

Kompetent für den internationalen Wettbewerb

Eine Arbeitshilfe für mittelständische Unternehmen auf dem Weg der Internationalisierung

Wuppertaler Kreis e.V.
Widdersdorfer Straße 217
50825 Köln
Tel.: (0221) 37 20 18
<http://www.wkr-ev.de>

Diese Broschüre resultiert aus einer Projektarbeit auf Basis einer Kooperation des Wuppertaler Kreises e.V. (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften) und dem RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.)

Projektträger und Herausgeber: Wuppertaler Kreis e.V. - Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften
Widdersdorfer Straße 217
50825 Köln

Projektleiter: Dipl.-Kfm. Carsten R. Löwe
Wuppertaler Kreis e.V.

Wissenschaftliche Leiterin: Dipl.-Kff. Katrin Klüber
Wuppertaler Kreis e.V.

Fachbeirat: Dipl.-Sw. Helgard Bausch-Weirauch
Bayer AG, Leverkusen

Dipl.-Volksw., Assessor
Stefan Beißwenger
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Berlin

Martin Broicher
Carl Duisberg Gesellschaft e.V., Köln

Dr. Wolfgang Kramer
Institut der deutschen Wirtschaft,
Köln

RA Dr. Peer-Robin Paulus
Unternehmerinstitut e.V. der
Arbeitsgemeinschaft Selbständiger
Unternehmer, Berlin

Dipl.-Kfm. Peter Schäfer
Zentralverband Gewerblicher
Verbundgruppen e.V., Bonn

Margarete Schreurs
Rationalisierungs-und
Innovationszentrum der Deutschen
Wirtschaft e.V., Eschborn

Verlag: Fachverlag Deutscher Wirtschafts-
dienst, Köln

Köln, im März 2000

Inhalt:

1	Vorwort	7
2	Mittelständische Unternehmen im internationalen Wettbewerb.....	9
2.1	<i>Globalisierung: Chance für mittelständische Unternehmen</i>	
2.2	<i>Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen</i>	
2.3	<i>Auf dem Weg zur Internationalisierung: Internationale Kompetenz aufbauen</i>	
2.4	<i>Das Unternehmen für den internationalen Wettbewerb fit machen - Organisationsentwicklung für die Internationalisierung</i>	
3	Internationale Kompetenz - Persönliche Voraussetzungen für internationalen Erfolg.....	22
3.1	<i>Internationale Kompetenz - ein vielfältiger Anspruch und eine komplexe Realität</i>	
3.2	<i>Kommunikative Kompetenz - Die wichtigste Voraussetzung</i>	
3.3	<i>Mobilität: Bereitschaft zur Veränderung und die richtige Einstellung für internationalen Erfolg</i>	
3.4	<i>Internationalität: Bringschuld der Mitarbeiter oder Aufgabe für das Unternehmen?</i>	

4	Maßnahmen zur Entwicklung internationaler Kompetenz.....	33
4.1	<i>Maßnahmen sinnvoll auswählen und effizient gestalten</i>	
4.2	<i>Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmensleitung und Führungskräfte</i>	
4.3	<i>Führungsnachwuchs</i>	
4.4	<i>Fachkräfte, Spezialisten: Zusammenarbeit in internationalen Teams lernen</i>	
4.5	<i>Im Ausland tätige Mitarbeiter fördern</i>	
4.6	<i>Auszubildende</i>	
4.7	<i>Mitarbeiter im Ausland in das Unternehmen integrieren</i>	
4.8	<i>Unternehmenskultur entwickeln - Internationalität bei den Mitarbeitern im Inland fördern</i>	
5	Dienstleistungen und Weiterbildungsangebote.....	51
5.1	<i>Managementweiterbildung nach internationalen Standards</i>	
5.2	<i>Auslandserfahrung: Voraussetzung für internationales Denken</i>	
5.3	<i>Fremdsprachen als Grundlage kommunikativer Kompetenz erfolgreich und effizient lernen</i>	
5.4	<i>Fallstricke in der Kommunikation vermeiden: Interkulturelles Training</i>	
6	Checklisten zur Selbsteinschätzung.....	63
7	Institutionen, die Unterstützung bei der Entwicklung internationaler Kompetenz anbieten	71

1 Vorwort

Der internationale Handel und die internationale Arbeitsteilung ist für die Exportnation Deutschland seit Jahrzehnten Fundament der wirtschaftlichen Stärke. Globalisierung ist nichts grundsätzlich Neues. Die Entwicklung hat jedoch jetzt eine neue Qualität erreicht. In die internationale Verflechtung sind nicht mehr nur die Großunternehmen eingebunden, sondern sie durchdringt immer mehr alle wirtschaftlichen Aktivitäten.

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie und die sinkenden Transportkosten haben das globale Wirtschaftswachstum ermöglicht, das heute als Folge und gleichzeitig auch als Motor der Globalisierung zu beobachten ist. In vielen Ländern der Welt vollzieht sich heute auf einer anderen Zeitachse das, was Deutschland in den 60er und 70er Jahren erlebt hat. Mit dem Wirtschaftswachstum und den Wohlstandsgewinnen in den aufstrebenden Ländern steigt auch die Leistungsfähigkeit der Mitbewerber dort deutlich an: Industrieprodukte in hoher Qualität werden heute in Ländern gefertigt, die man vor wenigen Jahrzehnten noch als Entwicklungsland bezeichnet hat. Gleichzeitig hat das Wirtschaftswachstum in diesen Ländern dafür gesorgt, dass sich die Konsumwünsche in den aufstrebenden Wachstumsregionen nach dem Vorbild der reichen Industriestaaten richten - und damit internationales Marketing möglich gemacht.

In dem Maße, wie Einkaufsquellen, Absatzmärkte und Standorte international gesucht werden, verschwinden nationale Nischen, die früher vielleicht Preis- oder Qualitätsunterschiede verborgen haben. Der Begriff "Heimatmarkt" wird in Zukunft immer stärker als Produktnische, und nicht mehr geographisch zu definieren sein. Und von

Globalisierung: Chancen auf Wachstumsmärkten

Nationale Nischen verschwinden

dieser Entwicklung sind immer stärker auch Dienstleistungsunternehmen betroffen.

Weltweite Infrastrukturen ermöglichen wirtschaftliches Handeln Gleichzeitig sind weltweit übergreifende Infrastrukturen für wirtschaftliches Handeln entstanden, die dafür sorgen, dass internationale Aktivitäten heute viel weniger ein Abenteuer sind als vor dreißig Jahren. Dazu hat auch die Tatsache beigetragen, dass sich Englisch als lingua franca im Business weitgehend durchgesetzt hat. Die Möglichkeiten, den Unternehmenserfolg durch internationale Aktivitäten zu sichern, waren demnach noch nie so erfolgversprechend wie heute. Insbesondere durch das Internet und die damit entstandenen Chancen, Geschäftskontakte zu einem weiten Umfang beinahe automatisch zu organisieren, ist Globalisierung heute eine Option, die vielen Unternehmen offen steht und die nicht an eine Unternehmensgröße gebunden ist.

Mit dieser Broschüre sollen solche Unternehmen angesprochen werden, die sich darauf einrichten, ihre erfolgreiche Zukunft auf einem zunehmend globalen Markt zu finden. Dazu gehört es, die Chancen auf Wachstumsmärkten zu erkennen, die Vorteile internationalen Einkaufs zu nutzen, und schließlich Chancen in erfolgreiche Geschäftstätigkeit umzusetzen.

Mitarbeiterqualifikation als Erfolgsfaktor Der Wuppertaler Kreis möchte mit dieser Veröffentlichung das Bewusstsein dafür wecken, wie eine strategisch begriffene Personalentwicklung dazu beitragen kann, rechtzeitig internationale Kompetenz aufzubauen. Mittelständische Unternehmen sollten Maßnahmen ergreifen, um ihre internationale Kompetenz nicht dem Zufall zu überlassen. Sie haben schon immer eigene Wege gefunden, eine in die Zukunft weisende Personalentwicklung zu betreiben, ohne damit die aufwendigen Systeme der Großunternehmen kopieren zu wollen. Hierzu gehört es vor allem auch, sinnvolle Angebote externer Partner zu nutzen. Ein breites Angebot an Dienstleistungen und Hilfen steht zur Verfügung, um die passenden Bausteine einer an den Zielen der Internationalisierung ausgerichteten Organisationsentwicklung auszusuchen.

2 Mittelständische Unternehmen im internationalen Wettbewerb

2.1 Globalisierung: Chance für mittelständische Unternehmen

Die deutsche Wirtschaft exportiert nahezu ausschließlich auf Hochpreissegmenten. Branchen wie Umwelttechnik, Maschinenbau, Chemie, Elektrotechnik und Kraftfahrzeugbau haben mit hohen Innovationsleistungen dazu beigetragen, dass der Anteil der industriellen Produktion am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland heute noch immer wesentlich höher ist als z.B. in den USA und Großbritannien.

Erfolgschancen in Hochpreissegmenten

Diese Produkte müssen ihren Platz im weltweiten Wettbewerb suchen und behaupten. Sie treffen dabei auf alte, aber auch neue Konkurrenten - wie Südkorea, Taiwan, Singapur, Israel - die auf den dabei entstehenden Preiswettbewerb teilweise viel besser eingestellt sind.

Um ihre Wettbewerbsposition im internationalen Markt zu verbessern bleibt deutschen Unternehmen vor allem eine Möglichkeit: nämlich so gut zu sein, dass hohe Preise erzielt werden können. In dieser Herausforderung liegt das Risiko der Globalisierung, aber auch seine Chance: die Möglichkeiten des globalen Wirtschaftswachstums dazu zu nutzen, die Kompetenz und die Qualifikation des Unternehmens zu steigern und damit einen entscheidenden Schritt in die internationale Zukunft zu gehen.

Wachstum auf Auslandsmärkten: Impulse für Leistungssteigerungen

In den traditionellen Technologiebranchen hat es in Deutschland immer schon mittelständische Unternehmen gegeben, die als "hidden champions" den Markt für ihre

Produkte auf der ganzen Welt gefunden haben. Für solche Unternehmen ist Globalisierung seit langem gelebte Praxis.

Ihnen ist schon immer bewusst, dass sie als mittelständische Unternehmen nur mit einer starken Spezialisierung der Produkte und der Mitarbeiter eine solche exponierte Marktposition halten können. Gern bezeichnen diese Unternehmen ihr betriebstreu, erfahrenes Personal, das sich ständig an den Bedürfnissen des Kunden orientiert, als ihren wichtigsten Erfolgsfaktor. Diese mittelständischen Unternehmen haben für die Probleme der internationalen Qualifikation eigene Lösungen entwickelt, der Erfolg gibt ihnen recht.

Von den "hidden champions" lernen

Diese international erfolgreichen mittelständischen Unternehmen als Vorbild zu nehmen, heißt deshalb vor allem, auf die Qualifikation der Mitarbeiter zu setzen. Es wird immer mehr deutlich, dass nur eine konsequente Leistungsstrategie einen langfristigen Erfolg als deutsches Unternehmen ermöglicht - und dass diese Strategie hervorragend qualifizierte Mitarbeiter erfordert.

Internationalisierung aktiv zu betreiben, heißt auch, die Marktveränderungen nicht passiv als Bedrohung aufzufassen, und ihr mit einer entsprechenden Widerstands- bzw. Verteidigungshaltung zu begegnen. Statt dessen kommt es darauf an, die Dynamik der Internationalisierung in der Unternehmensstrategie zu verankern, und damit in eine dynamische Entwicklung des Unternehmens umzusetzen.

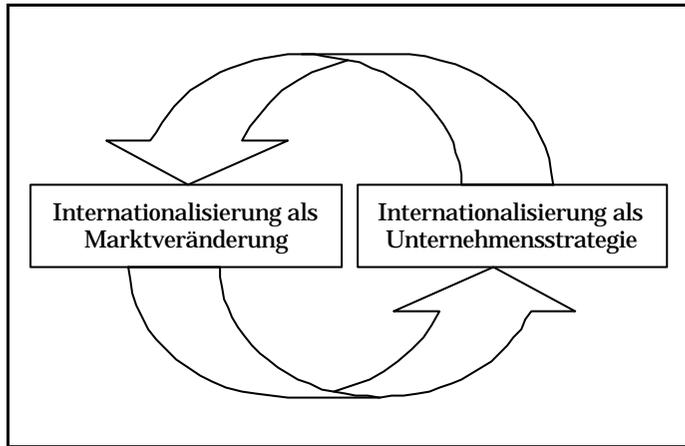


Abb. 1: Aktiver und Passiver Internationalisierungsbegriff

2.2 Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen

Trotz der großen Entwicklungspotentiale, die mit internationalen Aktivitäten verbunden sind, sehen viele mittelständische Unternehmen den Prozess der Globalisierung mehr als Risiko denn als Chance. Sie befürchten, am Ende der Entwicklung werden nur noch einige wenige große Global Player am Markt bleiben, und für unabhängige mittelständische Unternehmen wäre da kein Platz.

Die vielen internationalen Fusionen und Akquisitionen scheinen diese Befürchtungen zu belegen: Offensichtlich verfolgen die Großunternehmen die Erfolgsstrategie weiteren Wachstums und einer globalen Reichweite. Ob der Wettbewerbsvorteil und der Wertzuwachs der durch Agglomeration entsteht, jedoch die Abstimmungs- und Koordinationsprobleme solcher großer Einheiten wettmacht, ist noch nicht bewiesen.

Größennachteile durch eigene mittelständische Strategien wettmachen

Dennoch: Größe ist ein Vorteil, wenn es darum geht, mit hohem finanziellen Engagement ein großes Risiko einzugehen. Um einen neuen Markt zu erobern, Marken zu etablieren, einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erreichen, dazu sind große Anschubinvestitionen notwendig, und möglicherweise müssen auch Anlaufverluste getragen werden.

- Anbieter industrienaher Dienstleistungen folgen großen Kunden in ausländische Standorte
- Neue Vertriebsmöglichkeiten durch Electronic Commerce
- Direktinvestitionen und Kooperationen
- Internationale Chancen im Einkauf

Abb. 2: Internationalisierung: Chancen für mittelständische Unternehmen

Kooperationen und Partnerschaften halten die Risiken kalkulierbar

Unabhängige mittelständische Unternehmen verfügen meist nicht über die finanziellen Ressourcen, in dieser Weise aufzutreten. Sie müssen andere Strategien verfolgen, die diesen Größennachteil wettmachen. Kooperationen mit Partnern in den jeweiligen Ländern, und die Nutzung der Dienstleistungen von Vertretungen und Handelshäusern ermöglichen ein stufenweises Vorgehen, das die Risiken in zu bewältigender Größenordnung hält.

Eine Internationalisierungsstrategie ist die individuelle Strategie, die jeweilige Lösung, die ein Unternehmen für die durch die Globalisierung veränderten Marktbedingungen findet.

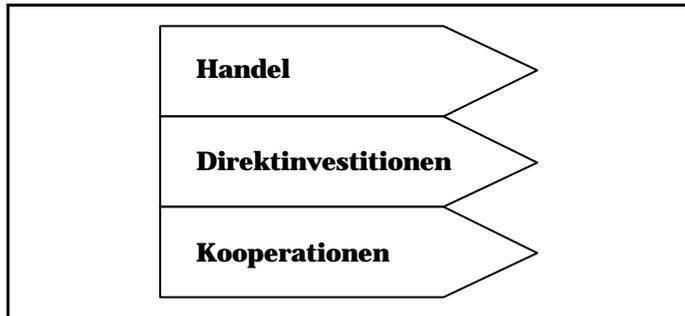


Abb. 3: Grundformen internationaler Aktivitäten

Sowohl bei Großunternehmen als auch bei mittelständischen Unternehmen lassen sich die internationalen Aktivitäten in die drei Grundformen der Internationalisierung gliedern, nämlich Handel, Direktinvestitionen und Kooperationen. Internationalisierung nur mit Unternehmenszusammenschlüssen, der Gründung von Niederlassungen, und dem An- und Verkauf von Unternehmensteilen gleichzusetzen, vernachlässigt einen Teil der Realität.

Gleichwohl bestehen große Unterschiede in der Gestaltung der Internationalisierungsstrategien zwischen mittelständischen und multinationalen Unternehmen. Während Großunternehmen heute ihre Direktinvestitionen meist über den Ankauf von Unternehmen und Fusionen realisieren, sind bei mittelständischen Unternehmen die Gründung von Niederlassungen oder Tochtergesellschaften vorherrschend. Joint ventures werden zumeist in solchen Ländern gegründet, die eine Beteiligung eines einheimischen Partners für die Aktivität in diesem Land gesetzlich vorsehen, beispielsweise in China oder Indien.

Der Weg, Internationalisierung durch Handelsbeziehungen voranzutreiben bedeutet bei Großunternehmen meist den Aufbau eigener Vertriebsstrukturen und eine internationale Markenführung, während mittelständische Unternehmen häufiger die Zusammenarbeit mit Handelsunternehmen oder mit Vertretungen suchen.

Mittelständische Internationalisierungsstrategien

"Wir haben einiges an Lehrgeld bezahlt", berichtet ein Unternehmer, der seit vielen Jahren erfolgreich technische Einrichtungen für die Lebensmittelindustrie international verkauft, die in Deutschland entwickelt und hergestellt werden. "Wir haben erkannt, dass es notwendig ist, sich nicht von Vertretern und Vertragshändlern abhängig zu machen, sondern die Geschicke in den Hauptmärkten durch eigene Vertriebs- und Servicegesellschaften selbst in die Hand zu nehmen, um den Finger am Puls der Märkte zu haben."

Kooperationen gewinnen im Mittelstand immer mehr Bedeutung. Entweder als Vorstufe zu eigenen Investitionen bzw. Kapitalverflechtungen oder auch in Ergänzung dazu sind immer mehr mittelständische Unternehmen bereit, eine längerfristige Zusammenarbeit auch mit Unternehmen im Ausland einzugehen.

Das internationale Engagement inhabergeführter Unternehmen verläuft meist entlang regionaler Schwerpunkte, die durch die Verfügbarkeit von Ressourcen und aktuelle Gelegenheiten vorgegeben sind. Die Unwägbarkeiten und der hohe Kapitalbedarf internationaler Aktivitäten lassen sich so eher kalkulierbar halten. Dabei spielen auch persönliche Vorlieben oder Kontakte zu potentiellen Führungskräften oder Partnern eine wichtige Rolle:

Eine mittelständische Brauerei gründet ihre erste Vertriebsniederlassung in Südamerika in einer mittleren Stadt in Venezuela. Der wichtigste Grund für diese Entscheidung war es, dass der ehemalige studentische Praktikant, der diese Vertriebsniederlassung übernehmen sollte, hier über gute Kontakte verfügte.

Meistens sind es sowohl Kostenargumente als auch die Wahrnehmung von Marktchancen, die einer Entscheidung für Aktivitäten in einem bestimmten Land zugrunde liegen. Mit dem raschen Marktwachstum und den Wohlstandszuwächsen in vielen Ländern ändert sich meist jedoch auch die Kostensituation dort, so dass eine Ent-

Entscheidung, die sich allein auf Kostenargumente stützt, zu kurzfristig gedacht ist.

Ein mittelständisches Unternehmen des Metall verarbeitenden Gewerbes, das Materialien für die Bauindustrie herstellt, hat eine Produktionsniederlassung in Tschechien gegründet, um die dortigen niedrigen Lohnkosten zu nutzen. Es zeigt sich aber, dass gute Fachkräfte in Tschechien, wo es kaum Arbeitslosigkeit gibt, schwer zu finden sind. Der Lohnvorteil wird zunehmend geringer. Gleichzeitig steigt die Bauaktivität in Tschechien mit wachsender wirtschaftlicher Stärke immer mehr an, so dass heute die Absatzargumente die Kostenargumente weit überwiegen.

Von einer rein nationalen Organisation...

- Handelsbeziehungen im Einkauf und Verkauf
- Service-, Einkaufs- und Vertriebspartnerschaften

...über Zwischenstufen...

- Vertriebsniederlassungen, Repräsentanzen
- Joint Ventures
- Kapitalbeteiligungen bei Partnerunternehmen

...bis zur Entwicklung des Profils eines internationalen Unternehmens

- gezielte Firmenakquisitionen bzw. Gründung von Niederlassungen im Ausland
- Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland
- Multinationales Management

Abb. 4: Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen

Eine typische mittelständische Internationalisierungsstrategie ist es auch, große Abnehmer in das Ausland zu begleiten. Vor allem im Automobilbau, wo in vielen Ländern ein Anteil inländischer Produktion gesetzlich gefordert wird, haben Zulieferer ihre Auslandsniederlassungen

dort gegründet, wo ihre Partner, die Automobilhersteller, ein Werk eröffnet haben. Diese "Huckepack-Strategie" ist auch bei Zulieferern oder Dienstleistern in der Textilindustrie zu beobachten, bei der heute kaum noch Produktionsstätten in Deutschland zu finden sind.

2.3 Auf dem Weg zur Internationalisierung: Internationale Kompetenz aufbauen

Die Globalisierung der Märkte zu bestehen, und eine eigene Internationalisierungsstrategie erfolgreich durchzusetzen, ist eine große Herausforderung.

Dynamische Entwicklung erfordert Unterstützung

Für viele mittelständische Unternehmen ist die Geschwindigkeit, mit der sich diese Entwicklung vollzieht ein großes Problem. Der Prozess der Globalisierung hat sich stark beschleunigt. Aus manchen Ländern, die vor 20 Jahren noch als Entwicklungsländer galten, kommen heute ernst zu nehmende Mitbewerber in der industriellen Produktion. Zunehmend wird von der Entwicklung auch der Dienstleistungssektor betroffen. In Europa haben z.B. Druckereien und die Druckvorbereitung und auch das Transportgewerbe mit starker mittel- und osteuropäischer Konkurrenz zu kämpfen.

Für die betroffenen Branchen stellt diese Geschwindigkeit der Entwicklung hohe Anforderungen: In kürzester Zeit müssen sie internationale Kompetenzen aufbauen, die bisher in einem weitgehend nationalen Markt nicht notwendig waren.

Auf diese Weise wachsen in mittelständischen Unternehmen mancher Branchen die Anforderungen an ihre internationale Kompetenz schneller als sie mit normalen Lernprozessen bewältigen können. Die Entwicklungsschritte, die andere Unternehmen vielleicht im Laufe von zwanzig Jahren machen konnten, müssen diese Unternehmen in viel kürzerer Zeit bewältigen. Sich auf die Lern- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu verlassen, reicht da vielfach nicht aus.

Ein mittelständisches Unternehmen des Druckgewerbes, das seit vielen Jahren in Bayern erfolgreich tätig ist und hauptsächlich Werbeprospekte und Wurfsendungen in hohen Auflagen für regionale Kunden druckt, sieht sich durch die Konkurrenz mit Druckereien in Osteuropa bedroht: Ein großer Kunde kündigte an, dass er ab dem nächsten Quartal seine Prospekte zum halben Preis in einer Druckerei in Slowenien drucken lassen könne. Daraufhin hat sich das Familienunternehmen entschlossen, selbst einen Teil seiner Aufträge bei einem befreundeten Unternehmer in Tschechien fertigen zu lassen. Um die Qualität der Prospekte sicherzustellen, wurde dort eine Druckmaschine beschafft, die durch eine Beteiligung des deutschen Partners an dem tschechischen Unternehmen finanziert wurde. Ein Techniker wird in der nächsten Zeit wochenweise in Brno arbeiten, um die Herstellung zu überwachen und die Mitarbeiter auszubilden. Der Vertreter der Unternehmensleitung in Brno spricht deutsch, die Kommunikation mit den Mitarbeitern erfolgt mühsam in englisch und deutsch.

Um die Entwicklungs- und Lernprozesse zu beschleunigen und damit das internationale Engagement sicherer zu machen, ist Unterstützung notwendig. Mittelständische Unternehmen verfügen meist nicht über eigenes Weiterbildungspersonal und sind in hohem Maße auf die Angebote des externen Weiterbildungsmarktes angewiesen. Aus diesem Grunde erscheint die Personalentwicklung weniger systematisch als in Großunternehmen. Oft wird erst dann an Weiterbildung gedacht, wenn sich aufgrund einer technischen Entwicklung oder personeller Engpässe eine Qualifikationslücke ergibt. Häufig wird von den Mitarbeitern auch erwartet, sich die notwendigen Fähigkeiten per "learning by doing" anzueignen - oder den Sprung ins kalte Wasser zu wagen.

Das braucht nicht unbedingt ein Mangel gegenüber einer systematischen Personalentwicklung zu sein. Der Erfolg vieler mittelständischer Unternehmen beweist, dass ihre Mitarbeiter nicht weniger qualifiziert sind. In mittelständischen Unternehmen ist Lernen eher ein "organischer

Eigene erfolgreiche Weiterbildungsstrategien im Mittelstand

Prozess", das Lernen aus Fehlern und Erfahrungen steht im Vordergrund, und es wird durch gute Zusammenarbeit und gegenseitige Loyalität unterstützt.

Internationale Kompetenz des Unternehmens...

Produkte für den internationalen Markt

- Lokalisierung
- Produkt- und Preisgestaltung
- Markenführung
- Produktbegleitende Dienstleistungen

Systeme für internationale Aktivitäten

- Vertriebswege
- Werbung/Marketing
- Logistik
- Service
- EDV
- Rechnungswesen

Kundenorientierung auf internationaler Ebene

- Ansprechbarkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Regionale Nähe

... setzt internationale Kompetenz der Mitarbeiter voraus

Abb. 5: Internationale Kompetenz des Unternehmens

Diese Art der Entwicklung der Qualifikationen im Unternehmen kann allerdings dann an seine Grenzen geraten, wenn es auf die Geschwindigkeit des Wandels ankommt. Ins Ausland zu gehen, ist eine solche innovative Strategie, die einen schnellen Aufbau von Kompetenzen erfordert. Internationale Kompetenz im Unternehmen aufzubauen,

erfordert Lernprozesse an unterschiedlichen Stellen. Es ist eine unternehmerische Aufgabe, diese Lern- und Entwicklungsprozesse zu initiieren, zu strukturieren und zu unterstützen.

2.4 Das Unternehmen für den internationalen Wettbewerb fit machen - Organisationsentwicklung für die Internationalisierung

In welchen Bereichen muss ein Unternehmen Aktivitäten ergreifen, um seine internationale Kompetenz zu erweitern bzw. weiter zu entwickeln? Der Begriff Kompetenz beinhaltet zwei Aspekte, den Qualifikationsaspekt und den Motivationsaspekt.

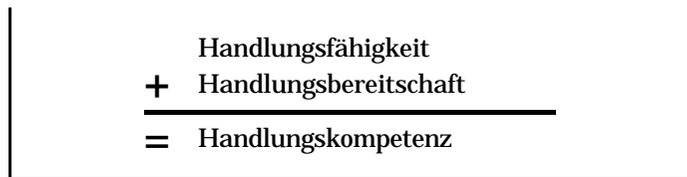


Abb. 6: Begriff der Handlungskompetenz

Entsprechend kann man den Begriff der internationalen Kompetenz in eine Qualifikations- und eine Motivationskomponente unterteilen: Mitarbeiter müssen fachlich und persönlich in der Lage sein, die Aufgaben zu erfüllen, sie müssen dazu bereit sein und schließlich müssen sie einen Auftrag haben zu handeln.

Internationale Kompetenz kann man deshalb nicht einfach fordern oder anordnen - sie muss entwickelt werden. Dadurch, dass man die richtigen Mitarbeiter einstellt und dadurch, dass man dafür sorgt, dass die vorhandenen Mitarbeiter das notwendige Können und die richtige Einstellung haben.

*Individueller
und unter-
nehmensüber-
greifender
Kompetenzbeg-
riff*

Darüber hinaus gibt es eine weitere wichtige Unterscheidung. Internationale Kompetenz darf man nicht allein individuell auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen sehen. Mit Fremdsprachenkenntnissen und weltoffenen denkenden Mitarbeitern allein ist dem Unternehmen nicht geholfen. Organisationsstrukturen, Kommunikationswege und die Unternehmenskultur müssen genauso international ausgerichtet werden.

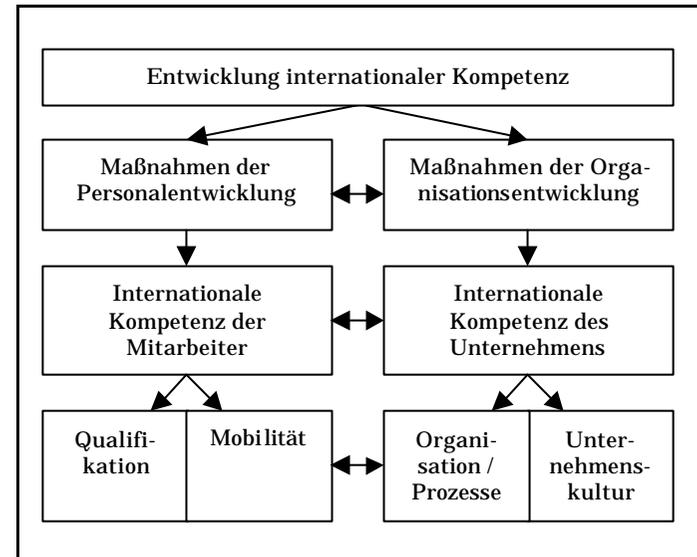


Abb. 7: Unterschiedliche Maßnahmen zum Aufbau internationaler Kompetenz

Das Unternehmen als Ganzes hat damit ebenfalls eine Art internationaler Kompetenz. Und diese Kompetenz kann man wiederum in eine Qualifikations- und eine "Motivationskomponente" unterteilen. Entwicklungsarbeit muss an beiden Seiten angräfen: Prozesse und Organisationsstrukturen müssen so organisiert werden, dass internationales Agieren möglich wird, und auf der anderen Seite muss der Wahrnehmungshorizont des Unternehmens auf internationale Chancen ausgerichtet werden.

Das Ziel sollte es sein, die internationale Kompetenz im Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen. Auf diese Weise erarbeitet sich das Unternehmen Handlungsspielräume im internationalen Wettbewerb, die ohne diese erweiterten Kommunikationsfähigkeiten nicht offenstehen würden.

"Es gibt Dinge, die muss man anpacken, weil sie Zeit brauchen", merkt eine mittelständische Unternehmerin an. Mit ihrem Unternehmen - einem großen Büro für technische Übersetzungen - hat sie gemeinsam mit einem deutschen Partner, der in Südafrika lebt, dort ein Unternehmen gegründet, in dem Schreib-, Erfassungs- und Korrekturarbeiten sowie Übersetzungen ins Japanische durchgeführt werden - es leben viele Japaner in Südafrika. Nach einigen Anfangsschwierigkeiten - der Partner hat inzwischen das Unternehmen verlassen - läuft die Kooperation jetzt sehr gut: Das Unternehmen kann Übersetzungen schneller und zu niedrigeren Kosten fertigstellen als seine Mitbewerber in Deutschland.

Der Wunsch, jede Chance nutzen zu können und für jede Entwicklung im internationalen Markt gewappnet zu sein, ist sicher eine Illusion. Aber es ist ein lohnendes Ziel, Kompetenzen für den Umgang mit Chancen und den raschen Veränderungen im internationalen Markt zu erwerben. Denn eines ist klar: Unternehmen, die sich nicht heute für die Chancen internationaler Aktivität öffnen, verpassen wichtige Gelegenheiten. Sie verzichten darauf, Erfahrungen zu sammeln, daraus zu lernen, und damit Potentiale für zukünftigen Erfolg aufzubauen. Die Marktentwicklung in vielen Ländern bietet gute Gelegenheiten, die Internationalisierung erfolgreich zu bestehen.

3 Internationale Kompetenz - Persönliche Voraussetzungen für internationalen Erfolg

3.1 Internationale Kompetenz - ein vielfältiger Anspruch und eine komplexe Realität

International kompetente Mitarbeiter sind der Schlüssel für erfolgreiche internationale Aktivitäten der Unternehmen, darüber ist man sich einig. Was man darunter zu verstehen hat, ist jedoch nicht so klar. Unter "internationaler Kompetenz" zu verstehen, dass neu einzustellende Führungsnachwuchskräfte, Verkaufs- und Servicemitarbeiter Fremdsprachenkenntnisse haben sollten, greift zu kurz. Man verbindet damit ein Bündel von Eigenschaften, die es ermöglichen, das Unternehmen sicher und erfolgreich auf internationalem Parkett zu vertreten:

Den international kompetenten Idealmitarbeiter...

- mit sehr guten Fremdsprachenkenntnissen,
- mit intimen Kenntnissen der Arbeitsphilosophie und der Kommunikationskultur der Länder, in denen sich das Unternehmen bewegt,
- emotional stabil und mit persönlicher Reife,
- verantwortungsbewusst und risikobereit,
- fachlich kompetent und loyal,
- teamfähig und eigenverantwortlich,
- unbegrenzt international mobil und einsatzbereit,

... gibt es nicht!

Abb. 8: Ein international kompetenter Idealmitarbeiter

Es wird deutlich, dass man dazu neigt, im internationalen Umfeld deutlich höhere Ansprüche an die Persönlichkeit eines Mitarbeiters zu stellen als ohnehin schon üblich. Diese Tendenz spiegelt die Risiken eines Auslandsengagements wider: Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, in einem internationalen Umfeld erfolgreich zu sein. Diese Risiken auf den Mitarbeiter abwälzen zu können, indem man entsprechend herausragende Eigenschaften erwartet, ist jedoch unrealistisch und auch nicht erfolversprechend.

Auf den Punkt gebracht: International kompetent zu sein, erfordert nicht den weltläufigen "Global Manager", sondern es stellt Ansprüche an das Unternehmen als ganzes und die Verantwortung muss letztlich von allen getragen werden.

Internationale Kompetenz beginnt zu Hause: Wie wird ein italienischer Besucher vom Pförtner empfangen? Gibt es Informationsmaterialien in englischer Sprache? Wie schnell und in welcher Form reagiert man auf eine E Mail-Anfrage eines slowakischen Unternehmens? Ist das Unternehmen im Internet präsent und gibt es eine englischsprachige Version des Internet-Angebotes, dem heute schon wichtigsten internationalen Medium?

- Anfragen ausländischer Interessenten
- Besuche ausländischer Kunden oder Lieferanten
- Führung ausländischer Mitarbeiter
- Suche von Kooperationspartnern im Ausland
- Erfolgreiche Verhandlungen mit ausländischen Partnern
- Zusammenarbeit in internationalen Teams
- Leben und Arbeiten im Ausland

Abb. 9: Anlässe, die internationale Kompetenz erfordern

Internationale Kompetenz aufzubauen, ist damit eine Aufgabe, die vielfältige Maßnahmen der Personalentwick-

Internationale Kompetenz braucht eine breite Basis im Unternehmen

lung und der Organisationsentwicklung erfordert. Aufbauarbeit muss auf drei Ebenen geleistet werden, den drei Fähigkeiten, die internationale Kompetenz ausmachen, nämlich der fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen, der Kommunikationsfähigkeit und der Ebene der Einstellung zur Internationalität, der Mobilität.

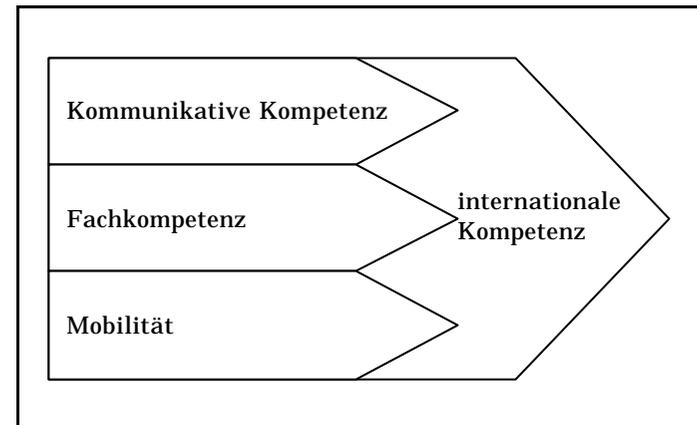


Abb. 10: Elemente individueller internationaler Kompetenz

3.2 Kommunikative Kompetenz - Die wichtigste Voraussetzung

Bei der Kommunikationsfähigkeit geht es natürlich um Sprachkenntnisse - aber nicht nur darum. Es ist wichtig, die berüchtigten Fallstricke in der Kommunikation zu kennen und zu vermeiden. Es geht aber letztlich vor allem um eines, nämlich für das Unternehmen erfolgreich zu sein.

Sichere Kontakte durch kommunikative Kompetenz

Sollen internationale Geschäftskontakte erfolgreich verlaufen, Fremde zu Geschäftspartnern werden, so müssen Barrieren zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft überwunden werden. Fremdsprachenkenntnisse allein sind dabei nicht ausreichend. Verhaltensregeln, das menschliche Miteinander, Kommunikation, sozi-

ale Normen, Bedeutungsinhalte, und vieles andere ist von Kulturkreis zu Kulturkreis sehr verschieden.

Am sichersten ist es daher, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die intime Kenntnis beider Kulturen haben, in denen sie tätig sind. Viele Unternehmen setzen gern Deutsche ein, die schon lange im Zielland leben, oder arbeiten mit Einheimischen zusammen, die zum Beispiel als Student in Deutschland gelebt haben. Auf diese Weise - in dem beide Kulturen in einer Person vereinigt sind - wird die Brücke zwischen beiden Kulturen durch Personen gebildet. Gerade mittelständische Unternehmen, die ohnehin organisatorische Regeln oft durch persönliche Kontakte und situatives Handeln ersetzen, arbeiten oft erfolgreich mit dieser Art der "personifizierten interkulturellen Kommunikation"

"Multikulturelle" Mitarbeiter einsetzen

	Kommunikative Kompetenz
Eine Kultur, ein spezielles Land betreffend:	<ul style="list-style-type: none"> • Sprachkenntnisse • Kulturkenntnisse und Kulturerfahrung • Erfolgreiches und sicheres Handeln in einem bestimmten Land
Kulturübergreifend (interkulturelle Kompetenz)	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit kultureller Unsicherheit und kulturellen Unterschieden • Reflexion der eigenen kulturellen Identität • Internationale Teamfähigkeit

Abb. 11: Bestandteile kommunikativer Kompetenz

Diese Lösung gerät jedoch an ihre Grenzen, wenn das Unternehmen Internationalisierung großflächiger versteht, und z.B. wenige große Abnehmer in mehreren Ländern existieren. Dann kann man sich nicht mehr darauf

verlassen, jemanden zu finden, der sich in jeder der Kulturen wie ein Fisch im Wasser bewegt.

Der Begriff Kommunikative Kompetenz muss dann auf einer höheren Ebene verstanden werden. Anstatt das Ziel zu verfolgen, in den betreffenden Kulturen heimisch zu sein, kommt es darauf an, Kulturunterschiede wahrzunehmen und mit ihnen umgehen zu können. Diese "interkulturelle Kompetenz", die auf der Reflexion des eigenen kulturellen Standortes aufbaut, kann man trainieren.

Das Ziel interkulturellen Trainings ist nicht das "kulturelle Chamäleon"

Wichtig ist diese Kompetenz vor allem für Führungskräfte und den Unternehmer oder die Unternehmerin selbst. Das Ziel, jedes mögliche kulturelle Fettnäpfchen vermeiden zu können, wäre für diese Zielgruppe verfehlt. Anstatt das Idealbild eines "kulturellen Chamäleons" anzustreben, soll mit interkulturellem Training kulturelles Selbstbewusstsein und die Sensibilität für Unterschiede und kulturbedingte Kommunikationsprobleme gestärkt werden.

<ul style="list-style-type: none"> • Sachkompetenzen (Alltagskompetenz, Länder- bzw. kulturspezifische Kenntnisse) • Sozialkompetenzen (Empathie, kommunikative Kompetenz, Expressivität und interkulturelle Teamfähigkeit) • Selbstkompetenzen (Selbstreflexion und Selbstregulierung in interkulturellen Kontexten)
--

Abb. 12: Elemente interkultureller Kompetenz

Interkulturelles Denken ist nicht unbedingt von Auslandserfahrung abhängig: Auch im eigenen Lande, ja häufig sogar im eigenen Unternehmen gibt es unterschiedliche Kulturen, die manchmal durch scheinbar unüberwindliche Barrieren voneinander getrennt sind. Herkunft, familiäre und berufliche Sozialisation prägen unterschiedliche Wertsysteme und unterschiedliches Verhalten. Daraus können sich deutliche kulturelle Gegensätze entwickeln, zum Beispiel: Osten und Westen, Stadt und Land, Techniker und Verkäufer, jüngere und ältere Mitarbeiter.

Bewusstsein für die eigene Kultur:

Seine eigenen kulturellen Prägungen kennen, ein "guter Botschafter" seiner eigenen Kultur sein. Fähigkeit zu berechenbarem Verhalten, um kulturelle Unsicherheit bei den Partnern abzubauen

Bewusstsein für eigene und fremde kulturgeprägte Vorurteile:

Eigene Vorurteile prägen den Umgang mit Ausländern, und sie verhindern oft eine Wahrnehmung individueller Unterschiede.

Umgang mit kultureller Unsicherheit:

Das Ziel, kulturbedingte Unsicherheiten und Kommunikationsprobleme komplett zu vermeiden, gerät im globalen Umfeld an seine Grenzen. Statt dessen kommt es darauf an, die Unsicherheiten in Kauf zu nehmen und Erfahrungen mit "kulturell unsicherer Kommunikation" zu machen.

Abb. 13: Interkulturelle Kompetenz - eine Frage der Persönlichkeit

3.3 Mobilität: Bereitschaft zur Veränderung und die richtige Einstellung für internationalen Erfolg

Eine der für das Unternehmen wichtigsten Eigenschaften eines international kompetenten Mitarbeiter ist die Mobilität. International mobile Mitarbeiter, die möglichst ohne Leistungsverlust in unterschiedlichen Ländern eingesetzt werden können, sind natürlich der Idealfall, wenn jemand gesucht wird, der sich für den internationalen Erfolg des Unternehmens einsetzen soll. In Stellenausschreibungen ist gelegentlich die Forderung nach "uneingeschränkter Mobilität" zu lesen. In der Realität sind Mitarbeiter mit

dieser "uneingeschränkten" Mobilität jedoch kaum zu finden.

Mobilität hat emotionale Grundlagen

Um die Mobilität seine Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten, ist es wichtig, die Voraussetzungen für Mobilität zu kennen und notfalls Maßnahmen zu ergreifen, Mobilität zu ermöglichen. Es ist vor allem das Gefühl der Unsicherheit, das Mobilität behindert. Wenn man befürchtet, alleingelassen zu sein - sei es mit Qualifikationsdefiziten, sei es mit persönlichen Schwierigkeiten oder einfach mit der Größe der Aufgabe, dann kann Mobilität den einzelnen auch überfordern.

Gleichzeitig wird über diese Sorgen kaum gesprochen, sie sollten aber unbedingt ernst genommen werden. Dem Unternehmen ist nicht geholfen, wenn ein Mitarbeiter im Ausland nicht gut zurecht kommt. Deshalb sollte eine individuelle Unterstützung und ein guter Kontakt zum Unternehmen sichergestellt sein.

Auch auf der Ebene der Unternehmenskultur ist Mobilität ebenfalls ein Teil der internationalen Kompetenz, die es zu entwickeln gilt. Mobilität bedeutet hier, den Wahrnehmungshorizont des Unternehmens zu erweitern, internationale Entwicklungen zu kennen, Chancen überhaupt zu sehen und sich mit Trends in verschiedenen Zieländern zu beschäftigen.



Abb. 14: Einflussfaktoren internationaler Mobilität

Die Steigerung der internationalen Mobilität für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung in Europa ist ein wichtiges politisches Ziel: Die neuen europäischen Bildungsprogramme LEONARDO DA VINCI II und SOKRATES II ab dem Jahr 2000 legen besonderen Wert auf die Förderung der internationalen Mobilität. Mit diesen Programmen sollen in erster Linie mittelständische Unternehmen angesprochen werden. Sie bieten eine vielfältige Unterstützung zur Förderung der beruflichen Mobilität und des internationalen Denkens. Es lohnt sich

Förderprogramme für internationale Mobilität nutzen mittelständischen Unternehmen

deshalb, diese Unterstützungsmaßnahmen zu kennen und zu nutzen

3.4 Internationalität: Bringschuld der Mitarbeiter oder Aufgabe für das Unternehmen?

Es stellt sich die Frage, wer denn dafür verantwortlich ist, dass das Unternehmen "weltläufiger" wird, dass dort ein internationaler Geist weht?

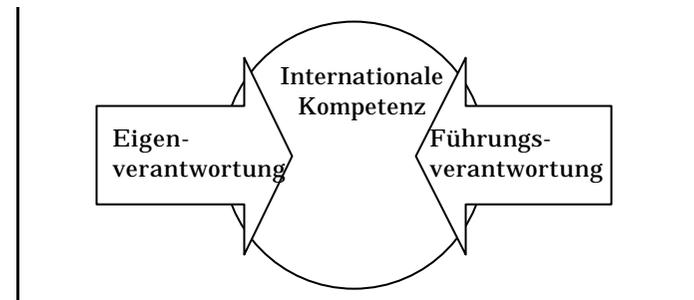


Abb. 15: Wer ist verantwortlich für die internationale Kompetenz der Mitarbeiter?

Bei den Fremdsprachenkenntnissen hilft oft ein "sanfter Druck": Die Fähigkeit, sich in Englisch verständigen zu können, kann heute zur Allgemeinbildung gezählt werden. Für den Aufbau und die Pflege grundlegender Englischkenntnisse ist damit jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich.

Gleichzeitig ist dem Unternehmen jedoch nicht damit gedient, internationale Kompetenz einfach zu fordern. Bei neu eingestellten Mitarbeitern ist das noch relativ leicht. Bei erfahrenen Mitarbeitern, die die Internationalität nicht schon in ihrer Ausbildung aufbauen konnten, sollte diese Entwicklung durch das Unternehmen gefördert werden.

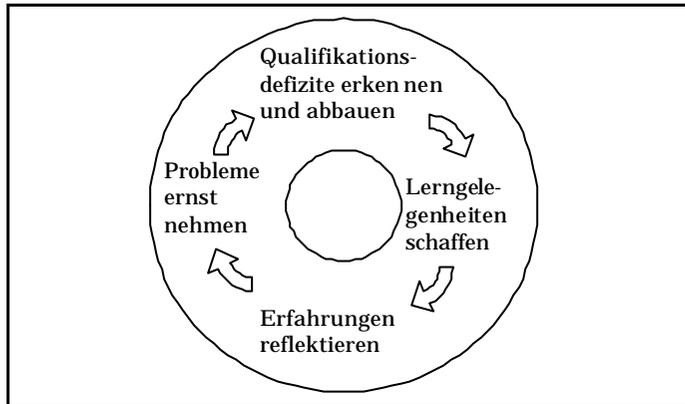


Abb. 16: "Entwicklungshilfe" für eine internationale Persönlichkeit

Die beste Gelegenheit zum Aufbau internationaler Kompetenz bietet gleichwohl die Einstellung neuer Mitarbeiter. Vor allem bei Führungsnachwuchskräften sollte man auf internationale Offenheit und entsprechende kommunikative Fähigkeiten Wert legen.

- Fremdsprachenkenntnisse
- Erfahrungen in der Kommunikation mit Menschen anderer Kulturkreise
- Internationale Biographien
- Erfahrungen mit dem Leben und Arbeiten in einem fremden Kulturkreis
- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit internationalen Teams

Abb. 17: Wodurch entwickelt sich eine international kompetente Persönlichkeit?

Wer heute junge Hochschulabsolventen einstellt, setzt gute Englischkenntnisse und eine gewisse internationale Lebenserfahrung voraus. Die vielfältigen Programme, die vom Schüleraustausch über Sprachreisen, über Praktika bis zu Studienangeboten im Ausland reichen, haben dafür

gesorgt: Auslandserfahrungen sind heute bei Hochschulabsolventen keine besonderen Qualifikationen mehr, nach denen man lange suchen muss und die hohe Gehaltsforderungen rechtfertigen würden. Der Anteil der Hochschulabsolventen mit internationalen Erfahrungen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.

Die folgende Checkliste nennt einige Gesichtspunkte internationaler Kompetenz, die im Bewerberinterview ermittelt werden sollten:

Sachkompetenz

- Zeugnisse, Arbeitsproben, Berufserfahrung, Weiterbildung etc.

Kommunikative Kompetenz

- Wie gut sind seine/ihre aktiven Sprachkenntnisse? Lassen Sie den Bewerber seinen Lebenslauf in einer seiner Fremdsprachen referieren.
- Wie geht der Bewerber / die Bewerberin mit Unsicherheit um?

Interkulturelle Kompetenz

- Verfügt er/sie über Lebenserfahrung in einem fremden Kulturkreis?
- Wie ausgeprägt bzw. reflektiert ist sein kulturelles Selbstbewusstsein?
- Äußert er/sie ablehnende oder negative Vorurteile über bestimmte Nationen?

Mobilität

- Wie ist die Einstellung, Bereitschaft zu einem Auslandsaufenthalt
- Kann er/sie Mobilität durch aktive Auslandserfahrung belegen?
- Erlaubt die familiäre Situation einen Auslandsaufenthalt?

Abb. 18: Checkliste "Persönliche internationale Kompetenz"

4 Maßnahmen zur Entwicklung internationaler Kompetenz

4.1 Maßnahmen sinnvoll auswählen und effizient gestalten

Personalentwicklung ist eine strategische Aufgabe. Ihre Wirkung entfaltet sich in der Zukunft, und ihr Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg ist oft nicht messbar. Gleichzeitig ist eines klar: Ohne gezielte Planung und Steuerung wäre die weitere Entwicklung der Kompetenz eines Unternehmens weitgehend dem Zufall überlassen.

Mittelständische Unternehmen gehen eigene Wege in der Personalentwicklung

In diesem Kapitel soll deshalb ein Baukasten von Maßnahmen vorgestellt werden, mit denen sich das Unternehmen an die verschiedenen wichtigen Zielgruppen im Unternehmen richten kann, um internationale Kompetenzen zu erwerben und sich in Richtung auf eine international ausgerichtete Unternehmenskultur zu entwickeln.

Die Qualifikationen im Unternehmen international auszurichten, ist eine ständige unternehmerische Aufgabe. Internationalisierung lässt sich nicht in wenigen Seminartagen "schulen". Sie lässt sich nur über einen längeren Zeitraum entwickeln. Maßnahmen sollten deshalb langfristig geplant und dauerhaft im Unternehmen verankert werden.

- Gute Verkäufer für das Ausland finden und halten
- Einheimische Führungskräfte für ausländische Niederlassungen finden und erfolgreich in das Unternehmen integrieren
- Qualität und Produktivität in ausländischen Niederlassungen sicherstellen
- Deutsche Fach- und Führungskräfte erfolgreich im Ausland einsetzen
- Produktentwicklung für den internationalen Markt
- Kundenorientierung und Servicequalität über Länder- und Kulturgrenzen hinweg ermöglichen
- Unternehmensentwicklung und Führung von Tochterunternehmen im Ausland

Abb. 19: Aufgabenfelder für Qualifikation und Personalentwicklung in der Internationalisierung

Mittelständische Unternehmen richten ihre Aktivitäten der Personalentwicklung oft sehr individuell an die einzelnen Personen. Konkrete Entwicklungsvorhaben und aktuell erkannte Defizite stehen bei ihren Maßnahmen im Mittelpunkt. Es kommt jedoch in vielen Unternehmen immer wieder zu der Situation, dass eine übergreifende und zukunftsorientierte Qualifikationsplanung im Tagesgeschäft untergeht. Es kann dann passieren, dass Weiterbildung erst dann eingesetzt wird, wenn durch Wissens- oder Verhaltensmängel schon spürbare Probleme entstanden sind.

Entwicklung internationaler Kompetenz strategisch planen

Dabei mangelt es selten am strategischen Denken der Verantwortlichen, sondern es liegt einfach an der Vielfalt der Aufgaben von Unternehmern und Führungskräften, die die Personalentwicklung meist nebenher erledigen. Großunternehmen mit Organisationsplänen, Nachwuchsförderprogrammen und systematischer Ermittlung des Qualifikationsbedarfs haben es da leichter. Kurzfristige Qualifikationsdefizite sind natürlich nie ganz zu vermeiden.

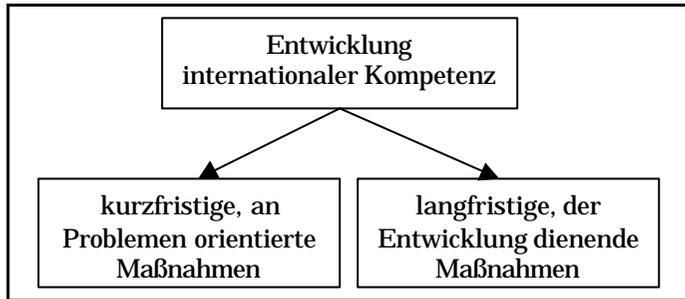


Abb. 20: Kurzfristige und langfristig wirkende Maßnahmen

Darüber darf aber man aber nicht vergessen, dass es nicht die Defizite sind, sondern Potenziale und Ressourcen, die eine Entwicklung erst ermöglichen, vorantreiben und gleichzeitig absichern. Eine strategisch verstandene Personalentwicklung darf sich also nicht nur als Reparaturwerkstatt verstehen, sondern muss sich in gleichem Maße auf die Entwicklung von Chancen konzentrieren.

Welche Zielgruppen ansprechen?

Es reicht dabei nicht aus, bei Maßnahmen für die Internationalisierung nur an diejenigen Mitarbeiter zu denken, die zur Zeit international tätig sind oder in näherer Zukunft in internationalen Aufgaben eingesetzt werden sollen. Selbstverständlich haben solche Bildungsaktivitäten für **international aktive Mitarbeiter** erste Priorität. Um Entwicklungspotentiale zu eröffnen, sollten sich Maßnahmen aber mit gleicher Priorität auch an **Nachwuchskräfte** richten. Die Grundlagen für internationale Offenheit werden am besten dann gelegt, wenn die persönliche Lernbereitschaft und die Karrierewünsche noch groß sind.

Nachwuchskräfte als wichtigste Zielgruppe

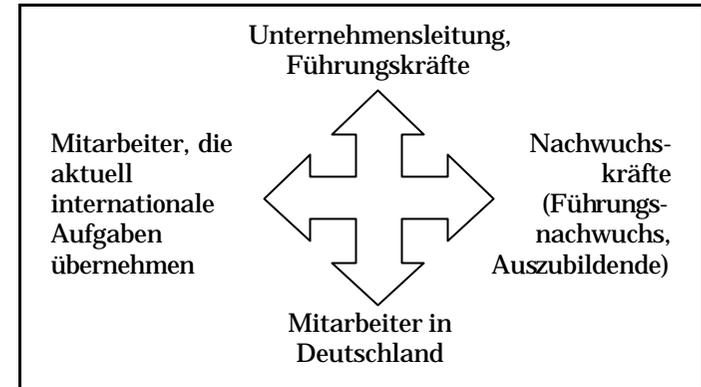


Abb. 21: Maßnahmen breit anlegen: Die wichtigsten Zielgruppen ansprechen.

Genau so wichtig sind aber auch der **Unternehmer** selbst und die Führungskräfte, die Initiativen ergreifen und damit Entwicklungen erst ermöglichen können. Unternehmer und Führungskräfte sind eine zweite wichtige Zielgruppe, die bei der zielorientierten Gestaltung von Maßnahmen der Personalentwicklung besonders berücksichtigt werden sollten.

Unternehmenskultur international entwickeln - alle Mitarbeiter ansprechen

Das langfristige Ziel aller strategisch ausgerichteten Maßnahmen ist es, internationale Kompetenz im Unternehmen und seiner Kultur zu verankern. Eine Unternehmenskultur entwickelt man jedoch nicht allein dadurch weiter, dass intensive und weitreichende Qualifizierungen für einzelne Mitarbeiter finanziert werden. Neben den Aktivitäten für Schlüsselpersonen (Führungskräfte, Nachwuchskräfte) sollten auch Ressourcen für Maßnahmen bereitgestellt werden, die **alle Mitarbeiter** ansprechen. Das Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Akzeptanz für das gemeinsame Bemühen um mehr Internationalität zu erhöhen und die feste Überzeugung zu vermitteln, dass Lernanstrengungen und Veränderungen notwendig sind.

Welche Maßnahmen auswählen?

Bei der Gestaltung von Aktivitäten kommt es darauf an, eine Mischung von zielgerichteten Maßnahmen auszuwählen, die neben der Qualifizierungsaufgabe auch positive Wirkungen auf die Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur haben. Beispielsweise bieten freiwillige Sprachkurse außerhalb der Arbeitszeiten im Gegensatz zu dem Verleih von Selbstlernprogrammen diesen zusätzlichen Aspekt.

Personenorientiert: Wie entwickelt man internationale Kompetenz bei den Mitarbeitern

Teamorientiert: Wie verbessert man die Zusammenarbeit bei internationalen Teams

Kulturorientiert: Wie entwickelt man eine international ausgerichtete bzw. im internationalen Umfeld erfolgreiche Unternehmenskultur?

Abb. 22: Unterschiedliche Typen von Maßnahmen

Erfolgversprechend sind vor allem solche Maßnahmen, die gleichzeitig Wirkungen auf mehrere Aspekte der internationalen Kompetenz haben. Beispielsweise wird ein Sprachkurs für Führungsnachwuchskräfte deren kommunikative Kompetenz entwickeln und vielleicht auch Auswirkungen auf ihre Einstellung und Mobilität haben. Für das Ziel, Internationalität im Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen, und alle Mitarbeiter anzusprechen, reicht dieser Sprachkurs jedoch wiederum nicht aus.

Um alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erreichen, sollten die Maßnahmen möglichst transparent gemacht werden, um die Absichten und Ziele zu vermitteln, die damit verbunden sind. Transparenz und offene Kommunikation ermöglicht, dass Maßnahmen keine Insellösungen bleiben, sondern ihre volle Wirkung auch entfalten können.

Maßnahmen mit ganzheitlichen Wirkungen auf die internationale Kompetenz

Absichten und Ziele transparent machen

Elemente int. Kompetenz Zielgruppen	Fachkompetenz	Kommunikative Kompetenz	Mobilität (Einstellung, Werte)	Internationale Kooperation
Unternehmensleitung, Führungskräfte				
Nachwuchskräfte und Auszubildende				
Fachkräfte, Spezialisten				
Mitarbeiter, die im Ausland für das Unternehmen tätig werden				
Multiplikatoren (Ausbilder)				
Mitarbeiter in Deutschland				

Abb. 23: Maßnahmen so planen, dass sie möglichst viele Zielgruppen erreichen und mehrere Aspekte internationaler Kompetenz ansprechen

4.2 Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmensleitung und Führungskräfte

Hohe fachliche Anforderungen für Führungskräfte

Die Anforderungen an die Qualifikation des Managements haben sich im Zuge der stärkeren Internationalisierung rapide verändert. Führungskräfte verbringen einen immer größeren Teil ihres Arbeitslebens im Ausland. Oder es ist ihre Aufgabe, Mitarbeiter zu motivieren, die verschiedenen Kulturen angehören. Mittelständische Unternehmen sind auch immer stärker von internationalen Kapitalverflechtungen betroffen: Allein im Jahre 1996 sind 1.994

Unternehmen innerhalb der Europäischen Union an Unternehmen aus dem europäischen Ausland verkauft worden. Maßnahmen der Personalentwicklung im Zuge der Internationalisierung müssen daher die Unternehmensleitung unbedingt mit einbeziehen.

Das Ziel aller Maßnahmen für den Unternehmer bzw. die Unternehmerin selbst ist es, den persönlichen Horizont und die Handlungsmöglichkeiten über die nationalen Grenzen hinaus zu erweitern. Besuche ausländischer Messen oder die Anbahnung von Kontakten auf internationalen Kongressen dürfen daher nicht regelmäßig vom Tagesgeschäft in den Hintergrund gedrängt werden.

Maßnahmen für den Unternehmer, die den persönlichen Aktionsradius erweitern

Es geht dabei um die individuelle Sicherheit in der Kommunikation. Die eigene Personalentwicklung im Sinne einer Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten zu betreiben, heißt deshalb zunächst einmal, seine eigenen Sprachfähigkeiten realistisch einzuschätzen und Defizite zu beheben.

- Sprachtraining,
- Besuchsreisen in Unternehmen ähnlicher oder benachbarter Branchen im Ausland,
- Fachseminare bzw. Erfahrungsaustausch zu Führungsfragen im internationalen Umfeld,
- Teilnahme an Unternehmerreisen und Auslandsmessen zur Marktbeobachtung.

Abb. 24: Internationalität der Unternehmensleitung und Führungskräfte verbessern

Wichtig ist es auch, bei eigenen Schulungsmaßnahmen die Vorbildwirkung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Betracht zu ziehen: Führungskräfte, die z.B. bereit sind, an interkulturellen Trainings teilzunehmen und an ihren Sprachkenntnissen zu arbeiten, signalisieren damit eine positive Einstellung zur Qualifikation und die persön-

Vorbildwirkung von Qualifikationsmaßnahmen für Führungskräfte

liche Offenheit, Entwicklungschancen nicht als Mangel zu beschreiben.

Der Startvorteil mittelständischer Unternehmen in die Globalisierung ist der Inhaber. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen sind es oft persönliche Kontakte, die den Weg für internationale Aktivitäten bahnen. Der Inhaber einer größeren mittelständischen Brauerei kennt nach eigenen Angaben jede Braustätte der Welt persönlich. Kontakte zu den Unternehmern der gleichen Branche im Ausland sind für ihn die wichtigste Quelle internationaler Kompetenz. Auf diese Weise kann er internationale Trends in Technologie und Vertrieb früh erkennen und mit seinem persönlichen Erfahrungsschatz abstimmen.

4.3 Führungsnachwuchs

Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufzubauen, an das Unternehmen zu binden und für zukünftige Führungsaufgaben und internationale Tätigkeiten zu qualifizieren, ist die beste Möglichkeit, die Kompetenz des Unternehmens zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, bereits bei der Einstellung von Nachwuchskräften auf das Potential für solche Tätigkeiten zu achten. Dabei ist das Niveau der internationalen Erfahrungen bei jungen Leuten in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Die Vielzahl der Austauschprogramme, Schülerreisen, und der internationalen Ausbildungs- und Studiengänge erreicht inzwischen einen großen Teil eines Jahrganges.

Junge Mitarbeiter verfügen oft über grundlegende internationale Kompetenzen

Unabhängig davon kann man davon ausgehen, dass die in der Ausbildung oder im Studium gesammelten internationalen Erfahrungen nicht für ein ganzes Berufsleben ausreichen. Personalentwicklung für Führungsnachwuchskräfte muss deshalb den Ausbau der internationalen Kompetenzen im Blick behalten.

- Bei der Einstellung von Führungsnachwuchskräften auf Auslandserfahrung Wert legen,
- Lerngelegenheiten schaffen: Nachwuchskräfte gezielt in international ausgerichteten Aufgabenfeldern einsetzen,
- Interkulturelles Training, um die Sensibilität für Kulturunterschiede zu wecken,
- Praktika bzw. Traineephasen bei ausländischen Partnerunternehmen, um Marktkennntnisse zu erwerben,
- Internationale Teams für konkrete Entwicklungsprojekte bilden,
- Eigenverantwortung für Pflege und Erhalt ihrer Fremdsprachenkenntnisse deutlich machen.

Abb. 25: Über die Entwicklung des Führungsnachwuchses das Unternehmen entwickeln

4.4 Fachkräfte, Spezialisten: Zusammenarbeit in internationalen Teams lernen

Bei internationalem Engagement hängt sehr viel von der guten Zusammenarbeit der Fachkräfte und Spezialisten in internationalen Teams ab. Kommunikationsschwierigkeiten können fatale Folgen haben.

Technische Fachkräfte sind von ihren persönlichen Interessen und ihrer Ausbildung nicht immer gut auf internationale Zusammenarbeit vorbereitet. Schon in den Schulen sind es oft die eher technisch begabten Jungen, die den Fremdsprachenunterricht als erstes abwählen. Über mangelnde Mobilität und fehlende praxisnahe internationale Ausrichtung der Hochschulabsolventen gerade der technischen Fachrichtungen wird oft geklagt.

Und dabei sind es meist die Techniker und Ingenieure, die im direkten Kontakt mit den ausländischen Lieferanten und Kunden stehen. Entwicklungsmaßnahmen sind deshalb für diesen Personenkreis besonders wichtig, da sie einerseits wichtigste Akteure der Internationalisierung

Fachkräfte benötigen Unterstützung in internationaler Zusammenarbeit

Kundenorientierung international zu verstehen heißt, die internationale Kompetenz der Ansprechpartner sicherzustellen

- Aufgabenorientiertes Fremdsprachentraining zum Aufbau eines detaillierten Fachwortschatzes
- Kommunikationstraining zur Erhöhung interkultureller Kompetenzen und für die Zusammenarbeit in internationalen Teams
- Bei Nachwuchskräften: Förderung internationaler Erfahrungen durch Teilnahme an Austauschprogrammen, Auslandsreisen, internationalen Projekten etc.

sind, andererseits von ihrer Ausbildung nicht optimal auf solche Tätigkeiten vorbereitet sind.

In den letzten Jahren hat sich jedoch auch hier viel verbessert: Internationale Kooperationen, integrierte Auslandssemester und Auslandspraktika sind inzwischen auch bei Ingenieurstudiengängen stärker verbreitet. Bei sinkenden Studienanfängerzahlen wird sich dieses Engagement der Hochschulen als Argument im Wettbewerb um Studenten noch verstärken.

Bis diese international qualifizierten technischen Fach- und Führungskräfte verfügbar sind, erfordert die internationale Qualifikation gerade der technisch ausgerichteten Fachkräfte eine tatkräftige Unterstützung durch das Unternehmen, denn hier werden besonders häufig Defizite beobachtet.

Diese Defizite betreffen nicht nur die Fremdsprachenkenntnisse, sondern oft auch die interkulturelle Kommunikationsfähigkeit im übergreifenden Sinn. Es ist oft einfach ein Mangel an internationalen Erfahrungen, der zu Kommunikationsproblemen und Missverständnissen führt. Unternehmen sollten deshalb die interkulturellen Kompetenzen der Fachkräfte mit besonderer Aufmerksamkeit entwickeln.

Abb. 26: Maßnahmen für Fachkräfte und Spezialisten

"Es gibt Kulturen, in denen wird "relations building" als Arbeit angesehen - wenn wir dann dort hinkommen und uns über endlose Meetings beklagen, und damit meinen, dass wir besser sind, weil wir Deutschen angeblich schneller zur Sache kommen, dann ist der gemeinsamen Arbeit nicht gedient." (Mittelständischer Elektronik-Hersteller)

4.5 Im Ausland tätige Mitarbeiter fördern

Bei der Entsendung von Fach- und Führungskräften ins Ausland gehen mittelständische Unternehmen unterschiedliche Wege.

Viele Unternehmen arbeiten ausschließlich mit einheimischem Personal und entsenden keine Mitarbeiter für längere Zeit in ausländische Niederlassungen oder Partnerunternehmen. Manchmal lassen sich längere Auslandseinsätze jedoch nicht vermeiden. Das wichtigste Ziel ist es dann, diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut vorzubereiten und während ihres Auslandsaufenthaltes gut zu betreuen, damit Qualifikationsdefizite nicht zum Risiko werden.

- Mitarbeit in Projekten, um die Beziehungen zum Mutterunternehmen nicht abbrechen zu lassen
- Regelmäßige Kontakte zur Unternehmensleitung
- Gute organisatorische Betreuung
- Gute Vorbereitung und Begleitung
- Klarheit über Ziele, über Rückkehrmöglichkeiten und Karriereerwartungen
- "Den Sprung ins kalte Wasser" möglichst vermeiden: Zugang zu Informationsquellen und persönliche Betreuung sicherstellen

Abb. 27: Maßnahmen für Mitarbeiter, die ins Ausland entsandt worden sind.

Man muss auch die Signalwirkung dieser Einsätze und ihre Wirkung auf die allgemeine Motivation für Auslandstätigkeiten beachten: Inländische Mitarbeiter beobachten genau, ob eine Tätigkeit im Ausland im Unternehmen "belohnt oder bestraft" wird. Man sollte deshalb die hohe Bedeutung dieses Engagements deutlich machen: Wenn sich ein Mitarbeiter im Ausland bewährt hat, soll ihm die Tür zurück ins Unternehmen nicht verschlossen bleiben - **Auslandserfolg darf keinen Karriereknick bedeuten.**

4.6 Auszubildende

Bisher sammelt lediglich ein Prozent der Lehrlinge während ihrer Berufsausbildung Auslandserfahrung. In einer Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gaben auch nur 10% der Auszubildenden an, dass ihr Betrieb großen Wert auf Fremdsprachenkenntnisse lege.

Qualifikationslücke bei jungen Auszubildenden erkennbar

Gleichzeitig kann man davon ausgehen, dass internationale Kompetenz zukünftig von jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin erwartet werden kann. Und immerhin sind es jeweils zwei Drittel eines Jahrganges, die eine berufliche Ausbildung absolvieren. Hier wird eine Qualifikationslücke sichtbar, die durch rechtzeitiges Engagement vermieden werden kann. Die Bundesregierung hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, den Anteil der Auszubildenden mit Auslandserfahrung bis zum Jahr 2002 zu verdoppeln.

Die Erfahrungen zeigen auch, dass Auslandserfahrung umso größere Auswirkungen auf die persönliche Mobilität hat, je früher sie erworben wurde. Es ist daher allgemein die Tendenz zu beobachten, dass Auslandsaufenthalte in immer früheren Phasen der Lebensläufe eingeplant werden.

Die Unternehmen können diesen positiven Trend für ihre internationale Entwicklung nutzen: Es bietet sich die Chance, für Auslandseinsätze auch auf jüngere Mitarbeiter zurückgreifen zu können, wenn deren persönliche und

familiäre Mobilität noch gegeben ist. Und schließlich lässt sich Auslandserfahrung für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich leichter und auch zu niedrigeren Kosten organisieren. Das Ziel, internationale Kompetenz im Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen, lässt sich durch Maßnahmen für die Auszubildenden besonders gut erreichen.

Dazu gehört es auch, den Auszubildenden klar zu machen, dass ihre Englischkenntnisse für das Unternehmen wichtig sind. Schulkenntnisse verfallen schnell, wenn sie nicht gebraucht werden. Daher sollte in der Ausbildung so oft wie möglich englischsprachige Materialien verwendet und gezielt ein Fachwortschatz aufgebaut werden.

Es ist auch deshalb sinnvoll, den internationalen Horizont der Auszubildenden zu erweitern, beispielsweise indem ihnen Gelegenheit zu einer Teilnahme an Austauschmaßnahmen und Sprachkursen gegeben wird.

Internationalität in der Ausbildung verankern

Die kaufmännischen Auszubildenden eines Autohauses reisen im Sommer zum ersten Mal für einen zweiwöchigen Sprachaufenthalt im Rahmen des SOKRATES/LINGUA-Programms nach England. Das Programm wird von der IHK betreut. Die drei gewerblich-technischen Auszubildenden nehmen an einem Pilotprojekt teil, das ein regionaler Bildungsträger im Rahmen des LEONARDO DA VINCI-Programms der Europäischen Union durchführt. In diesem Programm ist ein dreimonatiges Austauschpraktikum in einem französischen oder irischen Partnerbetrieb vorgesehen.

Seit Anfang 2000 ist in Europa der "Europass berufliche Bildung" verfügbar. Mit diesem Dokument soll eine europaweit einheitliche Bescheinigung für im Inland und im Ausland erworbene berufliche Ausbildungsbeile eingeführt werden. Der Zweck dieses Passes ist es, die berufliche Mobilität von Auszubildenden zu fördern, indem die Transparenz über im Ausland erworbene Ausbildungsbe-

standteile erhöht wird. Für die Unternehmen wird dieser Europass in zweierlei Hinsicht positive Wirkung haben: Durch die "amtliche Dokumentation" wird das Engagement der Auszubildenden gewürdigt - und dadurch ein Beitrag zur Motivation geleistet. Und die einheitliche Dokumentation der internationalen Ausbildungsbestandteile mit Übersetzungen erhöht die Bereitschaft der Unternehmen, die erbrachten Leistungen anzuerkennen.

Ausbildungsverantwortliche aktiv einbeziehen

Eine Schlüsselrolle bei dem Ziel, Internationalität in der Ausbildung zu verankern, spielen die Ausbildungsverantwortlichen. Als direkter Ansprechpartner der Auszubildenden sollten sie eine Vorbildrolle übernehmen. Das europäische Förderprogramm LEONARDO DA VINCI spricht diesen Personenkreis mit besonderen Förder- und Austauschmaßnahmen an.

4.7 Mitarbeiter im Ausland in das Unternehmen integrieren

Eine weitere wichtige Zielgruppe für Entwicklungsmaßnahmen sind ihre ausländischen Partner in Fach- und Führungspositionen. Dies betrifft nicht unbedingt nur die unternehmenseigenen Niederlassungen. Auch Kooperationspartner und Vertriebspartner in die Überlegungen zur internationalen Kompetenz einzubeziehen, erweitert die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens. Auch wenn viele mittelständische Unternehmen ihre Auslandsniederlassungen oft recht selbständig arbeiten lassen, bietet eine engere Zusammenarbeit doch nicht zu vernachlässigende Vorteile für die internationale Kundenorientierung. Wenn geeignete Mitarbeiter für Fach- und Führungskräfte erst kostenintensiv, z.B. über einen Personalberater gefunden und rekrutiert werden müssen, ist ein intensiveres Engagement in die vorhandenen Kontakten eine wertvolle Überlegung.

Es ist dabei nicht an kostspielige Maßnahmen für Führungskräfte der Partnerunternehmen gedacht. Ein gemeinsames Engagement zur Förderung der Kommunikation und der internationalen Kompetenz kann zum gemeinsamen Vorteil werden, wenn zum Beispiel die partnerschaftlichen Beziehungen auch für den Austausch von Mitarbeitern im Sinne der Personalentwicklung genutzt werden. Die Zusammenarbeit mit ausländischen Mitarbeitern und der persönliche Kontakt zu den ausländischen Kollegen bietet auch Lerngelegenheiten für die einheimischen Mitarbeiter, die damit ihre interkulturelle Kompetenz schulen.

Beziehungen ins Ausland als Chance für die eigene Personalentwicklung sehen

"Wenn Sie im Ausland operieren, dürfen Sie insbesondere auf der Vertriebsseite nicht mit deutscher Mentalität, mit deutscher Kultur und mit deutschen Vertriebs-Managern operieren", erklärt ein Unternehmer, der auf dem Gebiet der Sensortechnik schon seit vielen Jahren international erfolgreich tätig ist. "Sie müssen sich Ausländer suchen, nämlich länderspezifische Fachleute. Das ist zwingend erforderlich. Das sind andere Kulturen, auch wenn wir das nicht verstehen wollen." Das Unternehmen hat in Deutschland zwei chinesische Studenten eingestellt und ihnen die Chance gegeben, in ihrer Heimat für das Unternehmen zu arbeiten.

Ausländische Mitarbeiter in die Überlegungen zur Personalplanung einzubeziehen, erleichtert auch den Aufbau von Verbindungen im Ausland. Schließlich ist die Auswahl von Fach- und Führungskräften für Auslandstätigkeiten dann besonders erfolgversprechend, wenn man Gelegenheit hatte, sie persönlich kennenzulernen. Ausländische Praktikanten, die damit Berufserfahrung in Deutschland sammeln und interkulturelle Kompetenzen im Umgang mit Deutschen erwerben, sind eine wichtige personelle Ressource. Weiterhin sind auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer internationalen Biografie - wie z.B. auch in Deutschland aufgewachsene Ausländer - eine besondere Chance, geeignete Mitarbeiter für Auslandstätigkeiten zu finden.

Förderprogramme und Praktika als Rekrutierungsinstrument nutzen

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über das Unternehmen vermitteln und den Partnern Gelegenheit geben, das Unternehmen gut kennenzulernen; Mitarbeiter über aktuelle Entwicklungen auf dem laufenden halten • Den Aufbau persönlicher Beziehungen zu wichtigen Mitarbeitern in Deutschland ermöglichen (Führungskräfte, Sekretariate, Entwicklungsabteilungen, Spezialisten) • Nachwuchsmitarbeiter in ausländische Partnerunternehmen oder Auslandsniederlassungen entsenden, um die Kontakte zu intensivieren und die Kommunikation zu erleichtern. |
|--|

Abb. 28: Maßnahmen für ausländische Fach- und Führungskräfte in Auslandsniederlassungen

In jüngster Zeit sind mit der Entwicklung des Internet zu einem globalen Informations- und Kommunikationsmedium auch neue Möglichkeiten entstanden, Fach- und Führungskräfte im Ausland zu finden. Unternehmens- und Jobbörsen, wie sie im Internet von privaten und öffentlichen Anbietern realisiert wurden, erleichtern die Kontaktaufnahme mit interessierten in- und ausländischen potentiellen Mitarbeitern. Es lohnt sich deshalb für im Ausland tätige Unternehmen, ihre Internet-Seiten auch im Hinblick auf das Personalmarketing zu betrachten und die Entwicklung der im Internet angebotenen Dienstleistungen zu beobachten.

4.8 Unternehmenskultur entwickeln - Internationalität bei den Mitarbeitern im Inland fördern

Unternehmenskultur entwickeln - den Blickwinkel nach außen öffnen

Die Heimatperspektive zu überwinden ist eine der ständigen Aufgaben international ausgerichteter Organisationsentwicklung. Dabei hat sie alle Mitarbeiter im Blick, um die Unternehmenskultur internationaler auszurichten.

"Letztlich hat sich das Gießkannenprinzip bei uns trotz seines schlechten Rufes bewährt", sagt ein Personalleiter einer mittelständischen Spedition. "Es ist uns wichtiger, dass alle Mitarbeiter international zurechtkommen als dass wir einige Experten besonders fördern." Das Unternehmen hat sich vor drei Jahren auf die Fahnen geschrieben, das Fremdsprachenniveau aller seiner Mitarbeiter anzuheben. "Jeder unserer Mitarbeiter muss in der Lage sein, die aktuelle Entwicklung zu einem globalen Logistikmarkt mitzumachen."

Die Maßnahmen dienen dazu, Möglichkeiten für alle Mitarbeiter schaffen, interkulturelle Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu lernen. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, möglichen Ängsten begegnen und die allgemeine Mobilität des Unternehmens zu erhöhen.

Ein Bauunternehmen bietet an Freitagabenden einen englischen Konversationskurs mit einer muttersprachlichen Sprachlehrerin an. Die Teilnahme an diesem Sprachkurs ist für die Mitarbeiter kostenlos. Am Beispiel von Abläufen im Unternehmen, beispielsweise dem Gespräch mit einem ausländischen Lieferanten oder einer Besuchergruppe üben die Teilnehmer ihre Sprachfertigkeiten mit fachsprachlichen Elementen. Gleichzeitig bietet dieser Kurs den Mitarbeitern die Möglichkeit eines Vergleiches ihrer Sprachfähigkeiten mit denen ihrer Kolleginnen und Kollegen. Dies wird von den teilnehmenden Mitarbeitern als ausgesprochen positiv wahrgenommen: Oft ist viel mehr vom Schulenglisch übriggeblieben als die Mitarbeiter selbst glauben möchten.

- Internationale Kundenorientierung als Ziel der Unternehmensentwicklung deutlich machen
- Eigeninitiative fördern, z.B. Selbstlernprogramme für Fremdsprachen bereithalten
- Ein spezielles Firmenwörterbuch mit Fachterminologie entwickeln lassen - möglicherweise ist das eine Aufgabe für einen Praktikanten oder ein Projektteam?
- Aktionsprogramm: Internationale Offenheit als Frage in das Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement einbringen
- An die individuelle Verantwortung für Englischkenntnisse appellieren
- Mitarbeiter und Partner im Ausland in das Unternehmen integrieren - direkte Kontakte zu den Mitarbeitern ermöglichen
- Transparenz und Offenheit über die internationale Marktentwicklung und die Wettbewerbsposition des Unternehmens

Abb. 29: Maßnahmen zur Entwicklung einer international ausgerichteten Unternehmenskultur

5 Dienstleistungen und Weiterbildungsangebote

5.1 Managementweiterbildung nach internationalen Standards

In den letzten Jahren ist der Studienabschluss des Master of Business Administration (MBA) immer beliebter geworden. Dieser Titel ist der übliche Abschluss amerikanischer Management-Studiengänge an Hochschulen und Business-Schools. Absolventen mit diesem Abschluss signalisieren damit auch eine internationale Ausrichtung ihrer Qualifikation, da damit hauptsächlich eine Ausbildung an einer amerikanischen Hochschule assoziiert wird.

Inzwischen wird der MBA-Titel auch von immer mehr europäischen und auch einigen deutschen Hochschulen verliehen. Schon jetzt gibt es neben rund 40 privaten MBA-Anbietern über 30 staatliche Hochschulen in Deutschland, die - meist in Kooperation mit ausländischen Partnern - einen MBA-Titel anbieten bzw. anbieten wollen. Umfang, Inhalt und Qualität der Angebote sind jedoch sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von Fernstudien- und Teilzeitprogrammen, die in den USA und in Großbritannien vom größten Teil der Absolventen genutzt werden bis hin zu zwei- oder dreijährigen Vollzeitstudiengängen. Die meisten Absolventen von MBA-Studiengängen haben bereits einige Jahre Berufserfahrung oder ein Erststudium absolviert. Typischerweise richtet sich das Angebot eines MBA-Studiums nicht an Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, sondern an Ingenieure, Naturwissenschaftler oder Juristen.

Master- und Bachelor-Abschlüsse auch an deutschen Hochschulen

MBA als Zusatzqualifikation oder als Erstausbildung?

Im Zusammenhang mit dem steigenden Anteil von MBA-Absolventen stellen sich für mittelständische Unternehmen folgende Fragen:

- Ist ein Absolvent mit einem MBA-Abschluss der bessere Kandidat für eine international ausgerichtete Tätigkeit in einem mittelständischen Unternehmen?
- kann man einen erfahrenen Mitarbeiter dadurch sinnvoll auf internationale Management-Aufgaben vorbereiten, dass man ihn bei einem berufsbegleitenden MBA-Studium unterstützt?

Die Fragen lassen sich nur mit einem Blick auf die vermittelten Qualifikationen beantworten: Internationalität steht üblicherweise nicht auf dem Lehrplan eines MBA-Studiums, sondern Internationalität ergibt sich aus der Organisationsform der Studiengänge. Ein hauptsächlich als Briefkurs organisierter Lehrgang wird zwar neben dem betriebswirtschaftlichem Wissen auch die Englischkenntnisse verbessern, Lebenserfahrung im Ausland wird durch ihn nicht vermittelt.

Wenn aber ein Abschluss berufsbegleitend oder aufbauend auf Berufserfahrungen absolviert wurde, das Wissen in englischer Sprache vermittelt wurde und gleichzeitig Lebenserfahrung im Ausland gesammelt wurde, dann lässt das durchaus auf ein hohes Engagement und internationale Offenheit des Bewerbers schließen.

Ein anderer Aspekt dieser Entwicklung ist die zunehmende internationale Ausrichtung von Studiengängen deutscher Universitäten und Fachhochschulen. Immer häufiger bieten Hochschulen alternativ zum herkömmlichen Diplom auch den Abschluss mit dem Titel Bachelor oder Master. Der Bachelor-Titel bietet die Möglichkeit, auch kürzere Studiengänge von nur zwei oder drei Jahren Dauer mit einem Abschluss zu beenden. Häufig werden diese Studiengänge mit internationalen Ausbildungsbestandteilen konzipiert, in dem z.B. Studiensemester oder Praktika im Ausland einbezogen werden oder Vorlesungen und Seminare in Englisch stattfinden.

Diese Studiengänge genießen bei Studenten hohe Attraktivität und sie vermitteln jenseits des Fachwissens internationale Kompetenzen, die von integrierten Sprachkursen über Pflichtsemester im Ausland bis zu einer vollständigen fremdsprachigen Ausbildung reichen. Bei der Einstellung von jungen Mitarbeitern sollten solche neuen Studiengänge mit internationaler Ausrichtung deshalb besonders berücksichtigt werden. Einen weiteren Vorteil versprechen sich die Hochschulen auch bei der Gewinnung ausländischer Studenten - ein Vorteil, den mittelständische Unternehmen für ihre eigenen internationalen Aktivitäten nutzen können.

5.2 Auslandserfahrung: Voraussetzung für internationales Denken

Internationale Offenheit erwirbt man sich mit Lebenserfahrung, denn nur durch positive Erfahrungen kann die Unsicherheit im Umgang mit Fremden abgebaut und Mobilität gefördert werden. Diese Unsicherheit führt oft genug dazu, dass Chancen nicht genutzt werden - eine psychologische Tatsache, die nur durch Lernprozesse und Lebenserfahrung überwunden werden kann.

Für mittelständische Unternehmen heißt das, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglichst oft Gelegenheit gegeben werden sollte, Internationalität und kulturelle Vielfalt selbst zu erleben. Oft genug kommt es vor, dass wichtige Mitarbeiter internationales Engagement und die Begegnung mit Ausländern deshalb vermeiden, weil sie keine Erfahrungen damit haben und sie damit Ängste verbinden, die ihnen möglicherweise noch nicht einmal selbst bewusst sind.

	Anteil der Studierenden ab 8. Sem. (Uni) bzw. 6. Sem. (FH), die studienbezogene Auslandsaufenthalte absolviert haben				
	'82	'85	'88	'91	'94
Auslandsstudium Uni-Studenten	6,9%	7,0%	7,7%	8,0%	10,2%
Auslandsstudium FH-Studenten	0,7%	1,1%	1,4%	2,7%	3,1%
Studienbezogene Auslandsaufenthalte (Studium, Praktikum, Sprachkurs, Sonstiges) Uni- und FH-Studenten		14,1%	20,5%	18,4%	21,8%

Abb. 30: Immer mehr Studenten absolvieren Auslandsstudien (Quelle: HIS GmbH)

Fast ein Viertel aller Hochschulabsolventen haben Auslandspraktika, Auslandssemester oder Sprachkurse im Ausland absolviert

Mit diesen Zahlen kann sich die Auslandsmobilität deutscher Universitäts-Studenten im internationalen Vergleich inzwischen durchaus sehen lassen. Dabei gibt es durchaus Unterschiede: Wirtschaftswissenschaftler und Sprach- und Kulturwissenschaftler gehen häufiger ins Ausland als Ingenieure oder Naturwissenschaftler. In den letzten Jahren ist allerdings gerade bei den Ingenieurstudiengängen einiges verbessert worden.

Außerdem gehen Frauen häufiger ins Ausland als Männer. Sie nehmen doppelt so häufig wie Männer an Sprachkursen im Ausland teil (Frauen 8%, Männer 4%), 11% aller Studentinnen führen ein Auslandsstudium durch (Männer 7%). Insgesamt können 27% der Hochschulabsolventinnen einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt vorweisen, bei den Männern gilt das nur für 18%.

Bei Fachhochschulabsolventen und insbesondere bei Absolventen einer Berufsausbildung sind Berufs- und Lebensführung im Ausland jedoch viel seltener zu finden.

Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gelegenheit zu direktem und intensiven Kontakt mit dem Ausland zu geben. Austauschprogramme bieten hierzu eine gute Möglichkeit.

Ein hoher Ausländeranteil in den Unternehmen und der internationale Tourismus haben zwar dazu beigetragen, dass heute nahezu jeder irgendwelche privaten oder beruflichen Kontakte zu Menschen mit anderer kultureller Prägung hat. Die intensive Erfahrung, sich selbst als Ausländer in einem fremden Kulturkreis bewährt zu haben, kann es jedoch nicht ersetzen.

- Auslandspraktika für Auszubildende und junge Berufstätige
- Auslandspraktika für Führungsnachwuchskräfte
- Studienreisen und Besuchsprogramme für Ausbilder und Multiplikatoren
- Auslandspraktika für Studenten
- Auslandsstudien
- Vermittlung ausländischer Praktikanten und Studenten
- Lehrlingsaustausch, Gesellen- und Meisteraustausch in Handwerksbetrieben

Abb. 31: Angebote der Austauschorganisationen

Häufig wird die Beteiligung an solchen Programmen hauptsächlich damit begründet, dass man mögliche neue Mitarbeiter für Auslandseinsätze kennenlernen und erproben kann. Mit einer solchen Zielsetzung werden die Möglichkeiten der Programme jedoch leicht überschätzt.

Persönliche Erfahrungen - direkte Kontakte ermöglichen ganzheitliche Lernerlebnisse

Ausländische Praktikanten von heute sind Partner von morgen.

Junge Praktikanten mit wenig Berufserfahrung werden dann schon einmal als Enttäuschung erlebt. Ein anderer Aspekt des Austausch wird dabei jedoch oft übersehen: Ausländische Praktikantinnen und Praktikanten sowie der Personalaustausch mit ausländischen Partnerunternehmen bietet den Mitarbeitern in Deutschland die Gelegenheit, internationale Erfahrungen zu sammeln.

In einem übergreifenden Sinn wird durch die Anwesenheit und das persönliche Kennenlernen der Mitarbeiter ausländischer Partnerunternehmen die internationale Ausrichtung des Unternehmens positiv erlebbar und begreifbar. Und auch die praktischen Erfahrungen interkultureller Kommunikation werden entwickelt: Wenn eine Sekretärin einen ausländischen Praktikanten beschäftigen soll, sind plötzlich andere englische Sprachkenntnisse gefragt als die der Standardbriefe. Gleichzeitig sind Fehler erlaubt - schließlich ist es ja "nur" ein Praktikant, mit dem die Gehversuche interkultureller Kommunikation gemacht werden.

5.3 Fremdsprachen als Grundlage kommunikativer Kompetenz erfolgreich und effizient lernen

Bei dem Aufbau internationaler Aktivitäten muss man oft feststellen, dass die mangelnden Sprachfertigkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften ein großes Hindernis darstellen. Auch wenn in Deutschland jeder Schulabgänger Englisch gelernt hat - wenn eine Sprache nicht benutzt wird, geht die ehemalige Sicherheit schnell verloren.

Über sehr gute und gute Englischkenntnisse verfügen hauptsächlich Absolventen der Sprach- und Kulturwissenschaftlichen Studiengänge und der Wirtschaftswissenschaften. Bei Absolventen der technischen Studiengänge sind sehr gute Englischkenntnisse nicht mehr selbstverständlich:

	sehr gute Kenntnisse	befriedigende Kenntnisse	schlechtere als befriedigende Kenntnisse
Sprach- und Kulturwissenschaften	61%	27%	12%
Wirtschaftswissenschaften	55%	32%	13%
Elektrotechnik	40%	43%	17%
Maschinenbau	40%	42%	18%
Durchschnitt aller Studierenden	33%	51%	15%

Abb. 32: Englischkenntnisse von Studenten verschiedener Fachrichtungen

Bei diesen Ergebnissen muss jedoch berücksichtigt werden, dass während des Studiums üblicherweise Sprechfähigkeiten kaum trainiert werden - falls die Hochschule nicht eine explizite internationale Ausrichtung im Studienplan verankert hat. Gute Sprachkenntnisse heißen deshalb meistens: gute Lesekenntnisse. Verhandlungssicherheit oder auch nur flüssige Sprechfähigkeit muss meist in der Praxis erst erarbeitet werden.

Schlechter sieht es mit Kenntnissen in anderen Fremdsprachen aus: Nur eine Minderzahl der Hochschulabsolventen hat gute Kenntnisse in einer weiteren Fremdsprache neben Englisch.

Gute Fremdsprachenkenntnisse außer Englisch sind selten

	sehr gute Kenntnisse	befriedigende Kenntnisse	schlechtere als befriedigende Kenntnisse
Sprach- und Kulturwissenschaften	23%	30%	47%
Wirtschaftswissenschaften	18%	16%	66%
Elektrotechnik	12%	7%	81%
Maschinenbau	12%	7%	81%
Durchschnitt aller Studierenden	17%	16%	66%

Abb. 33: Kenntnisse von Studenten verschiedener Fachrichtungen in der jeweils besten zweiten Fremdsprache

Vom Ziel der Mehrsprachigkeit sind also selbst Hochschulabsolventen noch weit entfernt. Das ist um so bedenklicher, als man davon ausgehen kann, dass fast jeder Abiturient eine zweite Fremdsprache in der Schule gelernt hat.

Deshalb reicht es nicht, Fremdsprachenkenntnisse bei der Neueinstellung zur Bedingung zu machen; denn es ist gerade in mittelständischen Unternehmen eine Illusion, sich ausschließlich an die herausragenden Absolventen zu wenden. Die Frage, ob das Unternehmen für die Sprachfähigkeiten der Mitarbeiter verantwortlich ist und deshalb Sprachkurse anbieten sollte, oder ob man Sprachfähigkeit einfach "fordern" kann, ist deshalb müßig. Natürlich gehört Englisch zum Allgemeinwissen, und die Pflege guter Englischkenntnisse kann von jedem Mitarbeiter von einer gewissen Position an selbstverständlich erwartet werden. Die Realität zeigt, dass der Erfolg des Unternehmens und der Mitarbeiter auf internationalen Märkten sicherer ist, wenn eine gute internationale Ausrichtung der Kommunikation und der Werte im Unternehmen gelungen ist.

- Sprachferien, Sprachkurse im Ausland
- Fernkurse
- Angebote im Internet (z.B. Sprachenlernen im Tandem)
- Selbstlernmaterialien
- Privatlehrer, Sprachcoaching
- Individuell auf den Bedarf am Arbeitsplatz abgestimmte Fremdsprachkurse

Abb. 34: Angebote für die Verbesserung von Fremdsprachkenntnissen

Neben der Entsendung in Sprachkurse kann ein Unternehmen jedoch auch weitere Aktivitäten ergreifen, um die Sprachfähigkeiten seiner Mitarbeiter zu fördern:

- Konversationstraining mit muttersprachlichen Lehrern anbieten
- Einen Teil der Firmeninformationen - z.B. als Werkzeitung - in Englisch abfassen
- Mit gutem Beispiel vorangehen - die Tatsache, dass man einen Sprachkurs besucht, nicht als Defizit, sondern als Engagement betrachten
- Nebenberufliche Weiterbildung in Fremdsprachen fördern und anerkennen, ggf. einen Teil der Kosten übernehmen
- Sprachfähigkeiten und interkulturelle Kommunikation als gemeinsames Projekt auffassen; Ideenwettbewerb zu diesem Thema durchführen

Abb. 35: Wie mittelständische Unternehmen das Sprachenlernen anregen können

5.4 Fallstricke in der Kommunikation vermeiden: Interkulturelles Training

In vielen Anekdoten sind Fehler dokumentiert, die in der interkulturellen Kommunikation gnadenlos wirken können. Die richtige Art, die Visitenkarte zu übergeben, erscheint plötzlich als die Schlüsselqualifikation im Wettbewerb um ostasiatische Kunden. Und Trinkfestigkeit gilt als Grundbedingung für Erfolg in Russland. Nationale Eigenarten, aber auch nationale Vorurteile spielen also eine große Rolle, vor allem deshalb, weil sie die gegenseitigen Erwartungen prägen.

"Survival"-Literatur für Manager oder Vertriebsleute im Ausland ist vielfältig vorhanden, ebenso gibt es ein ausreichendes Angebot an interkulturellem Training, das zur Vorbereitung auf Auslandstätigkeiten dienen soll. Die Fußangeln zu kennen und zu vermeiden, ist natürlich wichtig. Auf der anderen Seite ist immer wieder deutlich, dass ein klarer eigener Standpunkt schon viel wert ist. Vertrauen erwirbt man sich durch Verlässlichkeit, und jemand, der sich sehr flexibel an nationale Eigenheiten anpassen kann, kann es möglicherweise schwerer haben, als verlässlicher und berechenbarer Partner angesehen zu werden, als jemand mit ausgeprägter nationaler Identität.

Wie so oft, geht es hier auch um den "gesunden Mittelweg". Dem Gesprächspartner entgegenkommen, indem man Situationen vermeidet, die ihm die Kommunikation erschweren und damit die Beziehung belasten. Gleichzeitig aber auch eine klare eigene Position bewahren - das ermöglicht eine klare und deutliche Wahrnehmung durch den anderen. Es kommt darauf an zu lernen, sich von Unsicherheiten nicht verunsichern zu lassen, sondern gegebenenfalls zurückzufragen.

In diesem Zusammenhang zeigt sich wiederum der hohe Wert, den die intensive Wahrnehmung und das Erleben unterschiedlicher Kulturen für die eigene Persönlichkeit hat. Es kommt dabei nicht unbedingt darauf an, sich in verschiedenen Kulturen "wie ein Fisch im Wasser" zu fühlen, sondern auf die Erkenntnis, dass eigene Einstellun-

gen und Werte nicht so eherne Grundsätze sind, wie sie im Heimatland vielleicht erscheinen.

Das klassische Beispiel sind die unterschiedlichen Vorstellungen von Pünktlichkeit, die schon oft zu Unmut zwischen Partnern mit unterschiedlichen kulturgeprägten Wertvorstellungen geführt haben. Ein anderes Beispiel ist das unterschiedliche Argumentationsverhalten, das die Verhandlungsführung kompliziert macht.

	Ja, das habe ich verstanden!
	Ja, ich stimme zu!

Abb. 36: Unterschiedliche Höflichkeits- und Ehrlichkeitsregeln führen zu kultureller Unsicherheit

Interkulturelles Training bietet eine gute Vorbereitung auf solche Situationen. Dabei kann man zwei Formen unterscheiden: Neben Maßnahmen, die speziell auf die Bedingungen eines einzelnen Landes, einer bestimmten Kultur eingehen, gibt es solche, die interkulturelle Kompetenz kulturübergreifend vermitteln.

	kulturspezifisch	kulturunspezifisch
Orientierungswissen vermitteln	Landeskunde	(Kulturbegriffe, Kulturtheorien...)
Handlungswissen vermitteln	länderspezifisches interkulturelles Training	allgemeines interkulturelles Training

Abb. 37: Unterschiedliche Formen interkulturellen Trainings

Im Mittelpunkt solcher kulturübergreifender Maßnahmen stehen Übungen zur Selbst- und Fremdwahrnehmung, die Vermittlung von Verhandlungsstrategien in kulturell unsicheren Situationen und die Vorbereitung auf kulturbedingte Konflikte.

Allgemeines interkulturelles Training, das für Kulturunterschiede sensibilisieren soll, kann eine wichtige Erfahrung sein, und in vielen Fällen auch die Kommunikation in fremdem Umfeld erleichtern. Für Personen, die sich in außergewöhnlich fremden Umgebungen und in Konfliktsituationen bewähren müssen, wie es z.B. für Entwicklungshelfer und Krisenhelfer zutrifft, ist eine solche Sensibilität unabdingbar. Im Geschäftsleben ist eine solche Konfliktsituation jedoch meist nicht in dieser Schärfe anzutreffen.

Führung im internationalen Umfeld erfordert interkulturelle Sensibilität

Aus diesem Grunde scheint eine kulturspezifische Vorbereitung für Unternehmensvertreter eher angebracht. Unabhängig davon ist eine Reflexion des eigenen Verhaltens und des Umgangs mit kulturell unsicheren Situationen vor allem für Führungskräfte wichtig. Probleme in der Kommunikation multiplizieren sich, wenn sie im Führungsverhalten deutlich werden, weil Führungsprobleme sehr leicht zu Leistungsdefiziten in ganzen Organisationseinheiten führen können. Das Führungsverhalten im internationalen Umfeld bedarf daher einer besonders sorgsam Beobachtung durch die Unternehmensleitung und gegebenenfalls einer Unterstützung bzw. Coaching durch den jeweiligen Vorgesetzten oder einen externen Partner.

6 Checklisten zur Selbsteinschätzung

Bei der Auswahl von Maßnahmen, die strategisch und entwicklungsbezogen wirken sollen, sollte man grundsätzlich auf zwei Dinge achten: Langfristig wirksam sind erstens nur ganzheitliche Maßnahmen, nicht solche, die nur Defizite beheben sollen.

Einseitigkeit vermeiden, strategisch wirksame Maßnahmen auswählen

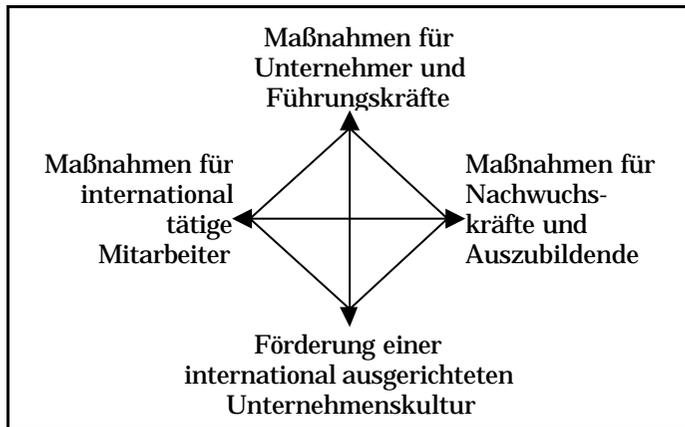


Abb. 38: Maßnahmen ganzheitlich und strategisch gestalten - alle Mitarbeiter ansprechen

Diese Maßnahmen kommen prinzipiell zu spät. So wichtig ein Crashkurs im Einzelfall sein kann, eine Bewegung in der Unternehmenskultur und Offenheit für Internationales wird damit nicht erzielt. Strohfeuer zu vermeiden, heißt deshalb, Zeit und Geld für ein Paket von Maßnahmen zu investieren, die jeden Mitarbeiter in irgendeiner Form erreichen. Man vermeidet damit auch, dass Weiterbildungsinvestitionen zu stark auf einzelne Personen konzentriert werden, die möglicherweise das Unternehmen danach wieder verlassen.

Maßnahmen, die Defizite abbauen sollen, kommen zu spät

Eine in diesem Sinne umfassend und vorausschauend geplante Entwicklung sollte deshalb neben den derzeit international aktiven Mitarbeiter die Führungskräfte und die Nachwuchskräfte als für die Entwicklung wichtigsten Personenkreise ansprechen.

Imageentwicklung: Wahrnehmung als international offenes Unternehmen fördern

Um die Maßnahmen im Unternehmen auf eine breite Basis zu stellen, sollten daneben Maßnahmen geplant werden, die dafür sorgen, dass das Unternehmen als international offen wahrgenommen wird. Diese internationale Identität muss sowohl nach außen als auch nach innen, zu den Mitarbeitern, deutlich gemacht werden.

Die folgenden Checklisten sollen Anregungen geben, die Aktivitäten im Unternehmen im Hinblick auf diese Ziele zu überprüfen und strategisch ausgerichtete Maßnahmen zur Förderung internationaler Kompetenz im Unternehmen zu realisieren

Checkliste: Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

<i>Was tut das Unternehmen für die internationale Kompetenz der Führungskräfte?</i>	<i>Einschätzung</i> ☺ - ☹ - ☹
Verfügen die Führungskräfte über Lebens- oder Berufserfahrung im Ausland? Werden fehlende Erfahrungen systematisch nachgeholt (z.B. durch Besuchsreisen)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie steht es um die Überzeugung der Führungskräfte, das Unternehmen international auszurichten? Werden durch Gespräche oder Workshops Ziele und Prioritäten deutlich gemacht?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<i>Was tut das Unternehmen für die internationale Kompetenz der Führungskräfte?</i>	<i>Einschätzung</i> ☺ - ☹ - ☹
Sind die Grundvoraussetzungen internationaler Aktivitäten, nämlich Sprachkenntnisse und ein gewisses Maß interkultureller Kompetenz gesichert? Werden anderenfalls Sprachkurse oder individuelle Unterstützung angeboten?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Verfügen Führungskräfte über Kenntnisse ausländischer Märkte und persönliche internationale Kontakte? Werden sie darin systematisch gefördert, z.B. durch Messebesuche, Unternehmerreisen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Erhalten Führungskräfte Gelegenheit, Führungserfahrung mit ausländischen Mitarbeitern bzw. im Ausland zu sammeln und sich damit internationale Führungskompetenz zu erwerben?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist die Forderung nach internationaler Kompetenz (Auslandserfahrung, Sprachkenntnisse, Mobilität) bei der Einstellung von Führungskräften ausreichend berücksichtigt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gesamtbeurteilung der Maßnahmen für Führungskräfte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Checkliste: Aktivitäten für Nachwuchskräfte

<i>Wie gut sind die Maßnahmen zur Förderung der internationalen Kompetenz von Nachwuchskräften und Auszubildenden?</i>	<i>Einschätzung</i> ☺ - ☹ - ☹
Werden in der Ausbildung internationale Inhalte und Kenntnisse über den internationalen Markt vermittelt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Werden aktive Englischkenntnisse bei Auszubildenden gefordert und gefördert? Werden englischsprachige Lehrmaterialien eingesetzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Unterstützt das Unternehmen Auszubildende und Nachwuchskräfte dabei, Lebens- und Berufserfahrung im Ausland zu sammeln? Nimmt das Unternehmen an geförderten Austauschprogrammen teil?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wird den Auszubildenden deutlich vermittelt, dass internationale Offenheit und Interesse Voraussetzung für Erfolg im Unternehmen ist?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Werden Mitarbeiter, die für internationale Aktivitäten geeignet sind, frühzeitig identifiziert und durch Seminare, interkulturelles Training und individuelle Förderung vorbereitet?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wird Auslandserfahrung bei der Einstellung von Nachwuchskräften für Führungspositionen vorausgesetzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gesamtbeurteilung der Maßnahmen für Nachwuchskräfte und Auszubildende	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Checkliste: Aktivitäten für die "Akteure" der Internationalisierung

<i>Werden international tätige Mitarbeiter ausreichend gefördert und ist ihre Qualifikation gesichert?</i>	<i>Einschätzung</i> ☺ - ☹ - ☹
Ist sichergestellt, dass international tätige Mitarbeiter über die notwendigen fachlichen Qualifikationen verfügen? Werden Defizite rechtzeitig erkannt und behoben?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie steht es um die Integration der im Ausland tätigen Mitarbeiter in Führung und Kommunikation? Sind persönliche Betreuung oder besondere Maßnahmen getroffen, um einen guten Kontakt sicherzustellen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist eine Auslandstätigkeit für die Mitarbeiter attraktiv und kein Karrierehindernis? Ist bei einer Rückkehr eine Wiederübernahme in das Unternehmen möglich?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Werden die Kontakte zu den im Ausland tätigen Mitarbeitern für die Entwicklung internationaler Kompetenz im Inland genutzt, z.B. indem sie in Projekte und Personalentwicklungsmaßnahmen eingebunden werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gesamtbeurteilung der Maßnahmen für international tätige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Checkliste: Entwicklung einer international ausgerichteten Unternehmenskultur

<i>Werden langfristige, auf Unternehmenskultur und das Image wirkende Maßnahmen ausreichend berücksichtigt?</i>	☺ - ☹ - ☹
Wie gut ist die Präsentation des Unternehmens im Internet? Sind die Informationen auch in Englisch umfassend und aktuell?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sind aktuelle Informationsmaterialien in englischer Sprache verfügbar?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie gut sind die Sprachkenntnisse derjenigen Mitarbeiter, die Anrufe entgegennehmen (Sekretariate, Telefonzentrale) bzw. Kontakt zu ausländischen Kunden und Lieferanten haben? Gibt es Maßnahmen, um diese Qualifikationen sicherzustellen und auszubauen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie gut sind Mitarbeiter über die Marktentwicklung und Chancen auf wichtigen ausländischen Zielmärkten informiert? Sind Maßnahmen getroffen, um den Horizont der im Inland tätigen Mitarbeiter zu erweitern (z.B. durch Berichte, Ausgänge, Information über Marktentwicklung, Mitbewerber etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sind die Mitarbeiter mit der internationalen Strategie und den Zielen des Unternehmens vertraut? Werden Maßnahmen getroffen, die sicherstellen, dass über die Bedeutung der Internationalität und der Qualifikationsziele kein Zweifel besteht?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Werden langfristige, auf Unternehmenskultur und das Image wirkende Maßnahmen ausreichend berücksichtigt?	☺ - ☹ - ☹
Wie steht es um die "Lerngelegenheiten" für gewerbliche Mitarbeiter? Werden z.B. Projekte bzw. der Einsatz auslandserfahrener Mitarbeiter gezielt so durchgeführt, dass sie als Bestandteil einer systematischen Entwicklung internationaler Kompetenz wahrgenommen werden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wird selbständiges Lernen von Fremdsprachen unabhängig davon gefördert, ob aktueller Bedarf an dieser Fremdsprache besteht? (Übernahme eines Teils der Kosten für Sprachkurse, eigene Angebote des Unternehmens außerhalb der Arbeitszeit)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gesamtbeurteilung der Maßnahmen zur langfristigen Entwicklung einer international ausgerichteten Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

7 Institutionen, die Unterstützung bei der Entwicklung internationaler Kompetenz anbieten

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Vielfältige Informationen über Fördermöglichkeiten der beruflichen Qualifizierung mit internationaler Ausrichtung werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung zur Verfügung gestellt. Erhältlich ist unter anderem eine Informationsbroschüre zum Europass, mit dem ab 2000 internationale Ausbildungsabschnitte in der Berufsausbildung dokumentiert werden sollen.

Das BMBF fördert den Austausch und die internationale Zusammenarbeit in der allgemeinen und beruflichen Bildung. Auf den Internet-Seiten des Ministeriums sind Broschüren und weitere Informationen zu diesen Programmen abrufbar.

Bundesministerium für Bildung
und Forschung
Heinemannstraße 2
53175 Bonn
Tel.: (02 28) 57-0
Fax: (02 28) 57-3601

→ <http://www.bmbf.de>

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist innerhalb der Bundesregierung für die Außenwirtschaftsförderung federführend zuständig. Das Ministerium fördert die Internationalisierung der Unternehmen und den Außenhandel durch verschiedene Institutionen und Instrumente. Dazu gehören unter anderem die Außenhandelskammern, die Bundesstelle für Außenhandelsinformationen, die Auslandsmesseförderung sowie spezielle Finanzierungshilfen für Direktinvestitionen. Im Internet-Angebot des Ministeriums sind Informationen und Broschüren zu Fragen der Außenwirtschaftsförderung und statistische Daten abrufbar.

Die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (bfai) stellt die wichtigen Informationen über Auslandsmärkte schnell und kostengünstig zur Verfügung. Die Servicestelle des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie richtet sich mit ihrem Angebot besonders an kleinen und mittleren Unternehmen auf dem Weg ins Auslandsgeschäft und bietet wichtige Informationen über Auslandsmärkte an. Die Informationen sind sowohl online im Internet als auch als in Papierform erhältlich, ein Auskunftsdienst recherchiert bei speziellen Fragen.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Scharnhorststr. 34-37
10115 Berlin
Tel.: (0 30) 20 14 - 9
Fax: (0 30) 20 14 - 70 10

→ <http://www.bmwi.de>

Bundesstelle für Außenhandelsinformation
Agrippastr. 87-93
50676 Köln
Telefon: (02 21) 20 57 - 0
Telefax: (02 21) 20 57 - 212
→ <http://www.bfai.com>

Deutsche Außenhandelskammern

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft geförderten und vom Deutschen Industrie- und Handelstag anerkannten Deutschen Außenhandelskammern betreuen Unternehmen mit Interesse am bilateralen Wirtschaftsverkehr mit Deutschland. Insgesamt gibt es 110 Büros der Deutschen Auslandshandelskammern in über 70 Ländern. Die Außenhandelskammern sind freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmen aus Deutschland und im Partnerland. Sie setzen sich für die Interessen der Wirtschaft beider Länder ein und fördern den Wirtschaftsverkehr in beiden Richtungen. Das Angebotsspektrum reicht von der Organisation und Betreuung von Unternehmerreisen über die Rechtsberatung bis zur Personalvorauswahl und Vermittlung von Geschäftspartnern. Hauptzielgruppe ihrer Dienstleistungen sind kleine und mittlere Unternehmen.

Deutscher Industrie- und Handelstag

Breite Strasse 29

10178 Berlin

Tel.: (0 30) 2 03 08 - 0

Fax: (0 30) 2 03 08- 1000

→ <http://www.ahk.de> (Außenhandelskammern)

Carl-Duisberg-Gesellschaft (CDG)

Die Carl Duisberg Gesellschaft e.V. bietet weltweit praxisorientierte Trainings-, Austausch- und Fremdsprachenprogramme an. Neben Maßnahmen, die sich vor allem an Fach- und Führungskräfte aus Entwicklungsländern richten und aus Mitteln der Entwicklungszusammenarbeit finanziert werden, bietet sie vielfältige Unterstützung auf dem Gebiet der Qualifizierung für internationale Tätigkeiten an.

Die Informations- und Beratungsstelle der Carl-Duisberg-Gesellschaft gibt jährlich die Broschüre "Weiterbildung ohne Grenzen - Angebote zur beruflichen Qualifizierung im Ausland" heraus - eine kostenlose Information über zur

Zeit mehr als 140 Programme von 58 deutschen und ausländischen Anbietern. Die Carl Duisberg Gesellschaft, als größter Anbieter von beruflicher Auslandsfortbildung in Deutschland steuert allein 40 Programme zum Katalog bei. Hauptzielgruppe der Programme sind junge Berufstätige mit abgeschlossener Berufsausbildung und möglichst erster Berufserfahrung. Angeboten werden vor allem betriebliche Praktika, auch Sommerkurse, Fachbegegnungen oder Mitarbeit in Projekten.

Als Projektträger in den EU-Förderprogrammen LEONARDO DA VINCI und SOKRATES organisiert die Carl-Duisberg-Gesellschaft Förderprogramme für Auszubildende, junge Berufstätige und Ausbildungsverantwortliche. Weiterhin bieten die Carl-Duisberg-Centren als Tochtergesellschaft der Carl-Duisberg-Gesellschaft Fremdsprachenkurse sowie Seminare zur Auslandsvorbereitung, Fachseminare für Personalverantwortliche und firmeninterne interkulturelle Trainings an.

Carl-Duisberg-Gesellschaft e.V.

Weyerstraße 79-83

50676 Köln

Tel.: (02 21) 20 98-0

Fax: (02 21) 20 98 - 111

→ <http://www.cdg.de>

Carl-Duisberg-Centren gGmbH

Hansaring 49-51

50670 Köln

Tel.: (02 21) 16 26-0

Fax: (0 221) 16 26 - 337

→ <http://www.cdc.de>

Deutscher Akademischer Auslandsdienst (DAAD)

Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) betreut das deutsche Komitee für das Internationale Netzwerk IAESTE (International Association for the Exchange of Students for Technical Experience), in dem der internationale Austausch von Praktikanten technischer Fachrichtungen organisiert wird. Insgesamt 1300 Praktikantenstellen für ausländische Studierende stellt die deutsche Wirtschaft bereit. Etwa 500 deutsche Arbeitgeber beteiligen sich jährlich an dem Programm.

Der DAAD ist auch Ansprechpartner für den Austausch von Studenten im Rahmen der von der Europäischen Union geförderten Austauschprogramme für Studenten.

Deutsches Komitee der IAESTE im DAAD
Postfach 20 04 04
53134 Bonn
Tel.: (02 28) 8 82 - 2 31
Fax: (02 28) 8 82 - 5 50

→ <http://www.daad.de>
→ <http://www.iaeste.de>

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung ist eine Vereinigung von 1400 Unternehmen, die dort durch ihre Personalleiter vertreten sind. Die wichtigste Aufgabe der DGFP ist der Erfahrungsaustausch für Personalverantwortliche im Unternehmen. Die Schriftenreihe der DGFP e.V. bietet aktuelle Informationen über grundsätzliche und praktische Fragen der betrieblichen Personalarbeit und liefert zuverlässige Arbeitshilfen für die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland.

DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 59 78 - 213
Fax: (02 11) 59 78 - 219

→ <http://www.dgfp.de>

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)

Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) bildet mit der Bundesgeschäftsstelle in Eschborn und den Landesgruppen in jedem Bundesland ein flächendeckendes Netzwerk zur Unterstützung der mittelständischen Wirtschaft. Der Auftrag des Bundes, den Interessenausgleich zwischen den Sozialpartnern zu fördern, wird in der Gremienarbeit des RKW, in der Arbeit der Fachabteilungen sowie durch die Mitarbeit in europäischen Organisationen wahrgenommen.

Im internationalen Bereich geht das RKW davon aus, dass die Internationalisierung zum Schlüsselfaktor der Existenzsicherung von mittelständischen Unternehmen geworden ist. Ein ganzheitliches Angebot von Information, Beratung und Weiterbildung führt die internen Voraussetzungen eines Unternehmens zur Internationalisierung mit der Analyse der Auslandsmärkte in Asien/Pazifik, Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika zusammen. Ziel ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelgroßer deutscher Unternehmen.

Die Weiterbildungsprojekte des RKW im Auftrag des Bundes, der EU sowie der Weltbank zielen darüber hinaus auch auf Unternehmen und Institutionen in Partnerländern ab. Schwerpunkt sind hier die EU-Beitrittsländer in Mittel- und Osteuropa sowie die Nachfolgestaaten der Sowjetunion. Die Teilnehmer an den Weiterbildungsprogrammen werden im Sinne der „best practice“ mit den

Strukturen und Mechanismen der sozialen Marktwirtschaft vertraut gemacht.

Durch die Schulung ausländischer Manager und Mitarbeiter in ausgewählten deutschen Unternehmen entstehen aus Kontakten durch die Zusammenarbeit Partnerschaften, die in internationalen Firmenkooperationen münden können. Unternehmen haben zudem die Möglichkeit, über die RKW-Kooperationsbörse weltweit Partner zu finden.

Ein umfangreiches Angebot des RKW-Verlages stellt Fachliteratur über Entwicklungen in Rationalisierung und Innovation von Produkten und Prozessen in mittelständischen Unternehmen bereit. Der Online-Dienst „RKW-Internet-Plus“ stellt Informationen über ausländische Märkte zur Verfügung und verweist auf die relevanten Anbieter von Außenwirtschaftsinformationen.

Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)
Abteilung Internationale Beziehungen
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
Tel.: (0 61 96) 49 52 64
Fax: (0 61 96) 49 53 05

→ <http://www.rkw.de>

Wuppertaler Kreis e.V.

Im Wuppertaler Kreis sind 48 Weiterbildungsinstituten der Wirtschaft, die insgesamt jährlich über 30.000 Seminare für Fach und Führungskräfte durchführen. Neben fachlichen Themenschwerpunkten bieten viele der Institute auch Sprachkurse und interkulturelles Training an. Das USW (Universitätsseminar der Wirtschaft) als traditionsreicher deutscher Anbieter, das seit vielen Jahren erfolgreich international ausgerichtete Managementprogramme durchführt, ist ebenfalls Mitglied im Wuppertaler Kreis. Außer dem USW e.V. (<http://www.usw.de>) bieten

auch einige weitere Institute MBA-Programme an, meist in Kooperation mit ausländischen Institutionen. Nähere Informationen und Links zu den Instituten sind den Internet-Seiten des Wuppertaler Kreises zu entnehmen.

Die meisten Weiterbildungsinstitute bieten ihre Seminare auch firmenintern an. Darüber hinaus sind die Weiterbildungseinrichtungen gute und erfahrene Partner für Projekte und Prozesse zur Entwicklung von Qualifikationen im Unternehmen. Von der Bedarfsermittlung über die Seminarorganisation, Trainervermittlung und Moderation bis zur Umsetzungskontrolle bieten die Institute umfassende Unterstützungsleistungen für Unternehmen an. Immer häufiger werden Weiterbildungsinstitute von Unternehmen auch als "Systemanbieter für Qualifikation" eingesetzt, die als verlässliche Partner in der Lage sind, Entwicklungsprozesse langfristig zu betreuen. Ihre Leistungen reichen dabei über die Möglichkeiten der Berater und Trainer deutlich hinaus; da sie als Institution über einen guten Pool ausgezeichneter Experten sowohl zu didaktisch-methodischen Fragen als auch zu allen betrauten fachlichen Themen verfügen.

Wuppertaler Kreis e.V.
Widdersdorfer Straße 217
50825 Köln
Tel.: (02 21) 37 20 18
Fax: (02 21) 38 59 52

→ <http://www.wkr-ev.de>

Universitäten und Fachhochschulen

Die Hochschulrektorenkonferenz hat im Internet einen "Hochschulkompass" eingerichtet, der laufend aktualisiert über den Stand internationaler Aktivitäten der Hochschulen informiert. Hier ist es möglich, die Qualifikationen von Absolventen bestimmter international ausgerichteter Studiengänge näher zu überprüfen. Er kann auch sinnvoll genutzt werden, um die

Partnerschaften der Universitäten für das Unternehmen zu nutzen und um z.B. in Kontakt zu Hochschulabgängern oder auch ausländischen Praktikanten oder Austauschstudenten zu kommen.

→ www.hochschulkompass.hrk.de

Informationen zu MBA-Studiengängen in Deutschland hält die Akkreditierungsorganisation FIBAA bereit. Die amerikanische MBA-Datenbank MBA-Info bietet Details zu über 2000 MBA-Angeboten aus fast allen Ländern.

→ <http://www.fibaa.de>

→ <http://www.mbainfo.com>

An vielen Hochschulen gibt es Studentenorganisationen, die sich besonders um den Kontakt zur regionalen Wirtschaft kümmern, und an Praktikumsstellen interessiert sind. Beispielsweise vermittelt die internationale Vereinigung AIESEC, die an den meisten Wirtschaftsfakultäten organisiert ist, ausländischen Wirtschaftsstudenten Praktika in deutschen Unternehmen.

Deutsches Komitee der AIESEC e.V.

Subbelrather Straße 247

50825 Köln

Tel.: (02 21) 55 10 56

Fax: (02 21) 5 50 76 76

→ <http://www.aiesec.de>

Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV)

Die Zentralstelle für Arbeitsmittlung der Bundesanstalt für Arbeit bietet Unterstützung bei der Vermittlung von Fach- und Führungskräften ins Ausland, aber auch aus dem Ausland nach Deutschland. Darüber hinaus bietet sie zahlreiche Vermittlungsprogramme für Studenten, Praktikanten und junge Berufstätige an.

Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV)

- Internationale Arbeitsvermittlung -

Villemombler Straße 76

53123 Bonn

Tel.: (02 28) 7 13-0

Fax: (02 28) 7 13-14 66

→ <http://www.arbeitsamt.de>

Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises

ADB	Akademie des Deutschen Buchhandels Literaturhaus Am Salvatorplatz 1 80333 München Tel.: (089) 29 19 53 - 0 Fax: (089) 29 19 53 - 69 www.buchakademie.de	bbw	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH Max-Joseph-Straße 5 80333 München Tel.: (089) 551 78 - 300 Fax: (089) 551 78 - 399 www.bbww.de	BWTW	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. Wilhelm-Wolff-Str. 6 99099 Erfurt Tel.: (03 61) 4 26 27 - 17 Fax: (03 61) 4 26 27 - 77 www.bwtw.de	DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Niederlasser Lohweg 16 40547 Düsseldorf Tel.: (02 11) 59 78 - 0 Fax: (02 11) 59 78 - 119 www.dgfp.de
afo	Akademie Führung + Organisation (afo) Kaiserstr. 3 53113 Bonn Tel.: (02 28) 21 00 21 Fax: (02 28) 21 88 58 www.gfuero.org	bfz	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH Landshuter Allee 174 80637 München Tel.: (089) 1 59 26 - 0 Fax: (089) 15 51 28 www.bfz.de	BZB	Bildungszentren des Bauhandwerks e.V. Bökendonk 15-17 47809 Krefeld Tel.: (0 21 51) 51 55 - 10 Fax: (0 21 51) 51 55 - 92 www.bzb.de	DIB	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. Friedrichstr. 10-12 60323 Frankfurt/M. Tel.: (069) 9 71 65 - 0 Fax: (069) 9 71 65 - 25 www.dib-ev.de
ASB	ASB Management-Zentrum-Heidelberg e.V. Gaisbergstr. 11-13 69115 Heidelberg Tel.: (0 62 21) 9 88 - 8 Fax: (0 62 21) 9 88 - 682 www.asb-hd.de	BGA	Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V. Bonner Talweg 57 53113 Bonn Tel.: (02 28) 2 60 04 - 0 Fax: (02 28) 2 60 04 - 55 www.bga.de	BZT	Bildungszentrum Tannenfelde Postfach 5 24611 Aukrug-Tannenfelde Tel.: (0 48 73) 18 - 0 Fax: (0 48 73) 18 - 88 www.tannenfelde.de	DIPR	Deutsches Institut für Public Relations e.V. Postfach 10 16 28 41548 Kaarst Tel.: (0 21 31) 76 89 70 Fax: (0 21 31) 76 89 71
AUDI	Audi Akademie Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH Egerlandstraße 7 85053 Ingolstadt Tel.: (08 41) 9 66 02 - 27 Fax: (08 41) 9 66 02 - 51 www.audi-akademie.de	BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Bolongarostraße 82 65929 Frankfurt/Main Tel.: (069) 3 08 38 - 100 Fax: (069) 3 08 38 - 199 www.bme.de	CDG	Carl Duisberg Gesellschaft e.V. Weyerstr. 79-83 50676 Köln Tel.: (02 21) 20 98 - 0 Fax: (02 21) 20 98 - 111 www.cdg.de	EBG	Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft e.V., Editharing 5 39108 Magdeburg Tel.: (03 91) 5 31 10 40 und 5 41 94 77 Fax: (03 91) 5 61 60 08 www.ebg.de
BA	Bankakademie e.V. Oeder Weg 16-18 60318 Frankfurt am Main Tel.: (069) 15 40 08 - 0 Fax: (069) 55 14 61 www.bankakademie.de	bsw	Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V. Flügelweg 6 01157 Dresden Tel.: (03 51) 4 25 02 - 0 Fax: (03 51) 4 25 02 - 50 www.bsw-ev.de	CRP	C. Rudolf Poensgen-Stiftung zur Fortbildung von Entscheidern und Führungskräften der Wirtschaft Niederlasser Lohweg 16 40547 Düsseldorf Tel.: (02 11) 59 78 - 130 bis - 133; Fax: (02 11) 59 78 - 139 www.dgfp.de/poensgen	ESTA	ESTA - Bildungswerk e.V. Bismarckstr. 8 32545 Bad Oeynhausen Tel.: (0 57 31) 1 57 - 0 Fax: (0 57 31) 1 57 - 101 www.esta-bw.de
BAVC	Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. Abraham-Lincoln-Straße 24 65189 Wiesbaden Tel.: (06 11) 7 78 81 27 Fax: (06 11) 71 90 10	BWHW	Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. Emil-von-Behring-Str.4 60439 Frankfurt/Main Tel.: (069) 9 58 08 - 250 Fax: (069) 9 58 08 - 259 www.bwhw.de	DA	Die Akademie - Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH Hindenburgring 12 a 38667 Bad Harzburg Tel.: (0 53 22) 73 - 0 Fax: (0 53 22) 73 - 124 www.die-akademie.de	FAW	Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH Schönhauser Str. 64 50968 Köln Tel.: (02 21) 3 76 40 - 11 Fax: (02 21) 3 76 40 - 13 www.faw.de
BBUG	Baden-Badener Unternehmensgespräche Lichtentaler Str. 92 76530 Baden-Baden Tel.: (0 72 21) 97 89 - 0 Fax: (0 72 21) 97 89 - 15 www.bbug.de	BWNW	Bildungswerk der Nordrhein-Westfälischen Wirtschaft e.V. Uerdinger Straße 58-62 40474 Düsseldorf Tel.: (02 11) 45 73 - 246 Fax: (02 11) 45 73 - 144 www.bildungswerk-nrw.de	DAV	Stiftung DAV - Deutsche Außenhandels- und Verkehrs-Akademie Bremen Börsenhof B/Marktstr. 2 28195 Bremen Tel.: (04 21) 3 60 84 - 0 Fax: (04 21) 32 54 31 www.dav.uni-bremen.de	FESTO	Festo Didactic GmbH & Co. Rechbergstraße 3 73770 Denkendorf Tel.: (07 11) 34 67 - 0 Fax: (07 11) 34 67 - 318 www.festo.com/didactic
						HDT	Haus der Technik e.V. Hollestr. 1 45127 Essen Tel.: (02 01) 18 03 - 1 Fax: (02 01) 18 03 - 269 www.hdt-essen.de
						IFBau	Institut Fortbildung Bau e.V., Danneckerstraße 54 70182 Stuttgart Tel.: (0711) 21 96 - 143 Fax: (07 11) 21 96 - 280

ISWA Institut für Sozial- und
Wirtschaftspolitische
Ausbildung e.V. Berlin
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel.: (030) 20 33 - 19 53
Fax: (030) 20 33 - 19 55

IW Institut der deutschen
Wirtschaft Köln
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88
50968 Köln
Tel.: (02 21) 49 81 - 1
Fax: (02 21) 49 81 - 592
www.iwkoeln.de

LHCG Lufthansa Consulting GmbH
Von-Gablenz-Straße 2-6
50679 Köln
Tel.: (02 21) 88 99 666
Fax: (02 21) 88 99 660
www.lhconsulting.com

MAM Management Akademie
München
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Tel.: (089) 5 51 78 - 300
Fax: (089) 5 51 78 - 399
www.mam.de

RKW Rationalisierungs- und
Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e.V.
Düsseldorfer Str. 40
65760 Eschborn
Tel.: (0 61 96) 4 95 - 1
Fax: (0 61 96) 4 95 - 303
www.rkw.de

TAE Technische Akademie
Esslingen
In den Anlagen 5
73760 Ostfildern (Nellingen)
Tel.: (07 11) 3 40 08 - 0
Fax: (07 11) 3 40 08 - 43
www.tae.de

TAW Technische Akademie
Wuppertal e.V.
Hubertusallee 18
42117 Wuppertal
Tel.: (02 02) 74 95 - 0
Fax: (02 02) 74 95 - 202
www.taw.de

TÜVAR TÜV-Akademie Rheinland
GmbH
Am Grauen Stein
51105 Köln (Poll)
Tel.: (02 21) 8 06 - 30 00
Fax: (02 21) 8 06 - 3003
www.tuev-akademie.de

TÜVAW TÜV Akademie Westfalen
GmbH
Steubenstraße 53
45138 Essen
Tel.: (02 01) 8 25 - 27 49
Fax: (02 01) 8 25 - 22 30
www.tuev-akademie-
westfalen.de

UNI Unternehmerinstitut e.V. der
Arbeitsgemeinschaft Selbst-
ständiger Unternehmer (ASU)
Reichsstraße 17
14052 Berlin
Tel.: (030) 3 00 65 - 0
Fax: (030) 3 00 65 - 500
www.unternehmerinstitut.de

USW USW e.V.
Schloss Gracht
50374 Erftstadt-Liblar
Tel.: (0 22 35) 4 06 - 204
Fax: (0 22 35) 4 06 - 244
www.usw.de

VDEh Verein Deutscher
Eisenhüttenleute
Sohnstr. 65
40237 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 67 07 - 458
Fax: (0211) 67 07 - 655
www.vdeh.de

VDI Verein Deutscher Ingenieure -
VDI-Bildungswerk GmbH
Graf-Recke-Str. 84
40239 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 62 14 - 201
Fax: (02 11) 62 14 - 154
www.vdi.de/bw

VDMA Maschinenbau-Institut
Gesellschaft für Weiterbildung
und Einzelberatung mbH
Lyoner Straße 18
60528 Frankfurt/M.
Tel.: (069) 66 03 - 13 34
Fax: (069) 66 03 - 13 33
www.vdma.org

VW-BI Volkswagen-Bildungsinstitut
GmbH
Horchstraße 2
08058 Zwickau
Tel.: (03 75) 3 32 28 - 58
Fax: (03 75) 3 32 28 - 68

WestLB WestLB Akademie Schloss
Krickenbeck GmbH
Schlossallee 1
41334 Nettetal
Tel.: (0 21 53) 9 17 - 0
Fax: (0 21 53) 9 17 - 400
www.westlb.de/krickenbeck

WVIB Wirtschaftsverband
Industrieller Unternehmen
Baden e.V.
Merzhauser Straße 118

79100 Freiburg i.Br.
Tel.: (07 61) 45 67 - 0
Fax: (07 61) 45 67 - 599
www.wvib.de