer: Okay, super. Ich wäre soweit durch. Gibt es von Ihnen noch Anmerkungen? #00:39:36-2#

312 Person6: Nein, eigentlich nicht. #00:39:41-7#

313 Interviewer: Dann vielen Dank für das Interview!

## Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 6

Nr.	Generalisierung
1	<p>Standardisierte Länderversionen, die vor Ort durch Niederlassung/Partner kundenspezifisch angepasst werden</p> <p>Anpassung nach Einführung, wenn man sich nicht von Anfang an mit allen Informationen versorgen konnte oder sich die Gesetzeslage ändert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräch mit Kunden über Anpassung, Besuch vor Ort wichtig</li> <li>- Sich mit der nationalen Kultur und den Dos and Don'ts auseinandersetzen</li> </ul> <p>Nicht nur rechtliche Gründe für Anpassung, sondern auch Wünsche, die nicht unbedingt kulturell bedingt sind (Z 28-32, 107-113, 265-270, 280-281, 358-361)</p>
2	<p>Immer Ansprechpartner vor Ort in Form von Niederlassungen oder Partnern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variiert nach Wirtschaftlichkeit und Komplexität der Anforderungen vor Ort</li> <li>- Kann aber auch Vertrauensgründe haben, politische Gründe oder für Marketingzwecke (Z 44-50, 61-70, 73-85)</li> </ul>
3	<p>Niederlassungen erleichtern Kundensupport. Auslandsniederlassungen stärker einbeziehen, um schneller auf Änderungen reagieren zu können. Informationsnetzwerk aufbauen und pflegen. Persönlicher Kundensupport in der nationalen Sprache und der richtigen Zeitzone (Z 73-85, 134-145, 294-296, 301-305, 315-318)</p>
4	<p>Standardsoftware wird modifiziert. (Z 99-100)</p>
5	<p>Kommunikationsart ist wichtig, insbesondere Kommunikation aufrecht zu erhalten, kann schwer sein.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkte Kommunikation sollte vorhanden sein, flüssigerer Arbeitsverlauf und weniger Missverständnisse (Z162-170, 173-175, 185-191)</li> </ul>
6	<p>Richtige Vorstellung von der Funktionalität der Software, aber mögliche andere Vorstellung von der Darstellung der Informationen. Kulturelle Aspekte haben Einfluss auf Nutzung und Umgang mit Software. (Z 206-208, 214-221)</p>
7	<p>Onlinehilfe bzw. Handbuch sollte in der nationalen Sprache sein und auch kulturell angepasst. Oft gesetzlich vorgeschrieben, dass dies so sein muss.(Z 221-226)</p>
8	<p>Akzeptanz gehemmt, wenn Software nicht in der nationalen Sprache (Z 242-244)</p>
9	<p>Kulturelle Besonderheiten werden in IS mit implementiert, Sprache und Kultur beim Austausch von Informationen prägend (Z 254-259)</p>
10	<p>Extra Teams für länderspezifische Anpassung, die mit Niederlassungen zusammen arbeiten. Integration von Mitarbeitern aus dem Zielland in den Anpassungsprozess. (Z 335-339, 344-347)</p>



## **Interview 7 #00:00:00-0#**

- 1 Interviewer: Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1) #00:00:05-5#
- 2 Person 7: Das Spezialgebiet ist vorwiegend berufliche Aus- und Weiterbildung mit dem Fokus auf den  
3 chinesischen Markt. #00:00:18-6#
- 4 Interviewer: Und was genau machen Sie in diesem Bereich? (F2) #00:00:24-0#
- 5 Person 7: Ich bin für verschiedene Projekte verantwortlich, zum einen für das E-Learning Projekt, was  
6 sich eben sehr stark fokussiert auf den beruflichen Aus- und Weiterbildungsmarkt im Bereich KFZ-  
7 Mechatronik in China bezieht, als auch für einen Berufsschulstandort, den ich betreue, und des Weiteren  
8 auf für Projekte, wie z.B. den Aufbau deutsch-chinesischer Studiengänge. #00:00:55-7#
- 9 Interviewer: Wie genau kann man sich das vorstellen? Was genau machen Sie bei dem E-Learning  
10 Projekt? #00:01:01-4#
- 11 Person 7: Beim E-Learning Projekt geht es darum, E-Learning Einheiten zu entwickeln, die dann eben  
12 auch in China vertrieben und benutzt werden von chinesischen Lernen. Das sind also Modelle, die zum  
13 einen von Berufsschulen genutzt werden und zum anderen in Unternehmen genutzt werden sollen in  
14 kleinen, deutschen Mittelschichtunternehmen. Bei dem Projekt haben wir die China bezogene Expertise,  
15 also die technische Erstellung der Modelle obliegt den Projektpartnern der XX und XX. Was wir  
16 machen, ist alles, was in dem Projekt mit China zu tun hat, der Vertrieb, die Kundenkontakte, die  
17 Vorbereitung der Reisen ins Zielland, die Gespräche, sprich alles, was in China direkt anfällt. Nur die  
18 technische Seite nicht, alles andere obliegt uns. #00:02:10-1#
- 19 Interviewer: Mir wurde gesagt, dass Sie dort als Berater fungieren? (F3) #00:02:21-0#
- 20 Person 7: Ja, das kann man so ausdrücken. In der Gestalt, dass ich die chinesische Expertise mit  
21 hineinbringe, ja. #00:02:27-8#
- 22 Interviewer: Bedeutet das auch, dass Sie direkt in China vor Ort Kunden suchen, bzw. irgendwie bei der  
23 Anpassung mitwirken? #00:02:40-2#
- 24 Person 7: Ja natürlich, das ist ganz wichtig. Kundensuche bedeutet eben, dass wir das Netzwerk, was  
25 wir ohnehin schon vor Ort haben, nutzen und weiter ausbauen. Das ist die klassische Kundensuche bzw.  
26 Projektpartnersuche. Letztendlich ist auch immer die Schwierigkeit, wenn in Deutschland E-Learning  
27 verwendet wird, ist das natürlich nicht 1:1 nach China zu übertragen. Und der kultursensitive Ansatz:  
28 Was will der chinesische Lerner, Dozent, Auszubildende? Die werden natürlich von mir mit dem Projekt  
29 Konsortium evaluiert. #00:03:29-8#
- 30 Interviewer: Das würde jetzt auch an die nächste Frage anschließen. Können Sie denn was Allgemeines  
31 über Ihre Erfahrungen sagen? Mit welchen Schwierigkeiten hängt der Bildungsexport zusammen? Bzw.  
32 worauf muss man besonders achten? (F5) #00:03:49-5#
- 33 Person 7: Sie meinen jetzt besonders auf China bezogen? #00:03:50-3#
- 34 Interviewer: Ja, genau. Das wäre ja Ihr Spezialgebiet. #00:03:52-8#
- 35 Person 7: Also es gibt natürlich vielerlei Schwierigkeiten. Zum einen der Unterschied in der Didaktik  
36 und Pädagogik an sich im Unterricht bezogen auf Berufsschule und auch eben die Frage: Wann sollte  
37 E-Learning angewandt werden? In China ist es eben so, dass das weniger im Unterricht verwendet wird,  
38 sondern mehr zur Vor- und Nachbereitung. Da sollen viel mehr die Selbstlernphasen durch E-Learning  
39 unterstützt werden und das dann auch mobil unterstützt sein. Das heißt, man sitzt nicht vor dem  
40 Computer, sondern man macht das am Smartphone. Das sind natürlich große Unterschiede und auch  
41 allgemeine Unterschiede wie Design, Aufmachung, der eher spielerische Aspekt, wenig schriftlastig,  
42 sondern mehr mit Animationen und Bildern, und das sind so Aspekte, die man beachten muss. Die 1:1  
43 Übertragung ist da überhaupt nicht möglich. #00:05:01-5#

44 Interviewer: Wenn Sie ein E-Learning Unternehmen hätten, welches für mehrere Länder E-Learning  
 45 produziert, dann würden Sie auf jeden Fall empfehlen, für China ein völlig neues E-Learning zu  
 46 erstellen? #00:05:13-2#

47 Person 7: Definitiv. Nicht bezüglich der Inhalte, die sind natürlich gleich, aber in Design, Aufbau und  
 48 Konzeptionierung muss das völlig anders sein. Das ist richtig. Das ist auch der Grund, warum viele E-  
 49 Learning Anbieter letztendlich auch gescheitert sind. Die haben Ihre Konzepte 1:1 übernommen und  
 50 dann nur übersetzt. Damit kommt man natürlich nicht weit. #00:05:41-8#

51 Interviewer: Was hätten Sie denn für einen Vorschlag, wie man als deutsches E-Learning Unternehmen  
 52 da ran gehen soll, dass man eben ein chinesisches Konzept aufbauen kann? #00:05:53-5#

53 Person 7: Es gibt da eigentlich zwei Möglichkeiten. Möglichkeit A, ist im Gespräch mit dem Kunden  
 54 eine Anforderungsanalyse zu fahren und aufgrund der Anforderungsanalyse, ein E-Learning Projekt zu  
 55 entwickeln. Das ist meiner Meinung nach auch die beste Möglichkeit für ausländische E-Learning  
 56 Unternehmen. Möglichkeit B ist, als deutscher E-Learning Anbieter sich einen chinesischen Kontrapart  
 57 zu suchen, der im Markt schon Erfahrungen hat und weiß, was vom Kunden gewünscht ist, und dann  
 58 mit dem zusammenzuarbeiten. Das ist natürlich schwierig für Unternehmen, da eine Kooperation zu  
 59 finden oder ins Joint Venture zu gehen, weil da die Gefahr besteht, dass da Know-How abgesaugt wird.  
 60 Aber tatsächlich ist die zweite Variante da die schnellere. #00:06:46-0#

61 Interviewer: Wenn ich nochmal auf Ihre erste Variante zurückkommen würde: Ist es denn so, dass das  
 62 chinesische Kundenunternehmen auch so explizit äußern kann, oder ist es eher so, dass die Ihre eigene  
 63 kulturelle Veranlagung nicht so äußern können? #00:07:11-8#

64 Person 7: Also sagen wir mal so, das ist nicht der Fall. Also die Vermittlung oder die Mitteilung, was  
 65 genau gewünscht ist, findet immer statt. Allerdings gibt es zwei unterschiedliche Aspekte bei der  
 66 Anforderungsanalyse. Es ist immer gut, schon mit einem Produkt reinzukommen, dass man schon was  
 67 in der Hand hat. Der Kunde mag es eben gerne plastisch und das man sich eben das Produkt anguckt  
 68 und dann direkt hingeht und sagt, was man davon haben will und was soll weg. Das ist besser, als einfach  
 69 ins Blaue rein zu planen und aufgrund einer völlig blauen Analyse was zu entwickeln. Also wenn man  
 70 da reinkommt, dann sollte man da schon was haben. #00:08:02-3#

71 Interviewer: Das würde jetzt ja heißen, man würde das deutsche Produkt vorstellen und dann fragen,  
 72 was wollt Ihr davon haben? #00:08:08-4#

73 Person 7: Ja, genau. #00:08:10-2#

74 Interviewer: Was würden Sie als größte Schwierigkeit benennen? (F6) #00:08:15-8#

75 Person 7: Eigentlich ist es das, was ich gerade schon gesagt habe. #00:08:21-4#

76 Interviewer: Also die Anpassung? #00:08:23-2#

77 Person 7: Ja, die Anpassung und das Wissen, dass der chinesische Markt anders tickt als der deutsche.  
 78 Also nicht nur die Vorlieben, Design, sondern auch die Marktstruktur, die Kundenbetreuung, all diese  
 79 Dinge. Dass man auch vor Ort ist. Man kann das nicht von Deutschland aus machen. Diese Person sollte  
 80 auch der Sprache mächtig sein, weil mit Englisch können Sie da durch kommen, aber Sie werden immer  
 81 auch recht oberflächlich bleiben, sie werden nie persönlich und vieles geht vielleicht auch in der  
 82 Argumentation verloren. Da weder das deutsche Unternehmen noch der chinesische Kunde englischer  
 83 Muttersprachler ist. #00:09:06-7#

84 Interviewer: Das würde heißen, Sie würden empfehlen, dass man einen lokalen Partner hat oder direkt  
 85 eine Niederlassung, dass der Kontakt aufrecht bleibt? #00:09:19-4#

86 Person 7: Genau, ja. #00:09:21-1#

87 Interviewer: Und das Problem über die Distanz wäre, dass die Chinesen den persönlichen Kontakt  
 88 wollen? #00:09:25-6#

89 Person 7: Genau, ja. Sie müssen einfach gewährleisten, dass das E-Learning Programm läuft und es  
90 keine technischen Probleme gibt, dass das schnell behoben wird und dass jemand direkt vor Ort auch  
91 ansprechbar ist. Also nicht, dass da eine deutsche Nummer gewählt werden muss und dann eben die  
92 sechs bis sieben Stunden Zeitverschiebung da sind. Da sollte eine problemfreie Kommunikation möglich  
93 sein, dass da jemand direkt ansprechbar ist. #00:09:48-4#

94 Interviewer: Und sowas wäre nicht möglich, wenn man das über E-Mail machen würde, sondern da  
95 sollte ein persönlicher Ansprechpartner vor Ort sein, wenn man die Zeitzone jetzt mal rausrechnen  
96 würde? #00:09:57-7#

97 Person 7: Es ist unglaublich wichtig in China, dass Sachen schnell gemacht werden. Also wenn man da  
98 jetzt noch eine Zeitverzögerung hat, dann ist das schwierig in China. Das haben auch viele Beispiele  
99 gezeigt, dass man einen chinesisch sprachigen vor Ort haben muss. #00:10:21-0#

100 Interviewer: Würde chinesisch sprachig heißen, ein Chinese oder auch jemand anderes, der fließend  
101 chinesisch spricht? #00:10:30-6#

102 Person 7: Sowohl als auch. Also man muss das so bewerten. Wenn da ein Deutscher, der fließend  
103 chinesisch spricht, nach China geschickt wird, der wird viel teurer sein. Das ist eine Kostenkalkulation.  
104 Wenn der Deutsche dahin geschickt wird, dann ist das immer teurer, wie wenn da einer vor Ort angestellt  
105 wird. #00:10:50-7#

106 Interviewer: Haben Sie schon Erfahrungen damit gemacht, dass die Nutzergruppe sich etwas anderes  
107 unter der E-Learning Komponente vorgestellt hat als es dann tatsächlich war? (F7) #00:11:00-0#

108 Person 7: Ja, schon. #00:11:04-1#

109 Interviewer: Inwiefern ist das aufgetreten? Wie haben Sie das bemerkt? #00:11:10-1#

110 Person 7: Nun, also es ist in dem Segment auch der Fall, dass man noch keine Berührung damit gemacht  
111 hat, gerade in Berufsschulen. Das ist das Problem A. Problem B ist, dass sich viele internationale E-  
112 Learning Unternehmen im Markt tummeln und das auch den Kunden vorstellen, aber die nutzen die 1:1  
113 Übertragung aus dem europäischen Kontext heraus. Und dann sagen die Chinesen: "Wir brauchen E-  
114 Learning eigentlich gar nicht, weil das hier nicht verwendet werden kann." #00:11:46-0#

115 Interviewer: Also negative Vorerfahrung wäre die Zusammenfassung? #00:11:53-8#

116 Person 7: Ja, durchaus. #00:11:55-5#

117 Interviewer: Bei den Chinesen kann man nicht sagen, dass Sie das ablehnen, weil Sie weniger  
118 technisches Verständnis haben? (#00:12:00-7#

119 Person 7: Nee, das überhaupt nicht. Das ist da immer der Pluspunkt, der chinesische Markt und der  
120 chinesische Kunde ist viel technikaffiner als die Deutschen. Wenn da eine neue Innovation auf den  
121 Markt kommt, wie bspw. Lernen mit QR-Codes, und das innovativ ist, dann ist der Chinese da viel  
122 offener als der Deutsche. Das heißt, bei technischen Neuerungen ist der chinesische Markt da ganz vorne.  
123 Deswegen gibt es da viele innovative technische Produkte, die es in Deutschland so gar nicht gibt, gerade  
124 in diesem Kommunikationsbereich. Von daher ist das ein großer Vorteil, wenn man da als innovatives,  
125 leistungsstarkes deutsches Unternehmen dort auf dem Markt ist und sich da mitreißen lässt und dann  
126 auch schnell und innovativ auf dem Markt reagiert. Dann ergeben sich da viele Möglichkeiten.  
127 #00:12:52-1#

128 Interviewer: Und die Folge von einer anderen Vorstellung wäre die Ablehnung? Wenn man die anderen  
129 Produkte vorher gesehen hat, dann wollen die das nicht ausprobieren? #00:13:04-1#

130 Person 7: Naja, also die sind dann eher skeptisch, aber ausprobieren wollen die das schon. Das haben  
131 wir schon in den Berufsschulen bemerkt. Die haben das zwar gekauft und so, aber das lässt sich hier  
132 nicht nutzen, faktisch. Die Schüler arbeiten nicht gerne damit oder die Lehrer arbeiten da nicht gerne  
133 mit. Das ist natürlich ein Problem. #00:13:23-3#

134 Interviewer: Dann haben Sie ja auch direkt Probleme bei der Akzeptanz gehabt, ja? (F8) #00:13:31-2#

135 Person 7: In der Gestalt wie ich es gerade gesagt habe, eher nicht. Ich spreche da ungerne von  
136 Ablehnung, sondern eher von Skepsis. #00:13:42-4#

137 Interviewer: Man nutzt es, weil man es nutzen muss? #00:13:44-9#

138 Person 7: Ja. #00:13:46-2#

139 Interviewer: Okay. Ist es denn möglich, die Leute noch umzustimmen? #00:13:53-7#

140 Person 7: Ja, natürlich. Deshalb ist es eben so wichtig, schon mit einem innovativen Produkt in den  
141 Markt reinzukommen und dann direkt zu sagen: "Wir haben hier schon was." Das muss dann noch nicht  
142 direkt auf den chinesischen Markt angepasst sein, das kann man dann später machen. Aber es ist schon  
143 gut, wenn nicht einfach nur ins Blaue hinein gefragt wird. Die Ergebnisse, die man hat, sollten auch  
144 anderen Partnern gezeigt werden. Die denken dann: "Aha, die haben schon was gemacht, was dem  
145 chinesischen Markt passt." Und dann sind die da schon eher bereit, sowas einzuführen. #00:14:39-0#

146 Interviewer: Sobald man ein kultursensitives E-Learning entwickelt hat, ist die Kommunikation  
147 erleichtert? #00:14:49-4#

148 Person 7: Ja, absolut. #00:14:51-9#

149 Interviewer: Ich denke, die Aussage haben Sie schon mehr oder weniger bestätigt. Es wird häufig davon  
150 gesprochen, dass bei der Erstellung von Informationssystemen kulturelle Werte in das System mit  
151 implementiert werden. Was halten Sie von dieser Aussage? (F9) #00:15:01-9#

152 Person 7: Was verstehen Sie denn unter kulturellen Werten? #00:15:06-4#

153 Interviewer: Ich würde jetzt ein Beispiel aufführen. Die Deutschen neigen ja sehr dazu, in E-Learning  
154 Feedback einzubauen und alles transparent zu halten, und man sagt da ja im Allgemeinen, dass die  
155 Chinesen das nicht so mögen. Von daher wäre das ja eine kulturelle Eigenschaft. #00:15:25-3#

156 Person 7: Die Frage, da scheue ich mich sogar, die zu beantworten, weil die ein ganz großes Fass  
157 aufmacht. Wenn Sie jetzt Transparenz sagen, das ist eben genau das, was der Lehrkörper will, wenn es  
158 darum geht eine Evaluierung durchzuführen. Dann geht es darum, die Schüler zu kontrollieren. Die  
159 Effizienz des Lernens soll kontrolliert werden, von daher... Kulturelle Werte und Normen ist ein großes  
160 Kapitel, das geht ja schon in die Kulturosoziologie. Das würde ich ungern beantworten. Ich würde eher  
161 die Frage nach kulturellen Präferenzen beantworten. #00:16:11-0#

162 Interviewer: Man kann auch sagen, kulturelle Präferenzen oder kulturelle Prägungen. #00:16:14-3#

163 Person 7: Ja, da muss ich sagen, das macht natürlich einen großen Einfluss aus, der auch anders ist.  
164 Wenn es da um Lernpräferenzen bspw. geht. #00:16:24-9#

165 Interviewer: Was würden Lernpräferenzen im chinesischen Markt bedeuten? #00:16:28-7#

166 Person 7: Lernpräferenzen bedeutet z.B., dass bspw. man oft viele Sachen auswendig lernt und wenig  
167 transferiert. Das ist z. B. eine Sache, die man unbedingt beim E-Learning beachten muss. Nicht, dass  
168 man da gleich mit vielen Sachen anfängt, wo man transferieren muss, sondern lieber erstmal Fakten  
169 lernen und, dass man natürlich auch anwendungsbezogener arbeitet, da dort die Berufsschulen sehr  
170 theoretisch sind. Da fehlt dann eben der Praxisbezug und den Bezug soll E-Learning dann herstellen. In  
171 Deutschland wird der Praxisbezug im Betrieb hergestellt. Das ist dann zwar kulturell, aber eher eine  
172 organisatorische Frage, da der Unterricht da ganz anders strukturiert ist. #00:17:38-3#

173 Interviewer: Ist es denn möglich, dass man als deutsches Unternehmen diese Präferenz in einem  
174 Gespräch herausfindet. #00:17:46-0#

175 Person 7: Das finden sie relativ schnell raus, vielleicht schon im ersten Gespräch. #00:17:48-4#

176 Interviewer: Also die würden das direkt so äußern...? #00:17:52-1#

177 Person 7: Ja, genau. Die Gespräche, die ich geführt habe und ich habe dort auch eine Zeit gelebt - die  
178 Gespräche waren immer sehr konstruktiv und man wurde da auch gleich auf Probleme hingewiesen, die  
179 es gibt. Da muss man dann gleich mit einer Lösung kommen, wie diese Probleme behoben werden  
180 können. Das wird vom chinesischen Kunden schon erwartet. #00:18:15-9#

181 Interviewer: Wie würden Sie einer möglichen Fehlnutzung des E-Learning vorbeugen? (F10)  
182 #00:18:22-2#

183 Person 7: Sie müssen evaluieren. Wenn der Unterricht läuft, dann müssen Sie evaluieren lassen. Und  
184 wenn die Ergebnisse stehen, dann wissen sie, ob richtig gelernt wurde. #00:18:40-8#

185 Interviewer: Also man macht über eine gewisse Zeit ein Pilotprojekt? #00:18:45-4#

186 Person 7: Durchaus, genau. Wenn das Pilotprojekt dann durchevaluert und erprobt wurde, dann können  
187 Sie eine Massenware produzieren und das an alle Berufsschulen weitergeben. Aber wenn Sie das noch  
188 nicht haben, dann müssen Sie weiter evaluieren. #00:19:07-8#

189 Interviewer: Gibt es Unterschiede im Serviceanspruch bei Kulturen, wenn man das nun auf den Nutzer  
190 bezieht? Bspw., dass eine Kultur mehr Onlineunterstützung will wie bspw. in Form eines Tutors. (F11)  
191 #00:19:29-7#

192 Person 7: Sie meinen in Form eines Avatars? #00:19:33-2#

193 Interviewer: Ja, genau. Sie würden sagen, Lernunterstützung ist in China gefragt? #00:19:39-3#

194 Person 7: Definitiv. #00:19:41-6#

195 Interviewer: Wie würde denn diese Lernunterstützung aussehen? #00:19:48-0#

196 Person 7: Mit einer Anleitung zu Beginn kann man die Chinesen eher nicht fangen. Empfehlenswert ist  
197 es, da einen Avatar dazu zuschalten, der eben den ganzen Lernprozess begleitet. #00:20:00-2#

198 Interviewer: Der wäre dann immer verfügbar? #00:20:05-0#

199 Person 7: Da muss man dann eben gucken, ob der immer verfügbar sein muss. Sowas als Option dazu  
200 zuschalten, das ist definitiv empfehlenswert. #00:20:16-1#

201 Interviewer: In Deutschland würden Sie das nicht unbedingt als nötig erachten? #00:20:21-1#

202 Person 7: Das weiß ich nicht. Ich hatte mit reinen deutschen E-Learning Projekten zu wenig  
203 Berührungspunkte. #00:20:30-0#

204 Interviewer: Was für länderspezifische Anpassungen würden Sie denn empfehlen, bzgl. Design,  
205 Benutzeroberfläche oder Datenschutz? (F12) #00:20:41-2#

206 Person 7: Es ist wichtig Grau- und Weißtöne herauszuhalten. Dann sollte man das viel lebendiger  
207 machen, auch spielerischer machen, Comics und Figuren sollten spielerisch sein. Es sollte viele  
208 spielerische Aspekte beinhalten, wenig Text und viele Bilder und sehr anwendungsbezogen. Also die  
209 ganze Theorie muss raus aus dem E-Learning Segment, weil der Unterricht alles an Theorie hat. Man  
210 muss also versuchen, mit dem E-Learning möglichst auf anwendungsbezogene und auf eine spielerische  
211 Weise das zu vermitteln. Und natürlich auch den Wettbewerb einbauen, dass da durchaus eine Benotung  
212 oder Punktevergabe entsteht zwischen den Schülern oder Auszubildenden. Das spornt dann zu viel  
213 besserer Leistung an. #00:21:44-5#

214 Interviewer: Das heißt, die Chinesen würden die Vergleichbarkeit brauchen? #00:21:50-0#

215 Person 7: Ja, durchaus, da kann natürlich dann der Datenschutz aussetzen. #00:21:56-4#

216 Interviewer: Mit spielerischer Lernleistung meinen Sie auch sowas wie interaktive Spiele direkt oder  
217 einfach die Darstellung? #00:22:04-8#

218 Person 7: Durchaus auch Interaktives, die Darstellung und interaktives. Wobei da immer die Frage ist,  
219 inwieweit Interaktivität möglich und machbar ist. #00:22:13-1#

220 Interviewer: Interaktivität heißt bei Ihnen in dem Kontext was genau? Gruppenarbeit? #00:22:24-5#

221 Person 7: Ja, das ist schwer zu sagen. Da haben wir noch gar keine Ergebnisse vorliegen. Also ich denke,  
222 dass Gruppenarbeit eher schwer ist, aber gegeneinander spielen kann ja auch gegen den Avatar sein. Da  
223 gibt es dann auch Interaktivität, die zu begrüßen wäre. #00:22:47-1#

224 Interviewer: Ich wäre dann soweit durch mit meinen Fragen. Gibt es von Ihnen denn noch  
225 Anmerkungen? #00:22:52-1#

226 Person 7: Nein, eigentlich nicht. #00:22:56-0#

227 Interviewer: Dann vielen Dank für das Interview. #00:22:58-9#

## Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 7

Nr.	Generalisierung
1	E-Learning ist nicht 1:1 übertragbar. Aufbau, Design und Konzeptionierung unterscheiden sich. Wissen für Anpassung kann durch Anforderungsanalyse im Gespräch erworben werden oder durch Kooperation oder Joint Venture mit chinesischem Anbieter. Gefahr des Know-How Diebstahl (Z 29-31, 52-53, 60-63, 64-69)
2	Bei der Anforderungsanalyse sollte bisheriges Produkt präsentiert werden und daraufhin über Veränderungen gesprochen werden. Konstruktive Gespräche haben Probleme beleuchtet, die zu beachten sind. (Z 74-79, 161-164, 207-211)
3	Lokaler Partner oder Niederlassung sind wichtig. Ansprechpartner vor Ort in nationaler Sprache ist essentiell (Z 90-95, 98, 101-106)
4	Bisher noch keine Berührungspunkte mit E-Learning gemacht oder aufgrund von schlechter Vorerfahrung Skepsis (Z 126-131, 149-150)
5	Chinesen sind technikaffiner als Deutsche. (Z 136-137)
6	Pilotprojekt zum Evaluieren und Erproben (Z 214-215, 218-220)
7	Lernunterstützung ist in China sehr gefragt. (Z 228)
8	E-Learning sollte lebendiger, spielerischer und mit mehr Bildern gestaltet sein. Anwendungsbezug sehr wichtig. Wettbewerb fördert den Lerneifer. (Z 242-250)

## Interview8 #00:00:00-0#

- 1 Interviewer: Was genau ist das Spezialgebiet Ihres Unternehmens? (F1) #00:00:05-9#
- 2 Person 8: Das Spezialgebiet von unserem Unternehmen XX... Wir sind ein E-Learning Dienstleister für  
3 die Energieversorgungsunternehmen und auch die Automotorbranche und darüber hinaus beteiligen wir  
4 uns auch an Forschungsprojekten. #00:00:22-3#
- 5 Interviewer: Und was genau ist Ihre Aufgabe, bzw. in welcher Abteilung arbeiten Sie? (F2) #00:00:27-  
6 3#
- 7 Person 8: Ich bin sozusagen in der Abteilung Projektmanagement tätig und mache darüber hinaus noch  
8 kleinere Arbeiten im Bereich Didaktik. #00:00:40-9#
- 9 Interviewer: Und bei den Tätigkeitsfeldern von XX, geht es da hauptsächlich um die E-Learning  
10 Erstellung, also die technische Seite, oder auch um die E-Learning Inhalte? (F3) #00:00:52-3#
- 11 Person 8: Von meiner Seite aus geht es hauptsächlich um den Content, also die inhaltliche Ausgestaltung  
12 der E-Learning Komponente. Ich habe aber auch Schnittstellen zu den Entwicklern. Ich mache auch die  
13 Anforderungsanalyse bei den Kunden. #00:01:09-7#
- 14 Interviewer: Bei dem gesamten Unternehmen geht es aber um beides, oder? Sowohl die technische  
15 Erstellung als auch die inhaltliche Ausgestaltung? #00:01:21-0#
- 16 Person 8: Genau. Wir haben selbst ein Produkt, also eine Lernumgebung, die schon vor ein paar Jahren  
17 entwickelt wurde. Wir haben also selbst Produkte, aber wir sind auch in der Neuentwicklung tätig. Also  
18 wie Sie schon richtig gesagt haben, die technische Seite aber auch die inhaltliche Komponente.  
19 #00:01:43-8#
- 20 Interviewer: Können Sie mir denn ein bisschen zu den bisherigen Erfahrungen im Bildungsexport  
21 erzählen? (F5) #00:01:49-7#
- 22 Person 8: Ja, da müsste ich ein bisschen weiter ausholen. Das wären zum einen Erfahrungen mit  
23 Importeuren von XX. Da geht es um Produktschulungen zu verschiedenen Fahrzeugen (*Beispiel*). Da  
24 haben wir für verschiedene Importeure wie bspw. Lateinamerika, Österreich oder Tschechien schon  
25 inhaltliche Anpassungen vorgenommen, wobei die weitestgehend mit dem jeweiligen Importeur  
26 gemeinsam vorgenommen wurden. #00:02:30-3#
- 27 Interviewer: Wurde dafür extra eine Software entwickelt oder haben Sie dafür auf was standardisiertes  
28 zurückgegriffen? #00:02:39-0#
- 29 Person 8: Das wurde auf Basis einer bestehenden Software gemacht. #00:02:42-5#
- 30 Interviewer: Wie genau haben Sie das mit dem Kunden angepasst? #00:02:47-6#
- 31 Person 8: Das war in erster Linie immer inhaltlicher Art. Das heißt, es gab da schon Content oder eine  
32 Lernanwendung, die mit Content gefüllt war, und dieser Content wurde länderspezifisch abgeändert.  
33 Das heißt zum einen textliche Änderungen, aber dadurch, dass die Fahrzeuge der Importeure anders  
34 aussehen als die in Deutschland, gab es da auch kleine grafische Änderungen. #00:03:15-4#
- 35 Interviewer: Aber weniger von der gesamten Benutzeroberfläche her? #00:03:21-3#
- 36 Person 8: Nein, das nicht. #00:03:22-7#
- 37 Interviewer: Was würde Sie denn als die größte Schwierigkeit des E-Learning Exportes bezeichnen?  
38 #00:03:29-0#
- 39 Person 8: Können wir gleich nochmal drauf eingehen. Ich könnte Ihnen auch noch kurz die Erfahrungen  
40 schildern, die wir im Rahmen des Projektes XX erlangt haben. Das ist für Sie vielleicht noch ganz  
41 interessant. #00:03:41-5#



42 Interviewer: Sehr gerne! #00:03:41-7#

43 Person 8: Da haben wir für die Berufsschulen im Bereich KFZ Mechatronik in China zum einen eine  
 44 Lernplattform entwickelt, aber auch kleinere E-Learning Anwendungen konzipiert. Da gab es auch  
 45 Anpassungen im Bereich Inhalt, aber auch im Bereich Grafik und Design. #00:04:09-7#

46 Interviewer: Und woraufhin haben Sie das angepasst? Wurde das auf die Hinweise des Kulturexperten  
 47 oder auf Wunsch des Kunden angepasst? #00:04:32-2#

48 Person 8: Mit den Berufsschulen haben wir mit dem Kulturexperten eine Anforderungsanalyse  
 49 durchgeführt und dabei haben sich die Kenntnisse weitestgehend mit den Kenntnissen des  
 50 Kulturexperten abglichen, denke ich. #00:04:47-0#

51 Interviewer: Gut, dann können Sie nun auf die größte Schwierigkeit eingehen... (F6) #00:04:54-1#

52 Person 8: Okay. Die größte Schwierigkeit ist, glaube ich, insbesondere den Anforderungen und  
 53 Wünschen von der Zielgruppe oder dem Zielunternehmen gerecht zu werden. Die Anforderungen  
 54 erstmal maßzuschneidern bzw. zu erheben. #00:05:10-4#

55 Interviewer: Inwiefern ist das das größte Problem? Ist das Problem, die Anforderungen zu erfassen oder  
 56 die tatsächliche Umsetzung der Anforderungen? #00:05:19-3#

57 Person 8: Sowohl als auch, denke ich. Wir haben jetzt mit den Berufsschulen zusammen gearbeitet. Die  
 58 haben wenig Vorerfahrung im Bereich E-Learning. Die sagen erstmal per se zu jeder Möglichkeit, die  
 59 dann vorgeschlagen wird, dass das möglich ist, aber es ist sehr schwer, den individuellen  
 60 Anforderungscharakter da zu definieren, bei der E-Learning Anwendung, meine ich. #00:05:45-2#

61 Interviewer: Können Sie eventuell was vorschlagen, wie man das verbessern könnte? #00:05:55-5#

62 Person 8: Was hätte ich da für eine Idee? Letztendlich muss man auf die Expertise eines Partners  
 63 zurückgreifen, in unserem Fall der Kulturexperte. Wir als E-Learning Anbieter haben wenig Expertise,  
 64 was den kulturellen Bereich angeht, und von daher sind wir schon sehr auf die Unterstützung des  
 65 Kulturexperten angewiesen. #00:06:16-2#

66 Interviewer: Die Kooperation mit einem Kulturexperten oder einem Partner, der sich in dem kulturellen  
 67 Umfeld auskennt, ist essentiell? #00:06:30-0#

68 Person 8: Ja. #00:06:31-1#

69 Interviewer: Okay. Haben Sie denn bisher schon Erfahrungen damit gemacht, dass sich die  
 70 Nutzergruppe etwas anderes unter dem E-Learning vorgestellt hat als das, was es dann wirklich war?  
 71 (F7) #00:06:40-1#

72 Person 8: Also viele - wenn ich das jetzt im Kontext Berufsschule sehe - sagen viele Schüler, dass sie  
 73 sich eine E-Learning Anwendung wie eine moderne App vorstellen, wie irgendein Spiel das man über  
 74 ein Smartphone abrufen kann. Nun ist es natürlich so, dass E-Learning nicht immer so einfach mit der  
 75 spielerischen Komponente vereinbar ist. Das wäre da so die Abweichung. #00:07:12-7#

76 Interviewer: Das würde bedeuten, dass sich die Lerner mehr Spaß darunter vorstellen? Oder meinen Sie  
 77 den Aufbau? #00:07:36-2#

78 Person8: Also wirklich diese spielerische Komponente, das steht für die Zielgruppe Schüler absolut im  
 79 Vordergrund. Die sehen da weniger den Lerneffekt im Vordergrund, sondern mehr den spielerischen  
 80 Faktor. #00:07:51-5#

81 Interviewer: Hatten Sie denn schon mal Probleme damit, dass Sie sich was anderes darunter vorgestellt  
 82 haben, einfach, weil die Schüler vorher schlechte Erfahrungen mit IT oder E-Learning gemacht haben?  
 83 #00:08:02-3#

84 Person8: Bitte die Frage nochmal formulieren... #00:08:06-1#

85 Interviewer: Wenn man die falsche Vorstellung der E-Learning Komponente mal versucht, auf die  
86 Vorerfahrungen zu beziehen, also dass bspw. die chinesischen Berufsschüler bisher schlechte  
87 Erfahrungen mit IT generell oder mit dem Computer oder auch schlechte Vorerfahrungen mit dem E-  
88 Learning gemacht haben und deswegen stellen Sie sich etwas anderes darunter vor. #00:08:36-1#

89 Person 8: Das könnte sein, das wäre eine subjektive Einschätzung von den Schülern. Ich kann da  
90 eigentlich wenig dazu sagen. #00:08:46-1#

91 Interviewer: Hatten Sie denn bisher schon mal Probleme, dass die E-Learning Komponente gar nicht so  
92 angenommen bzw. akzeptiert wurde? (F8) #00:08:52-9#

93 Person 8: Das wäre auch wieder sehr subjektiv. Wir haben das Ganze mal evaluiert. Da haben wir eine  
94 gute Rückmeldung bekommen, gerade weil die Zielgruppe sehr wenig Erfahrung mit E-Learning hatte  
95 und das ein neuer Weg war, zu lernen. Schwierig zu sagen, also in den Projekten, wo wir das  
96 durchgeführt haben. Da gab es Akzeptanz für die E-Learning Anwendung. #00:09:21-9#

97 Interviewer: Und inwiefern wurde die Evaluierung durchgeführt? War das in einer Nutzergruppe oder  
98 eine Pilotgruppe, die das testen sollte? #00:09:32-2#

99 Person 8: Das war eine Pilotgruppe. #00:09:35-0#

100 Interviewer: Und das wurde im Rahmen von Feedbackbögen oder mit Gesprächen erhoben? #00:09:38-  
101 8#

102 Person 8: Das wurde zum einen im Rahmen von Beobachtungen, aber auch in Form von Fragebögen  
103 evaluiert. #00:09:45-3#

104 Interviewer: Und dabei ist herausgekommen, dass den Lernern das E-Learning gut gefallen hat, bzw.  
105 dass es einen guten Effekt hatte? #00:09:52-7#

106 Person 8: Ja, ja, genau. #00:09:55-7#

107 Interviewer: Die Lerner haben sich davon unterstützt gefühlt? #00:09:59-0#

108 Person 8: Ja, auf jeden Fall. #00:09:59-7#

109 Interviewer: Gab es da auch sowas, dass Verbesserungsvorschläge genannt wurden? #00:10:10-0#

110 Person 8: Da muss ich mal zurückdenken... Also mit Sicherheit, ja. Ich kann Ihnen im Detail das nicht  
111 mehr nennen, aber sicherlich gab es da Verbesserungsvorschläge. #00:10:25-9#

112 Interviewer: Es wird häufig davon gesprochen, dass bei der Erstellung von Informationssystemen  
113 kulturelle Werte mit implementiert werden. Können Sie zu dieser Aussage was sagen? (F9) #00:10:40-  
114 1#

115 Person 8: Kann ich mir vorstellen, dass kulturelle Werte zu berücksichtigen sind. Z.B. in China wäre  
116 das ja bspw., dass die Chinesen ja sehr sehr theoretisch lernen. Von daher könnte ich das bestätigen.  
117 Und was Sie ja sicherlich schon mehrmals gehört haben, in China ist der Lehrer sehr weise und Avatare  
118 und kleine Comicfiguren sehr beliebt. Das wären so kulturelle Besonderheiten, die da sicherlich eine  
119 Rolle spielen. #00:11:16-0#

120 Interviewer: Müsste man das denn beachten, dass man die kulturellen Werte nicht implementiert oder  
121 würden Sie sagen, dass man auf jeden Fall auf diese Werte eingehen sollte? #00:11:28-6#

122 Person 8: Also ich würde definitiv auf diese Werte eingehen. #00:11:32-9#

123 Interviewer: Also dass man versucht, die kulturellen Werte des Ziellandes in das E-Learning mit zu  
124 implementieren, ja? #00:11:40-7#

125 Person 8: Die sollte man berücksichtigen, ja, sofern das eben in einer E-Learning Anwendung möglich  
126 ist. #00:11:47-4#

127 Interviewer: Ist es denn auch möglich, dass Sie unbewusst deutsche Werte mit implementieren, wenn es  
128 in Deutschland erstellt wird? #00:11:54-0#

129 Person 8: Da gehe ich von aus, ja. #00:11:57-3#

130 Interviewer: Hätten Sie denn eine Idee, wie man sowas vermeiden könnte? Wie man herausfindet, was  
131 man denn genau implementiert hat? #00:12:07-7#

132 Person 8: Man bräuchte da zum einen wieder eine Korrekturschleife mit einem Kulturexperten. Dass im  
133 Vorfeld zu vermeiden, ist - denke ich - schwierig. Ich denke, so ein gewisser Einfluss von einer  
134 deutschen Didaktik oder deutschem Verständnis liegt immer vor, aber das könnte man unterbinden,  
135 indem man sich Feedback von einem chinesischen Experten oder vom Kunden selbst einholt. #00:12:31-  
136 9#

137 Interviewer: Wie würde das Feedback dann aussehen? Der Experte oder Kunde soll sich das E-Learning  
138 dann angucken und dann Verbesserungsvorschläge machen oder wie läuft das ab? #00:12:42-8#

139 Person 8: Ja, zum einen das. Zum anderen im Idealfall schon bei der Entwicklung der E-Learning  
140 Anwendung mitarbeiten oder dort schon entsprechendes Feedback geben. Im Erstellungsprozess wäre  
141 besser, dass der Kunde da mit einbezogen wird. #00:13:01-1#

142 Interviewer: Und in Ihrem Projekt wird hauptsächlich der Kulturexperte einbezogen oder auch die  
143 Berufsschulen? #00:13:08-8#

144 Person 8: Die Zusammenarbeit mit den Berufsschulen hat sich als sehr schwierig erwiesen. Aber wir  
145 haben darüber hinaus auch noch ein kleineres Projekt mit einem kleineren chinesischen  
146 Schraubenunternehmen, bzw. deutschen Unternehmen am Standort China, und da kann dann auf weitere  
147 Erfahrungen aus China zurückgegriffen werden. #00:13:36-0#

148 Interviewer: Und warum hat sich die Zusammenarbeit als schwierig erwiesen? #00:13:40-7#

149 Person 8: Weil es zum einen Kommunikationsschwierigkeiten gibt. Wir als E-Learning Anbieter stehen  
150 jetzt nicht direkt in der Kommunikation mit dem chinesischen Ansprechpartner, das läuft immer über  
151 den Kulturexperten. Außerdem haben wir immer das Gefühl, dass die Verantwortlichen an den  
152 Berufsschulen allerhand zu tun haben und das Projekt für sie nicht so entscheidend ist. #00:14:09-2#

153 Interviewer: Das läuft bei denen eher nebenher? #00:14:13-2#

154 Person 8: Ja. #00:14:13-8#

155 Interviewer: Gibt es dafür einen Grund? Haben Sie das Gefühl, dass denen das E-Learning eher so  
156 aufgezwungen wird oder warum sind die dort nicht so interessiert? #00:14:22-5#

157 Person 8: Ich glaube, die können den Nutzen noch nicht richtig einschätzen. Die sind zwar sehr  
158 ergebnisorientiert und wollen alles auch sehr schnell haben und wollen, dass die E-Learning Anwendung  
159 sehr schnell entwickelt wird und zur Verfügung gestellt wird, aber die können den Nutzen des E-  
160 Learning nicht so richtig einschätzen und sind sich nicht bewusst, welchen Beitrag sie zu dem E-  
161 Learning beitragen können. #00:14:46-9#

162 Interviewer: Den Nutzen können sie nicht abschätzen, weil die dort wenig Erfahrung mit E-Learning  
163 haben? #00:14:52-1#

164 Person 8: Ja. Darüber hinaus denke ich, dass die Chinesen sehr daran interessiert sind, nur deutsche E-  
165 Learning Inhalte zur Verfügung gestellt zu bekommen, und verstehen nicht, dass es so wichtig ist, dass  
166 man kulturelle Aspekte berücksichtigt. Die können ihre Rolle vielleicht nicht so richtig interpretieren.  
167 #00:15:10-8#

168 Interviewer: Okay, das ist sehr interessant. Ich hätte eher gedacht, dass man das gleich ablehnt, wenn es  
169 aus Deutschland kommt. So ganz nach dem Motto: „Die Deutschen können gar nicht wissen, was die

170 Chinesen haben wollen.“ Aber Sie meinen es eher umgedreht, das die Chinesen das Made-In-Germany  
171 wollen? #00:15:31-1#

172 Person 8: Ja, das ist unsere Erfahrung. #00:15:34-5#

173 Interviewer: Haben Sie denn Unterschiede im Serviceanspruch bei Kulturen bemerkt? Das bezieht sich  
174 jetzt weniger auf den Kunden, sondern mehr auf den Lerner, wie der Lerner in seinem Lernprozess  
175 unterstützt werden will. Da geht es darum, ob das Lernen angeleitet werden sollte oder ob es da 24  
176 Stunden einen Tutor geben soll oder ob sich die Lerner auch ganz alleine durch das E-Learning  
177 durcharbeiten können. (F11) #00:16:03-0#

178 Person 8: Ja, also da haben wir nicht so viele Erfahrungen gesammelt. Unsere Testuser haben sehr  
179 selbstgesteuert die Anwendung durchgeführt. #00:16:14-8#

180 Interviewer: Gab es denn sowas wie einen Avatar oder einen Tutor, der Hinweise gegeben hat?  
181 #00:16:24-3#

182 Person 8: Wir haben in unserer Lernanwendung komplett mit Avatars gearbeitet, die wirklich aktiv den  
183 Lernprozess dahingehend unterstützt haben, dass sie zu verschiedenen Aufgaben angeleitet... Naja, ob  
184 das jetzt anleiten ist, denke ich eher weniger. Wir haben definitiv mit Avatars gearbeitet, wir haben die  
185 immer mit in den Prozess mit integriert und im Prinzip gibt es nur Unterstützung durch die Avatars. Bei  
186 dem Beispiel der KFZ-Mechatroniker haben wir die Avatars als Auszubildender als auch als Meister  
187 integriert. #00:17:08-1#

188 Interviewer: Sie denken, dass die Avatars sehr unterstützend waren, oder hätten die auch weg bleiben  
189 können? #00:17:15-4#

190 Person 8: Ich gehe davon aus, dass sie unterstützend waren. Bei uns waren sie auch sehr praxisnah.  
191 Wenn man andere Inhalte vermittelt, bspw. nur Text, dann kann das möglicherweise der Zielgruppe  
192 nicht gerecht werden. Für uns gehören sie zum Lernprozess dazu. #00:17:36-3#

193 Interviewer: Arbeiten Sie mit länderspezifischen Besonderheiten beim Export? Bspw. verändertes  
194 Design, Benutzeroberfläche oder der Datenschutz? (F12) #00:17:49-3#

195 Person 8: Ja, was das Design betrifft, haben wir versucht, uns an den chinesischen Farben, insbesondere  
196 an Rot und Gelb, zu orientieren. #00:18:00-8#

197 Interviewer: Und bei der Benutzeroberfläche? #00:18:03-9#

198 Person 8: Die wurde derzeit noch nicht kultursensitiv angepasst. Also lediglich bei unserer Plattform  
199 haben wir Rot verwendet. Aber bei unserem Web-Based-Training, also unserer Lernanwendung sind  
200 wir im Detail noch nicht drauf eingegangen. Das ist aber sicherlich ein Teil, der auf jeden Fall  
201 berücksichtigt werden sollte. #00:18:28-8#

202 Interviewer: Nochmal zurückkommend auf den Kunden. Wenn Sie sich mit einem Kunden treffen,  
203 würden Sie da ihr deutsches Produkt vorstellen und dann nach Veränderungen fragen oder einfach in  
204 ein Gespräch gehen und dann besprechen, was der Kunde gerne hätte? #00:18:58-1#

205 Person 8: Sowohl als auch. Wir würden natürlich immer Referenzprojekte oder Referenzanwendungen  
206 mitbringen, aber dann auch die Wünsche einfach aufnehmen. #00:19:06-9#

207 Interviewer: Sie zeigen das Referenzprojekt und würden dann den Kunden fragen, was er verändert  
208 haben möchte? #00:19:22-3#

209 Person 8: Also so ein Referenzprojekt dient in erster Linie der Orientierung. Wenn der Kunde völlig  
210 andere Vorstellungen hat, dann fangen wir auch bei Null an. #00:19:35-5#

211 Interviewer: Hatten Sie denn diesen Fall schon einmal, dass der Kunde etwas ganz anderes wollte?  
212 #00:19:40-5#

213 Person 8: Dadurch, dass wir wenig Referenzprojekte oder Lernanwendungen in anderen Kulturen  
214 entwickelt haben, lässt sich das so pauschal nicht sagen. #00:19:49-5#

215 Interviewer: Haben Sie denn ein besonderes Entwicklungs- bzw. Anpassungsteam für den Export? Oder  
216 ist das das gleiche Team, was auch auf dem deutschen Markt tätig wäre? (F13) #00:19:58-5#

217 Person 8: Das wäre das gleiche. Es besteht zum einen aus Grafikern, die für die grafischen Tätigkeiten  
218 zuständig sind, zum anderen gibt es Entwickler, die die Lernanwendungen aus technischer Seite  
219 aufsetzen, und welche, die im Bereich Content zuständig sind. Das überschneidet sich aber mit dem  
220 Team, was auch für andere Projekte tätig ist, mit der Ausnahme der Expertise des Kulturexperten.  
221 #00:20:32-9#

222 Interviewer: Das wäre dann die Integration des Ziellandes? #00:20:40-3#

223 Person 8: Ja, kann man so sagen. #00:20:47-4#

224 Interviewer: Aber dass Sie direkt jemanden aus dem Kundenkreis mit integriert haben, das ist noch nicht  
225 vorgekommen? #00:20:53-6#

226 Person 8: Na gut, ich sagte eingangs ja, dass man den Kunden generell mit in den Erstellungsprozess  
227 mit einbezieht. Sofern das möglich ist, machen wir natürlich davon Gebrauch, sofern der Kunde dazu  
228 bereit ist bzw. die Zeit zur Verfügung steht. #00:21:07-3#

229 Interviewer: War das denn schon mal der Fall? #00:21:12-9#

230 Person 8: Bis jetzt eher weniger. #00:21:17-7#

231 Interviewer: Also würden Sie behaupten, dass das eher das Interesse oder eher die Zeit war? #00:21:24-  
232 5#

233 Person 8: Kann man so pauschal auch nicht so sagen. Wir haben insgesamt nur zwei Referenzprojekte  
234 gehabt. Der Kunde schaut sich im Prinzip dann das Ergebnis an. Besser wäre es, wenn der Kunde in  
235 kleineren Schritten sich das im Anpassungsprozess anguckt. #00:21:47-2#

236 Interviewer: Hatten Sie diesen Fall schon mal, dass Sie dem Kunden das Ergebnis präsentiert haben und  
237 es nicht so war, wie sich der Kunde das vorgestellt hatte? #00:21:55-0#

238 Person 8: Das kann ich erst in einigen Monaten sagen, wenn wir unsere nächste Lernanwendung  
239 präsentieren. #00:22:07-6#

240 Interviewer: Ich wäre dann schon durch mit meinen Fragen. Haben Sie denn noch irgendeine  
241 Anmerkung? #00:22:12-3#

242 Person 8: Eigentlich nicht. #00:22:16-4#

243 Interviewer: Dann herzlichen Dank für das Interview! #00:22:19-3#

### Analyse nach Mayring: Ergebnisse Interview 8

Nr.	Generalisierung
1	Man braucht Partner, da man selbst nicht über ausreichend kulturelles Wissen verfügt, insbesondere den Anpassungsprozess betreffend. Mit Kunden und Kulturexperten wurde Anforderungsanalyse durchgeführt. Man muss sich auf Partner verlassen, da Kommunikation sonst erschwert wird. (Z 53-55, 71-74, 148-152, 168-172)
2	Schwierig, Anforderungen und Wünschen der Kunden gerecht zu werden. Da kaum Vorerfahrung, ist Kunde erst mal mit allem einverstanden. Nutzen des E-Learning und die Integration des Kunden wird vom Kunden anscheinend unterschätzt. (Z 58-60, 64-67, 178-182)
3	Lerner denken bei E-Learning an moderne, spielerische Apps. (Z 81-84)
4	Evaluierung ergab positive Ergebnisse. (Z 104-106)
5	Kulturelle Werte des Ziellandes sollten in das E-Learning implementiert werden. Lernplattform sollte auch kultursensitiv angepasst werden. (Z 129-133, 223-226)
6	Kunde sollte im Entwicklungsprozess dabei sein und bereits Anmerkungen machen. (Z 156-158, 254-256, 262-265)
7	Lernanwendung wird durch Avatare unterstützt. (Z 205-207)
8	Vergangene Projekte werden Kunden vorgestellt, um dann auf individuelle Wünsche einzugehen. (Z 231-232)

## Anhang C Leitfaden

### Leitfaden für den Berufsbildungsexport von kultursensitivem E-Learning

#### Zum Thema kultursensitives

#### E-Learning:

„Lebenslanges Lernen“ ist ein Begriff, der immer häufiger in vielen Arbeitsbereichen fällt. Häufig wird dabei von verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen gesprochen, die immer wichtiger zu werden scheinen (Statistisches Bundesamt 2013). Fast genauso oft fällt in diesem Zusammenhang der Begriff E-Learning, wobei auch von kultursensitiven E-Learning gesprochen wird. Wenn es darum geht E-Learning oder kultursensitives E-Learning zu definieren, zu erklären oder die Besonderheiten zu benennen, dann gibt es oft keine präzise Antwort.

Dennoch boomt der E-Learning Markt in Deutschland (MMB Branchenmonitor 2013) und international agierende Unternehmen möchten eine weltweite Weiterbildung ihrer Mitarbeiter mit E-Learning Kursen erwirken. Das E-Learning bietet den Unternehmen die Möglichkeit unabhängig von Zeit und Raum ähnliche Inhalte, Mitarbeitern an

unterschiedlichen Standorten zugänglich zu machen (Niculescu-Aron et al. 2007). Um dabei eine erhöhte Effizienz und Akzeptanz zu erzielen, wird das E-Learning an die verschiedenen Kulturen in der Konzeption und Darstellung angepasst und nicht nur übersetzt, diese Anpassung wird auch als kultursensitives E-Learning verstanden. Im Rahmen dieses Leitfadens wird E-Learning wie folgt definiert:

Bei E-Learning handelt es sich um IT-unterstütztes Lernen oder auch Technologie-vermittelndes Lernen genannt. Dabei sollte jedoch angemerkt werden, dass auch E-Learning verschiedene Formen annehmen kann und daher auch eine Kombination von verschiedenen Lernarten bzw. miteinander verbundenen Lernmethoden sein kann. Ein E-Learning kann bspw. wie folgt ausgestaltet sein.

- Web- oder computerbasiert
- Asynchron oder synchron
- Dozenten-geführt oder selbstgesteuert durch den Lernenden
- Individuelles oder teamorientiertes Lernen

(Janson et al. 2014)

#### Ziel des Leitfadens:

Dieser Leitfaden soll den Bildungsexport des E-Learning unterstützen. Daher richtet sich dieser Leitfaden an Unternehmen, die E-Learning anbieten und dies nicht nur in Deutschland, sondern auch für

ausländische Firmen oder global agierende Unternehmen. Der Leitfaden wurde auf Grundlage der theoretischen Forschung im Bereich des kultursensitiven E-Learning, sowie den Erfahrungen von E-Learning Unternehmen beim Bildungsexport, entwickelt.

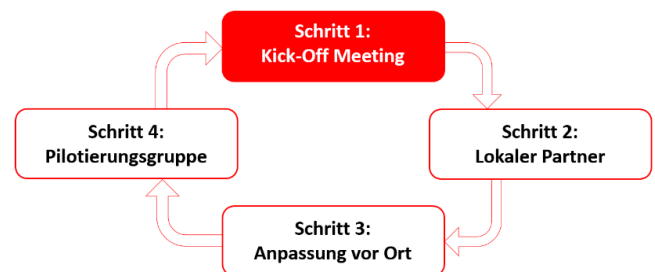
Das Vorgehen gliedert sich in vier Schritte, welche iterativ durchlaufen werden sollten, um damit einen erfolgsversprechenden Export erzielen zu können.

Durch die festgelegten Schritte kann der Leitfaden auch für andere IT-Dienste, bspw. die Software Industrie verwendet werden und in diesem Bereich einen erfolgsversprechenden Export ermöglichen.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte genauer erläutert, die Sie als Anbieter von IT, insbesondere von E-Learning mit Ihrem Produkt durchlaufen sollten, um eine kultursensitive Anpassung und damit einen erfolgsversprechenden Export zu erzielen. Am Ende jeden Kapitels befindet sich eine Checkliste. Um Ihnen das Vorgehen näher zu bringen und Sie bei der Umsetzung der Schritte zu unterstützen, wird jeder Schritt anhand eines Fallbeispiels exemplarisch erläutert.

**?** *Der Anbieter Modulo ist ein deutsches E-Learning Unternehmen, das sich im Bereich der Content Erstellung, sowie mit dem selbst erstellten Lernmanagementsystem einen Namen in Deutschland gemacht hat. Nach nun mehreren Jahren in Deutschland und einigen gescheiterten Versuchen, auch für andere Kulturen E-Learning zu erstellen, möchte Modulo nun mit Hilfe dieses Leitfadens einen weiteren Bildungsexportversuch unternehmen. Zu diesem Zweck wurde ein Team aus Mitarbeitern zusammengestellt, welche sich gemeinsam um die Umsetzung des Leitfadens kümmern sollen.*

### Schritt 1: Kick-Off Meeting



Zu Beginn einer jeden Zusammenarbeit sollte eine Bedarfsanalyse Klarheit über die Bedarfe des Kunden geben (Fraunhofer MOEZ 2014a). Diese Bedarfe können sehr gut in einem persönlichen Treffen zwischen Anbieter und Kunde geklärt werden.





Eine ausführlichere Darstellung der Bedarfsermittlung finden Sie in dem vom Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa entwickelten Leitfaden (Fraunhofer MOEZ 2014a).

Dieses Treffen dient der Besprechung von Wünschen und Bedürfnissen, sowie zur Festlegung des späteren Vorgehens. Bei einem solchen Treffen sollten die folgenden Fragen besprochen werden:

- Welche Wünsche hat der Kunde bezüglich Aufbau, Design und Benutzeroberfläche des E-Learning?
- Welche technischen Gegebenheiten sind vor Ort anzutreffen?
- Welche Medien sollen zum Einsatz kommen?
- Auf welchem Endgerät soll das E-Learning verwendet werden?

Kulturell gewünschte Anpassungen werden vom Kunden bezüglich Aufbau, Design, sowie der Benutzeroberfläche meistens direkt geäußert. Hierbei ist es empfehlenswert, bereits ein Produkt zu präsentieren und daraufhin über Änderungen zu sprechen. Die Anpassungswünsche werden vom Kunden mit der Kostenfrage abgewogen. Es ist empfehlenswert die Zusammenarbeit klar zu definieren, sowohl während des

Entwicklungsprozesses, als auch während der Durchführung des E-Learning im Unternehmen. Oft ist es notwendig, bei der Content Erstellung eine enge Zusammenarbeit zu pflegen. Weitere Faktoren, die sehr entscheidend sind, sind die technischen Gegebenheiten vor Ort. Hierbei sollte abgeklärt werden wie das E-Learning verwendet werden soll. Insbesondere auf technische Unterschiede sollte eingegangen werden und auf Aspekte, die bei vorliegender Technik nicht verwendet werden können. Es sollte aktiv danach gefragt werden, welche Medien verwendet werden können und auf welchem Endgerät diese zum Einsatz kommen sollen.



*Das Team von Modulo hat sich bei dem chinesischen Partner zusammen gefunden. Im ersten Schritt stellt das Team dem Kunden das Lernmanagementsystem vor. Gemeinsam mit dem Kunden werden die einzelnen Eigenschaften des Lernmanagementsystems besprochen und mögliche Änderungen diskutiert. Das Team Modulo schlägt vor, die Konzeptionierung in einem Workshop mit dem Partner zu erarbeiten. Zudem werden die technischen Begebenheiten erläutert. Der chinesische Partner berichtet von gedrosselter Internetgeschwindigkeit. Das Team Modulo notiert sich dies und möchte mit*

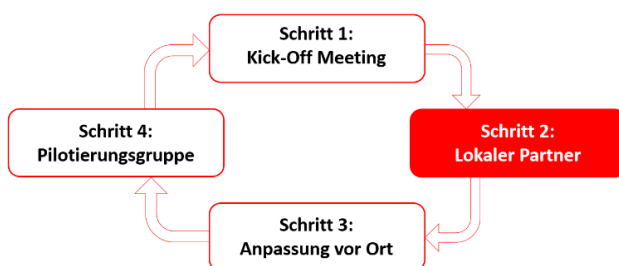
weniger Videos, bzw. offline Lerneinheiten darauf reagieren.

⚠ Als weitere Methoden neben dem Workshop wären sowohl Einzelinterviews mit Führungskräften, als auch schriftliche bzw. mündliche Befragungen der späteren Nutzer denkbar (Fraunhofer MOEZ 2014b).

Checkliste:

- ☐ Kostenfrage wurde geklärt
- ☐ Konzeptionierung wurde erstellt
- ☐ Änderungen besprochen
- ☐ technische Mittel festgelegt
- ☐ Medieneinsatz festgelegt

## Schritt 2: Finden eines lokalen Partners



Im zweiten Schritt geht es nun um die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner. Der lokale Partner nimmt im Anpassungsprozess eine zentrale Rolle ein und sollte daher unbedingt vorhanden sein. Wichtig für eine gute Erfüllung der Partnerrolle sind Kenntnisse der Zielgruppe und der

Branche in dem das Kundenunternehmen tätig ist. Daher stellen sich im zweiten Schritt folgende Fragen:

- Sollte der Partner in Form einer Niederlassung, durch ein Team des Kunden oder anderweitig gefunden werden?
- Verfügt der lokale Partner über ausreichend Kenntnisse bezüglich der Branche, der Zielgruppe und der nationalen Kultur?

Ein lokaler Partner kann in Form einer Niederlassung oder eines Teams des Kundenunternehmens gestellt werden. Auch eine nationale Agentur im Bereich Public Relation (PR) oder Social Media wäre denkbar, ebenso wie ein Kulturexperte. Mit Hilfe des lokalen Partners wird Schritt drei durchgeführt.

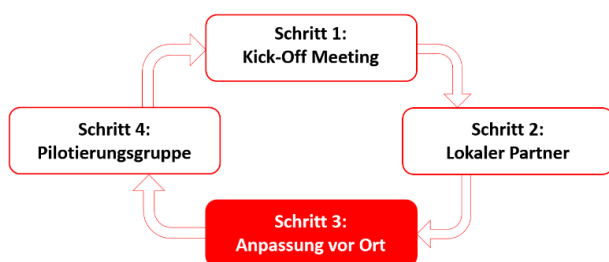
**?** Das Team von Modulo hat nun die Aufgabe, einen lokalen Partner in China zu finden. Bisher ist Modulo nicht mit einer eigenen Niederlassung in China vertreten. Daher fragen sie das Kundenunternehmen, ob dieses bereit wäre, eigens für dieses E-Learning Projekt ein eigenes Team zusammen zu stellen. Da einige Mitarbeiter bereits Erfahrungen im E-Learning Bereich gemacht haben, stellt das keine Probleme für das Kundenunternehmen dar. Modulo beschließt außerdem,

einem Kulturexperten die angepasste Version des E-Learning vorzulegen.

Checkliste:

- ☐ Lokaler Partner gefunden
- ☐ Lokaler Partner hat ausreichende Kenntnisse bezüglich Zielgruppe und Branche

### Schritt 3: Anpassung vor Ort



Die direkte Anpassung der E-Learning Komponente sollte vor Ort erfolgen. Es ist allerdings auch möglich, dass der deutsche Hauptsitz diese vornimmt und dem lokalen Partner zur Überarbeitung zur Verfügung stellt. Die aktiven Fragen, die in Schritt 3 gestellt werden sollten, sind:

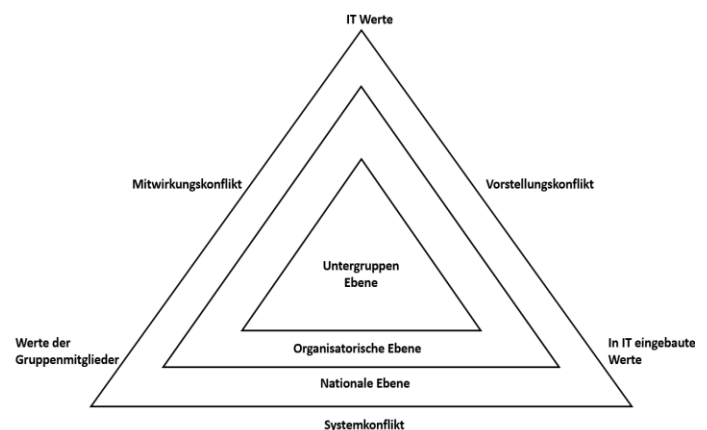
- Welche kulturellen Anpassungen sollten vorgenommen werden?
- Welche technischen Anpassungen sollten vorgenommen werden?

Um der Frage nach der richtigen Anpassung nachzugehen, folgt ein kurzer Exkurs in die IT Kulturkonflikttheorie nach Leidner und Kayworth (2006).

### ----Exkurs IT Kulturkonflikttheorie----

Mit Hilfe der IT-Kulturkonflikttheorie (Leidner und Kayworth 2006) wurden drei verschiedene Konflikte, die in der nationalen, organisatorischen oder der Teilgruppen Kultur auftreten können, identifiziert.

Die *Werte der Gruppenmitglieder* stellen dar, was die Mitglieder in ihrer Gruppe als wichtig erachten. Die *Werte, die in die IT eingebaut werden*, sollen das Arbeitsverhalten der Menschen, die die IT verwenden, unterstützen. Die allgemeinen Werte die einer IT zugeschrieben werden, werden als *IT Werte* zusammengefasst.



Der **Systemkonflikt** wurde bisher am häufigsten in der Literatur identifiziert und wird Systemkonflikt genannt, da der Konflikt erst durch das eingeführte System auftritt. Leidner und Kayworth (2006) definieren ihn als Konflikt zwischen den in die IT eingebauten Werten und den dazu konträren Werten der Nutzer oder Entwickler. Aus


praktischer Sicht raten Leidner und Kayworth (2006) deshalb davon ab, Anwendungen ohne Anpassungen an die jeweilige Nutzergruppe in einer Organisation zu implementieren. Da die Anwendungen in einer anderen Gruppe mit anderen organisatorischen oder nationalen Werten entwickelt wurde, kann daher ein Systemkonflikt hervorgerufen werden.

Der **Mitwirkungskonflikt** ist ein Konflikt zwischen den Werten der IT und denjenigen Werten der Gruppenmitglieder. Loch et al. (2003) beschreiben den Konflikt als Widerspruch zwischen den Werten der Gruppenmitglieder und den Werten, die mit der IT im Allgemeinen assoziiert werden. Dabei stellt der Mitwirkungskonflikt den einzigen Konflikt dar, der sich nicht auf eine bestimmte IT bezieht.

Der **Vorstellungskonflikt** entsteht, wenn eine Verfechtergruppe der IT diese für eine Nutzergruppe auswählt, welche jedoch eine andere Vorstellung gegenüber der IT vertritt. Hierbei ist es wichtig anzumerken, dass die in die IT eingebauten Werte denen der Verfechter entsprechen und damit nicht mit denen, der Nutzergruppe übereinstimmen müssen. Wenn die Werte nicht übereinstimmen, dann ist der Vorstellungskonflikt eine mögliche Folge.

## -----Exkurs Ende-----

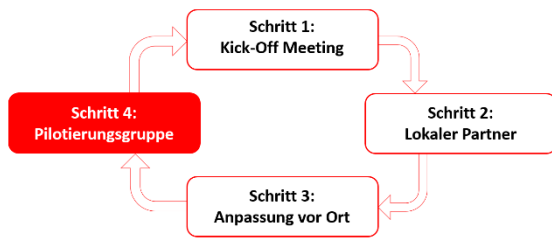
Die Anpassung vor Ort entspricht der im Schritt 1 festgelegten Vorgehensweise. Mit Hilfe der Konzeptionierung wird die E-Learning Komponente nicht nur ergänzt, sondern auch einzelne Funktionen nach Kundenwunsch geändert. Je nach Unternehmens-, bzw. Kundenwunsch kann sich auch die gesamte Benutzeroberfläche, inklusive Design verändern.

 *Modulo beschließt, die Anpassung am deutschen Standort zu beginnen. Nachdem die Anpassung aus deutscher Sicht abgeschlossen wurde, begleiten einige Mitglieder den chinesischen Partner im weiteren Anpassungsprozess. Die Komponente wird übersetzt und im Laufe des Prozesses werden noch weitere Änderungen vor Ort vorgenommen. Auch der Kulturexperte überprüft die Anpassung noch einmal.*

Checkliste:

- ☐ Komponente wurde nach Kundenwunsch angepasst
- ☐ Komponente wurde übersetzt

## Schritt 4: Pilotierungsgruppe



Die Integration der tatsächlichen Nutzergruppe ist ein essentieller Teil des Anpassungsprozesses. Um die Akzeptanz zu gewährleisten und Verbesserungen vornehmen zu können, ist es empfehlenswert, die Komponente in einer Pilotgruppe zu testen. Dabei können missverständliche Eigenschaften eliminiert werden sowie auf Feedback der Pilotierungsgruppe eingegangen werden. Die Fragen, die sich bezüglich Schritt 4 gestellt werden sollten, sind daher:

- Ist die Komponente in ihren Funktionen verständlich?
- Wurden alle Kundenwünsche und kulturellen Aspekte berücksichtigt?
- Gibt es Verbesserungsvorschläge?

**?** Auch Modulo testet das Lernmanagementsystem mit einer

*Pilotierungsgruppe. Während der Testphase bemerkt das Team, dass einige Funktionen den chinesischen Lernern, nicht ganz deutlich zu sein scheinen. Im Rahmen von Feedbackbögen wird die bisherige Komponente evaluiert. Die Ergebnisse der Evaluierung wurden nach einer Bewertung durch den lokalen Partner und das Team von Modulo umgesetzt.*

▼ Eine Evaluation kann bspw. mittels Feedbackbögen, einer experimentellen Untersuchung oder mit Hilfe der Inspektionsmethoden durchgeführt werden. Weiterführende Literatur in diesen Bereichen sind bei Chiu et al. (2005), Zaharias und Poylymenakou (2009), Nielsen und Mack (1994) zu finden.

Checkliste:

- ☐ Funktionen der Komponente sind eindeutig
- ☐ Evaluierung wurde durchgeführt
- ☐ Verbesserungen vorgenommen

**Wir hoffen, dass wir mit diesem Leitfaden Ihnen einen interessanten Ansatz und Ideen für einen erfolgreichen Bildungsexport von E-Learning näher bringen konnten und wünschen Ihnen bei der Anwendung viel Erfolg!**

## Literaturverzeichnis

**Chiu, Chao-Min; Hsu, Meng-Hsiang; Sun, Szu-Yuan; Lin, Tung-Ching;**

**Sun, Pei-Chen (2005):** Usability, quality, value and e-learning continuance decisions. In: *Computers & Education* 45 (4), S. 399–416. DOI: 10.1016/j.compedu.2004.06.001.

**Fraunhofer MOEZ (2014a):**

Bedarfsermittlung systematisch gestalten. Hg. v. Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ).

**Fraunhofer MOEZ (2014b):**

Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport auswählen. Hg. v. Fraunhofer Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ).

**Janson, Andreas; Peters, Christoph; Leimeister, Jan Marco:** Der Weg zur effizienten Bereitstellung

kultursensitiver Dienstleistungen – erste Schritte mittels systematischer Modularisierung, S. 266–286.

**Leidner, D.; Kayworth, T. (2006):**

Review: A Review of Culture in Information System Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. In: *MIS Quarterly* (30 (2)), S. 357–399.

**MMB Branchenmonitor (2013):** E-

Learning Branche erneut mit zweistelligem Wachstum. Unter Mitarbeit von Torsten Fritsch M.A.

Online verfügbar unter

[http://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/branchenmonitor/MMB-B Branchenmonitor\\_2013\\_I.pdf](http://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/branchenmonitor/MMB-B Branchenmonitor_2013_I.pdf), zuletzt geprüft am 20.04.2015.

**Niculescu-Aron, I.; Asandului, L.C; Mazurencu Marinescu, M.;**

**Mihaescu, C. (2007):** A Cram of E-Learning Advantages and Disadvantages. Online verfügbar unter [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1132103](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1132103).

**Nielsen, Jakob:** Usability inspection methods. In: Catherine Plaisant (Hg.): Conference companion. Boston, Massachusetts, United States, S. 413–414.

**Statistisches Bundesamt (2013):** Fast drei Viertel der Unternehmen bieten Weiterbildung an. Online verfügbar unter

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschung/Kultur/Weiterbildung/Aktuell.html;jsessionid=77F6B5D1B7CE5724820D2CC560C3D41C.cae4>, zuletzt geprüft am 21.05.2015.

**Zaharias, Panagiotis; Poylymenakou, Angeliki (2009):** Developing a

Usability Evaluation Method for e-Learning Applications: Beyond Functional Usability. In: *International Journal of Human-Computer*

*Interaction* 25 (1), S. 75–98. DOI:  
10.1080/10447310802546716

## Anhang D Ausführliche Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews

Schritt 1	<p>Person 1:</p> <p>Erstellungsprozess wird klar strukturiert und mit der Integration des Kunden durchlaufen, da dadurch eine einfachere Zusammenarbeit ermöglicht wird, wenn der Kunde ein gutes Verständnis vom Vorgehen hat. Außerdem muss sich mit Hilfe eines Fachexperten das notwendige Know-How bezüglich der Inhalte erst angeeignet werden.</p> <p>In Kick-Off Workshops können Wünsche und Risiken bezüglich der anderen Kultur mit dem Kunden besprochen und das Phasenvorgehen erarbeitet werden, um die Plattform dann entsprechend anzupassen.</p>
	<p>Person 2:</p> <p>In Workshops oder mit Beta-Versionen oder Grobkonzepten werden Wünsche der Kunden besprochen. Vorgehen und Anpassung wird von Anfang an festgelegt, um das Budget festzulegen. Anpassung wird im Idealfall mit dem Kunden vor Ort zu Beginn durchgegangen</p>
	<p>Person 3:</p> <p>Mit Kunden wird Zielgruppe, Technik und zum einsatzkommende Medien in einer Analyse festgelegt. Die Analyse wird mit Kunden in Workshops ausgearbeitet (Betriebsrat einbeziehen), daraus entsteht ein Konzept, welches dann umgesetzt wird. Vorstellungen der Nutzer/Kunden werden in Bedarfsanalyse und Workshops geklärt.</p>
	<p>Person 4:</p> <p>Technische Anforderungen müssen beachtet werden (größte Hürde), außerdem sollte der Betriebsrat eingebunden werden.</p>
	<p>Person 6:</p> <p>Gespräch mit Kunden über Anpassung, Besuch vor Ort wichtig</p>
	<p>Person 7:</p> <p>Wissen für Anpassung kann durch Anforderungsanalyse im Gespräch erworben werden. Bei der Anforderungsanalyse sollte ein bisheriges Produkt präsentiert werden und daraufhin über Anpassungen gesprochen werden. Konstruktive Gespräche beleuchten Probleme, die zu beachten sind.</p>
	<p>Person 8:</p>



	<p>Mit Kunden und Kulturexperten wird eine Anforderungsanalyse durchgeführt. Es ist schwierig Anforderungen und Wünschen der Kunden gerecht zu werden. Vergangene Projekte werden Kunden vorgestellt, um dann auf individuelle Wünsche einzugehen.</p>
Schritt 2	<p>Person 1:</p> <p>Es würde jemand aus dem speziellen Kulturkreis (der Kundenseite) oder jemand, der sich gut mit diesem aus kennt in den Anpassungsprozess mit einbezogen werden.</p>
	<p>Person 3:</p> <p>Ein lokaler Partner ist unersetzlich, wenn es um Informationen über Zielgruppe und Kultur geht. Der lokale Partner ist für First-Level Support zuständig, deutscher Standort für Second-Level Support. Produkt wird von lokalem Partner überarbeitet. Ein lokaler Partner kann aus dem Kundenunternehmen oder einer Agentur vor Ort stammen, die die Kultur und die Zielgruppe gut kennt. Auch ein Kulturexperte könnte eingebunden werden.</p>
	<p>Person 4:</p> <p>Personen aus kulturellem Hintergrund würden in Anpassungsprozess integriert werden.</p>
	<p>Person 5:</p> <p>Einbindung von Personen mit kulturellem Hintergrund des Ziellandes bei der Textkontrolle nach Übersetzung.</p>
	<p>Person 6:</p> <p>Immer Ansprechpartner vor Ort in Form von Niederlassungen oder Partnern, dies variiert nach Wirtschaftlichkeit und Komplexität der Anforderungen vor Ort. Es kann aber auch Vertrauensgründe, politische Gründe haben oder auf Grund von Marketingzwecke so gehandhabt werden. Es findet eine Integration von Mitarbeitern aus dem Zielland in den Anpassungsprozess statt.</p>
	<p>Person 7:</p> <p>Ein lokaler Partner oder eine Niederlassung sind wichtig, außerdem ein Ansprechpartner vor Ort in nationaler Sprache ist essentiell.</p>
	<p>Person 8:</p> <p>Man braucht Partner, da man selbst insbesondere im Anpassungsprozess nicht ausreichend kulturelles Wissen hat. Man muss sich auf Partner</p>

	verlassen können, da Kommunikation sonst erschwert wird.
Schritt 3	<p>Person 1:</p> <p>Länderspezifische Besonderheiten beim Datenschutz und Benutzeroberfläche (Wunsch nach Anpassung). Anpassung aufgrund sprachlicher Probleme notwendig, führt vermutlich aber auch zu einer höheren Akzeptanz.</p>
	<p>Person 2:</p> <p>Kein angepasstes Design führt zu keiner oder nicht ernsthafter Verwendung. Es wird eine technische Anpassung aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten, eine grafische Anpassung an kulturelle Gegebenheiten (Pflicht) und eine inhaltliche, wenn es Unterschiede im Inhalt gibt, vor Ort durchgeführt. Anpassungen werden im Optimalfall mit Kunden vor Ort zu Beginn durchgegangen, um Kosten abschätzen zu können.</p>
	<p>Person 3:</p> <p>Es besteht ein weltweiter Trend zum Responses Design. Die Komponente wird immer auf den Kunden und seine Gegebenheiten/Wünsche angepasst (Internetgeschwindigkeit, Anzahl der Videos, welches Endgerät).</p>
	<p>Person 6:</p> <p>Es gibt standardisierte Länderversionen die vor Ort durch Niederlassung/Partner kundenspezifisch angepasst werden. Für eine Anpassung gibt es nicht nur rechtliche Gründe und auch Wünsche, die nicht unbedingt kulturell bedingt sind. Eine Onlinehilfe bzw. Handbuch sollte in der nationalen Sprache vorliegen und auch kulturell angepasst sein.</p>
	<p>Person 7:</p> <p>Das E-Learning sollte lebendiger, spielerischer und mit mehr Bildern gestaltet sein. In China ist ein Anwendungsbezug sehr wichtig.</p>
	<p>Person 8:</p> <p>Kunde sollte im Entwicklungsprozess dabei sein und bereits Anmerkungen machen.</p>
Schritt 4	<p>Person 1:</p> <p>Bisher keinen Zugriff auf die Nutzergruppe während des Projektes.</p>
	<p>Person 2:</p> <p>Kaum Rückmeldung über Akzeptanz.</p>

	<p>Person 3:</p> <p>Das Konzept wird in Deutschland aufgestellt und erprobt und dann exportiert. Das erprobte Konzept wird in anderen Ländern nochmal verändert und durch eine Pilotgruppe als Feedbackgruppe weiter verbessert.</p>
	<p>Person 6:</p> <p>Eine Anpassung nach Einführung ist notwendig, wenn man sich nicht von Anfang an mit allen Informationen versorgen konnte oder sich die Gesetzeslage geändert hat.</p>
	<p>Person 7:</p> <p>Pilotprojekt zum Evaluieren und erproben der Komponente.</p>
	<p>Person 8:</p> <p>Evaluierung ergab positive Ergebnisse.</p>