BENIERS CONSULTANCY

International Business Training Center

präsentiert

Internationale Wettbewerbskompetenz

Beniers Consultancy
International Business Training Center

© Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-gesetzes ist ohne Zustimmung von der Beratungsfirma Beniers Consultancy unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.beniers-consultancy.com
http://blog.beniers-consultancy.de

Langfristiger Erfolg:

- Nur eine konsequente Leistungsstrategie ermöglicht einen langfristigen Erfolg
- Diese Strategie erfordert *hochqualifizierte Mitarbeiter*

Internationaler Erfolg = hochqualifizierte Mitarbeiter

Internationalisierung aktiv betreiben

- Die Marktveränderungen *nicht passiv* als Bedrohung auffassen.
- *Die Dynamik der Internationalisierung* in der Unternehmensstrategie *verankern.*
- Dadurch eine dynamische Entwicklung des Unternehmens.

Aktiver und passiver Internationalisierungsbegriff

Drei Grundformen der Internationalisierung

Handel

Direktinvestitionen

Kooperationen

Stufen der Internationalisierung

Eine rein nationale Organisation

↓

Zwischenstufe

↓

Internationales Unternehmen

Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen

1. Von einer rein nationalistischen Organisation:

- Handelsbeziehungen im Ein- und Verkauf
- Service-, Einkaufs- und Vertriebspartner schaffen über....

2. Zwischenstufen:

- Vertriebsniederlassungen, Repräsentanzen
- Joint Ventures
- Kapitalbeteiligungen bei Partnerunternehmen bis zur...

3. Nach Entwicklung des Profils eines internationalen Unternehmens:

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

Internationale Kompetenz

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
- fachlich kompetent und loyal
- teamfähig und eigenverantwortlich

gibt es nicht

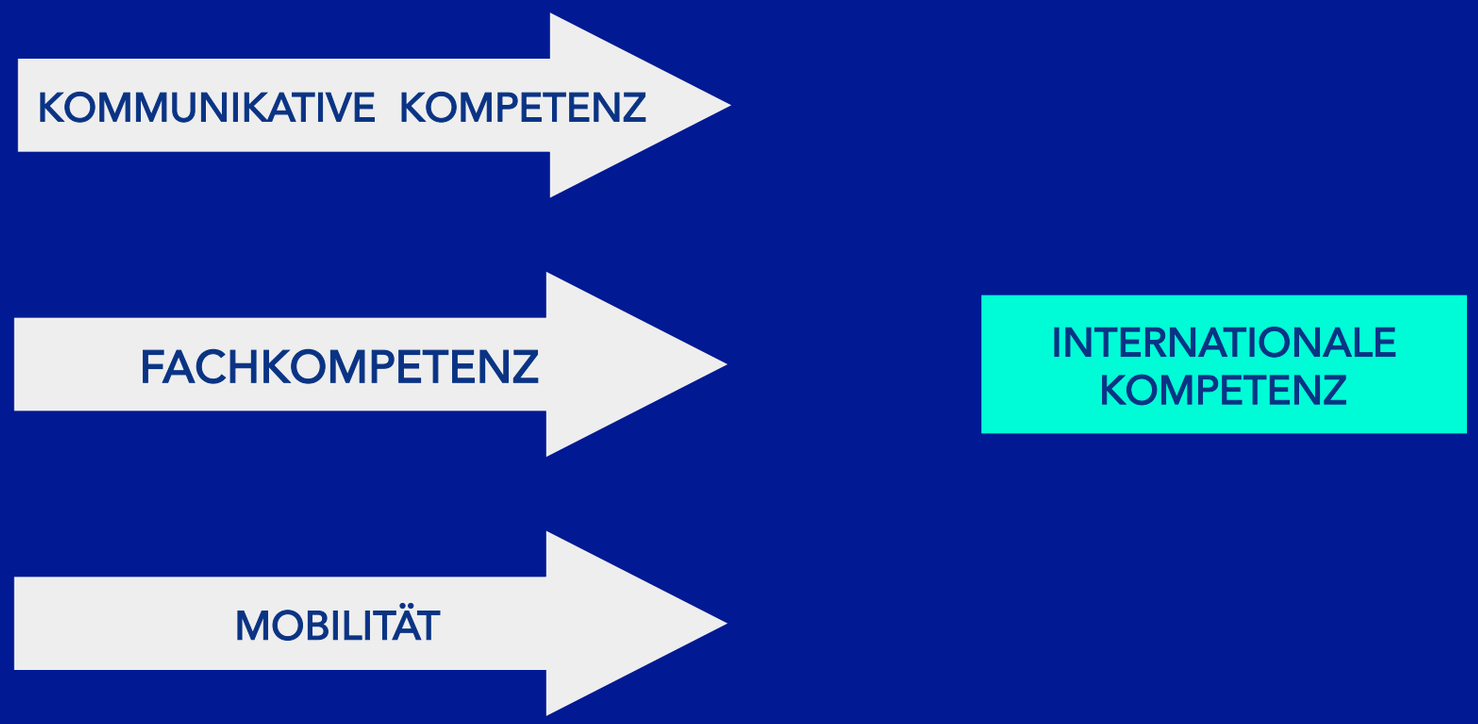
Internationale Kompetenz beginnt zuhause

- Wie wird ein italienischer Besucher vom Pförtner empfangen?
- Gibt es Informationsmaterialien in englischer Sprache?
- Wie schnell und in welcher Form reagiert man auf eine Email-Anfrage eines polnischen Unternehmers?
- Ist das Unternehmen im Internet präsent und gibt es eine englischsprachige Version des Internet-Angebots?

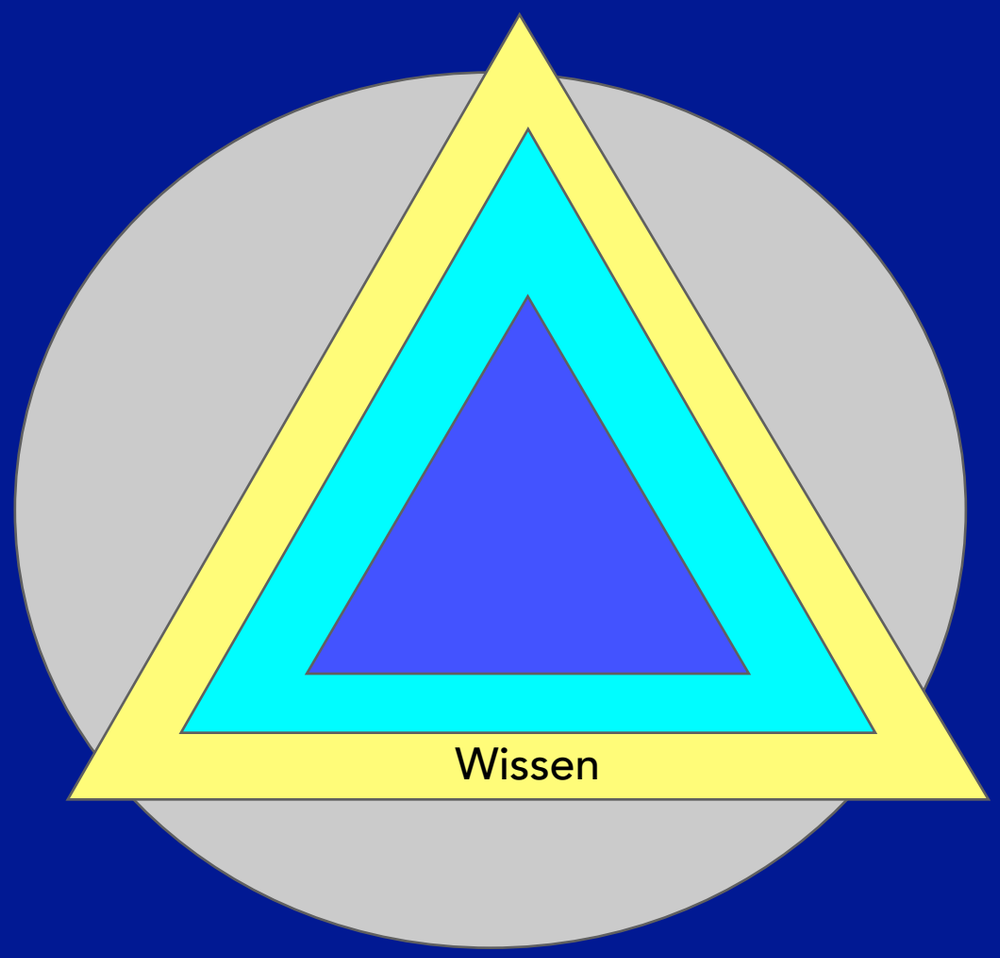
Anlässe, die internationale Kompetenz erfordern

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

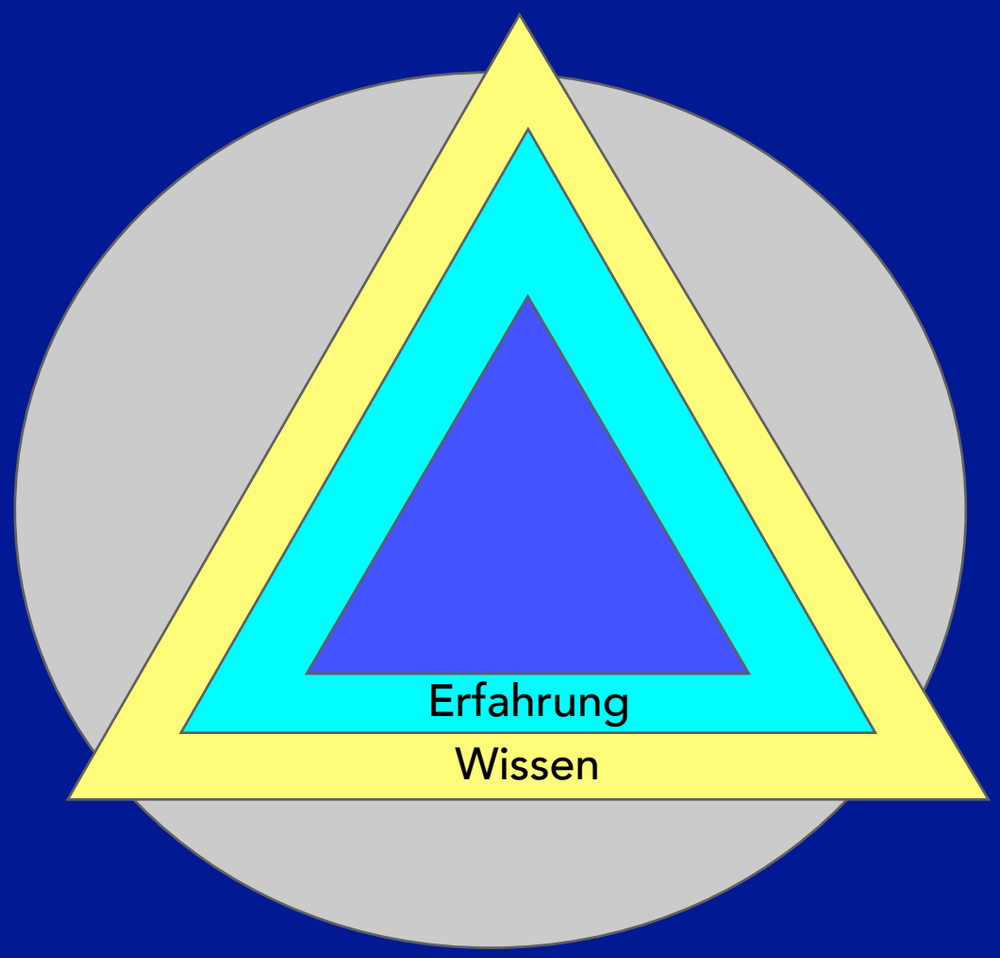
Elemente internationaler Kompetenz



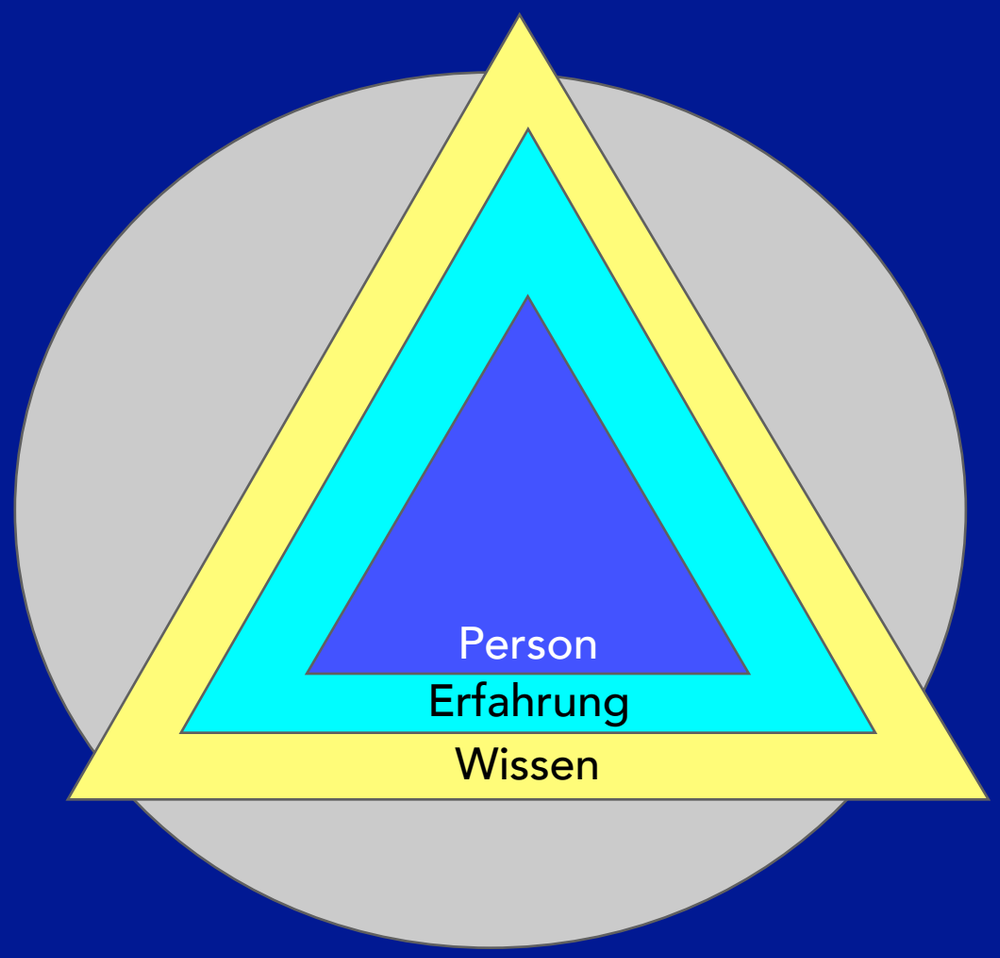
	KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ
Eine Kultur, ein spezielles Land betreffend	▪ Sprachkenntnisse ▪ Kulturkenntnisse und Kulturerfahrung ▪ Erfolgreiches und sicheres Handeln in einem Land
Kulturübergreifend (interkulturelle Kompetenz)	▪ Umgang mit kultureller Unsicherheit und Unterschieden ▪ Reflexion der eigenen kulturellen Identität ▪ Internationale Teamfähigkeit


Wissen

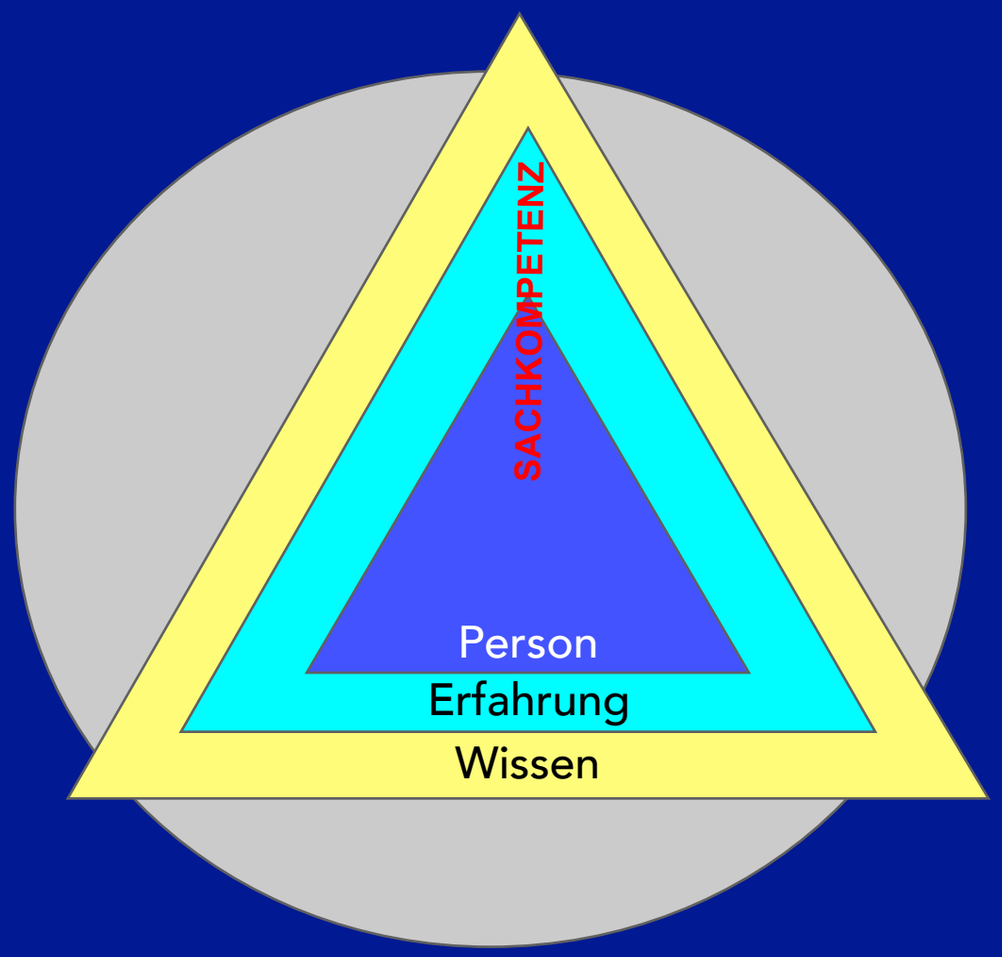
- **Wissen:**
  - Wissen ist essentielle Vorbedingung für das eigene "richtige" Verhalten in bezug auf die Achtung von Kommunikationsnormen und die Bewältigung von Konfliktsituationen
  - Wissen ist Dreh- und Angelpunkt für das Gelingen interkultureller Kompetenz


Erfahrung
Wissen

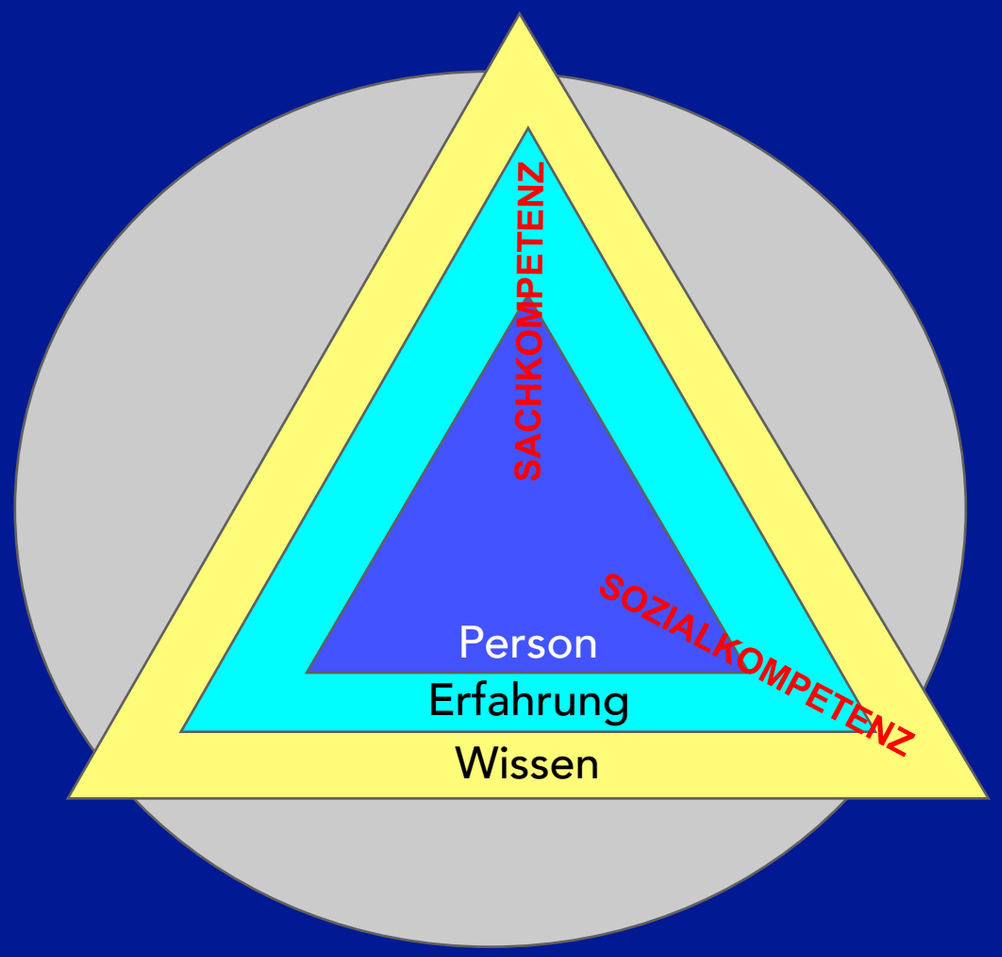
- Erfahrung:
  - Erfahrungen nemen eine Interimstellung zwischen Persönlichkeit und Wissen ein, indem sie die Persönlichkeit prägen und zur Wissensaufnahme beitragen


Person
Erfahrung
Wissen

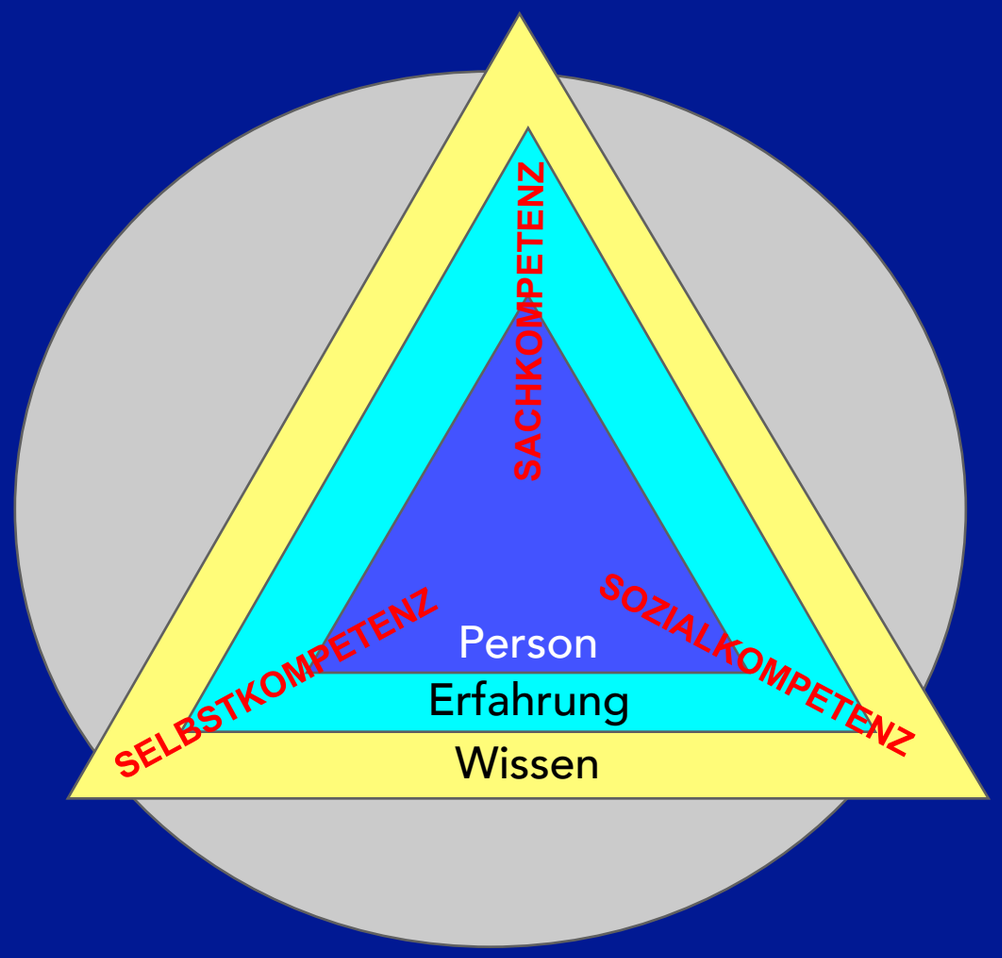
- Person:
  - Fähigkeiten, die im Bereich der Persönlichkeit anzusiedeln sind, wie z.B:
    - Kontaktstärke
    - Einfühlungsvermögen
    - Humor


SACHKOMPETENZ
Person
Erfahrung
Wissen

- Sachkompetenz:
  - das Wissen eigener kultureller Werte und Einstellungen
  - das Wissen fremder kultureller Werte und Einstellungen
  - das Wissen um die mögliche Rivalität von Werten wie etwa Gerechtigkeit oder Solidarität


SACHKOMPETENZ
SOZIALKOMPETENZ
Person
Erfahrung
Wissen

- Sozialkompetenz:
  - die Fähigkeit, mit Streß umzugehen
  - die Fähigkeit, Widersprüche und Konflikte in Interaktion und Kommunikation kulturadäquat auszutragen
  - die Fähigkeit, Empathie für das fremdkulturelle Individuum zu entwickeln


SACHKOMPETENZ
SELBSTKOMPETENZ
SOZIALKOMPETENZ
Person
Erfahrung
Wissen

- Selbstkompetenz:
  - die Erkenntnis, wie "ich" selbst von kulturellen Werten und Einstellungen beeinflußt werde
  - die Erkenntnis, welche Muster meiner Kultur oder welche Subkulturen meiner Kultur mein Selbstverständnis ausmachen

Kulturelles Selbstbewusstsein und Sensibilität für kulturbedingte Kommunuikationsprobleme

1. SACHKOMPETENZ
2. SOZIALKOMPETENZ
3. SELBSTKOMPETENZ

- *1. Das Wissen um:*
  - Eigene kulturelle Werte, Glaubenssätze, Denkhaltungen
  - Werte, Einstellungen usw. fremder Kulturen
  - Die mögliche Rivalität von Werten wie etwa Gerechtigkeit und Menschenrechte
  - Globale Verflechtungen und Abhängigkeiten

2. Die Fähigkeit zur Distanzierung von der eigenen Person

- Das Wissen um die Subjektivität der eigenen Person ist genauso zu kultivieren wie das Bemühen um Objektivität

- *Fähigkeiten:*

  - Widersprüche und Konflikte in Interaktion und Kommunikation kulturadäquat austragen.

  - Empathie entwickeln.

- *Integrationsfähigkeit:*
  - Die Fähigkeit, zu erkennen, wie 'Ich'-Selbst von kulturellen Werten, Glaubenssätzen, Denkhaltungen usw. beeinflusst werde.

↓

Grenzen erkennen

- *Integrationsfähigkeit:*
- Grenzen erkennen:
  - Grenzen, die meinem Einfügen in die andere Kultur gesetzt sind.
  - Meine eigenen Grenzen in der Verarbeitung der äußeren Einflüsse.

Mobilität

- Bereitschaft zur Veränderung
- Die internationalen Entwicklungen kennen
- Sich mit Trends in verschiedenen Zielländern beschäftigen

Was fördert?		**MOBILITÄT**		*Was hemmt?*
Selbstsicherheit	→	**Risiko-bereitschaft**	←	Unsicherheit, Angst
Fachkompetenz	→	**Selbständiges Handeln**	←	Qualifikations- oder Informationsmängel
Sicherer Standort im Unternehmen, Karrierechancen	→	**Einsatz-bereitschaft**	←	Unsichere Karrierchancen, schwache Bindung an das Unternehmen

Was fördert? | **MOBILITÄT** | *Was hemmt?*

Eigener kultureller Standpunkt, Auslandserfahrung	**Sicherer Umgang mit Fremdkulturen**	Kulturelle Vorurteile, zu wenig Erfahrung
Geeignetes familiäres Umfeld	**Mut zur persönlichen Veränderung**	Persönliche oder familiäre Hindernisse
Kommunikative Kompetenz	**Kommunikationsstärke**	Qualifikationsdefizite

“Entwicklungshilfe” für eine internationale Persönlichkeit

Gesichtspunkte internationaler Kompetenz

1. Sachkompetenz
2. Kommunikative Kompetenz
3. Interkulturelle Kompetenz
4. Mobilität

1. Sachkompetenz

- Zeugnisse
- Arbeitsproben
- Berufserfahrung
- Weiterbildung

2. Kommunikative Kompetenz

- Wie gut sind seine / ihre aktiven Sprachkenntnisse?
- Wie gut sind seine / ihre kommunikativen Fähigkeiten im interkulturellen Kontext?
- Wie geht der Bewerber / die Bewerberin mit Unsicherheit um?

3. Interkulturelle Kompetenz

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

4. Mobilität

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

- Möglichst transparente Maßnahmen

  Dadurch:

  - Alle Mitarbeiter erreichen
  - Absichten und Ziele vermitteln
  - Maßnahmen keine Insellösungen

Elemente int. Kompetenz / Zielgruppen			
Unternehmensleitung, Führungskräfte			Fach-kompetenz
Nachwuchskräfte und Auszubildende			Kommuni-kative Kom-petenz
Fachkräfte, Spezialisten			Mobilität
			Interna-tionale Koopera-tion

Elemente int. Kompetenz / Zielgruppen	Fach-kompetenz	Kommuni-kative Kom-petenz	Mobilität	Interna-tionale Koopera-tion
Mitarbeiter, die im Ausland für das Unternehmen tätig werden				
Multiplikatoren (Ausbilder)				
Mitarbeiter in Deutschland				

Maßnahmen zur Entwicklung einer international ausgerichteten Unternehmenskultur

- Internationale Kundenorientierung als Ziel der Unternehmensentwicklung deutlich machen
- Eigeninitiative fördern, z.B. Selbstlern-programme für Fremdsprachen bereithalten
- Aktionsprogramm:
  - Internationale Offenheit als Frage in das Vorschlagswesen bzw. Ideenmanagement einbringen

Maßnahmen zur Entwicklung einer international ausgerichteten Unternehmenskultur

- An die individuelle Verantwortung für Englischkenntnisse appellieren.
- Mitarbeiter und Partner im Ausland in das Unternehmen integrieren.

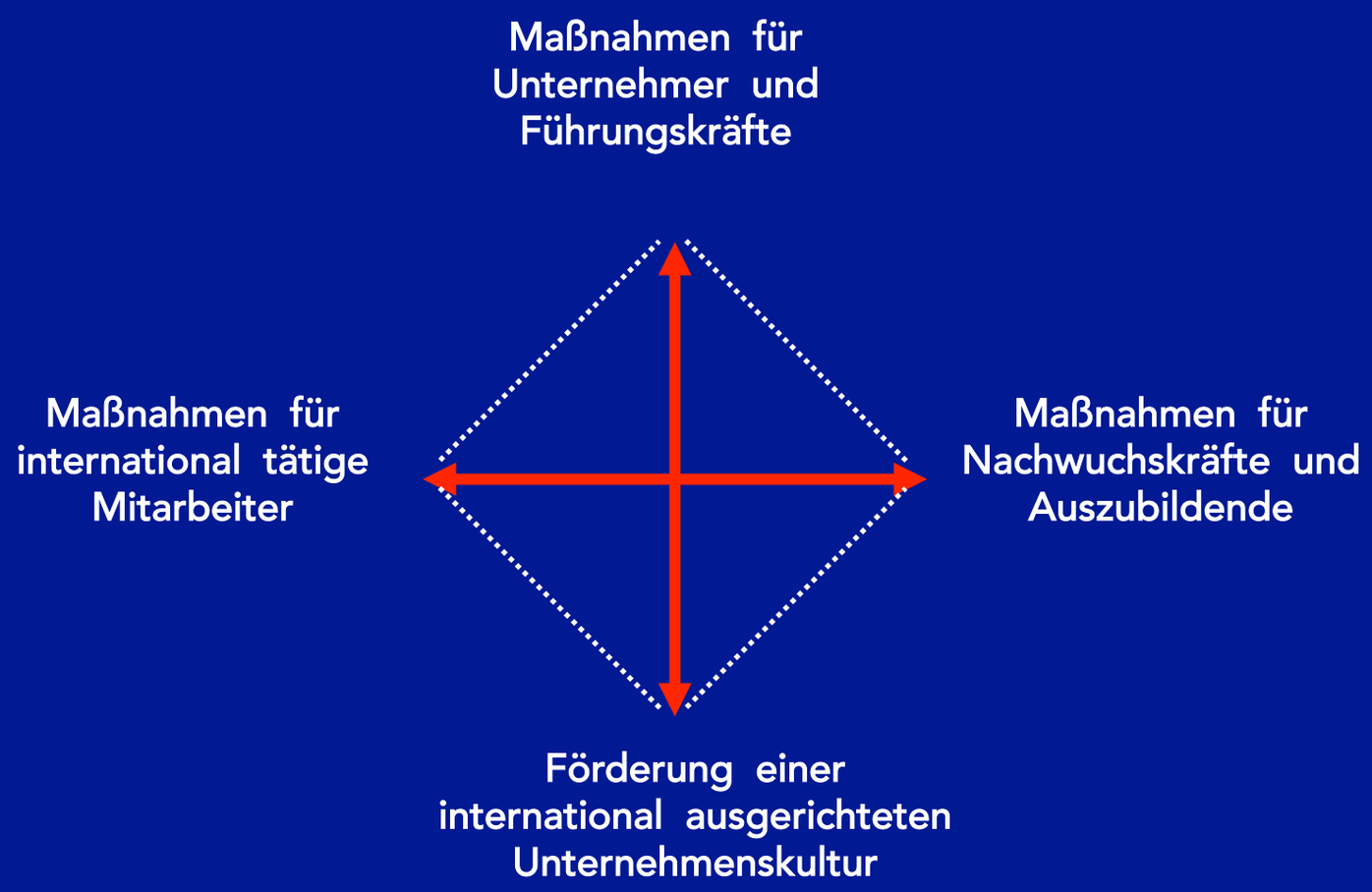
Maßnahmen zur Entwicklung einer international ausgerichteten Unternehmenskultur

- Direkte Kontakte zu den Mitarbeitern ermöglichen.
- Transparenz und Offenheit über die internationale Marktentwicklung und die Wettbewerbsposition des Unternehmens.

Englischkenntnisse von Studenten verschiedener Fachrichtungen (Quelle: Wuppertaler Kreis e.V. 2001)

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

Maßnahmen ganzheitlich und strategisch gestalten



Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Was tut das Unternehmen für die internationale Kompetenz der Führungskräfte?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Verfügen die Führungskräfte über Lebens- oder Berufserfahrung im Ausland? Werden fehlende Erfahrungen systematisch nachgeholt? (z. B. Durch Besuchsreisen)	
Wie steht es um die Überzeugung der Führungskräfte, das Unternehmen international auszurichten? Werden durch Gespräche oder Workshops Ziele und Prioritäten deutlich gemacht?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Was tut das Unternehmen für die internationale Kompetenz der Führungskräfte?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Sind die Grundvoraussetzungen internationaler Aktivitäten, nämlich Sprachkenntnisse und ein gewisses Maß interkultureller Kompetenz gesichert? Werden andernfalls Sprachkurse oder individuelle Unterstützung angeboten?	
Verfügen Führungskräfte über Kenntnisse ausländischer Märkte und persönliche internationale Kontakte? Werden sie darin systematisch gefördert, z.B. durch Messebesuche, Unternehmerreisen?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Was tut das Unternehmen für die internationale Kompetenz der Führungskräfte?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Erhalten Führungskräfte Gelegenheit, Führungserfahrung mit ausländischen Mitarbeitern bzw. im Ausland zu sammeln und sich damit internationale Führungs-kompetenz zu erwerben?	
Ist die Forderung nach internationaler Kompetenz (Auslandserfahrung, Sprach-kenntnisse, Mobilität) bei der Einstellung von Führungskräften ausreichend berück-sichtigt?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Wie gut sind die Maßnahmen zur Förderung der internationalen Kompetenz von Nachwuchskräften und Auszubildenden?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Werden in der Ausbildung internationale Inhalte und Kenntnisse über den internationalen Markt vermittelt?	
Werden aktive Englischkenntnisse bei Auszubildenden gefordert und gefördert? Werden englischsprachige Lehrmaterialien eingesetzt?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Wie gut sind die Maßnahmen der internationalen Kompetenz von Nachwuchskräften und Auszubildenden?	Einschätzung
Unterstützt das Unternehmen Auszubildende und Nachwuchskräfte dabei, Lebens- und Berufserfahrung im Ausland zu sammeln? Nimmt das Unternehmen an geförderten Austauschprogrammen teil?	
Wird den Auszubildenden deutlich vermittelt, daß internationale Offenheit und Interesse Voraussetzung für Erfolg im Unternehmen ist?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Wie gut sind die Maßnahmen der internationalen Kompetenz von Nachwuchskräften und Auszubildenden?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Werden Mitarbeiter, die für internationale Aktivitäten geeignet sind, frühzeitig identifiziert und durch Seminare, interkul-turelles Training und individuelle Förderung vorbereitet?	
Wird Auslandserfahrung bei der Einstellung von Nachwuchskräften für Führungspositio-nen vorausgesetzt?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Werden international tätige Mitarbeiter ausreichend gefördert und ist ihre Qualifikation gesichert?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Ist sichergestellt, daß international tätige Mitarbeiter über die notwendigen fachlichen Qualifikationen verfügen? Werden Defizite rechtzeitig erkannt und behoben?	
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?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Werden international tätige Mitarbeiter ausreichend gefördert und ist ihre Qualifikation gesichert?	Einschätzung
Ist eine Auslandstätigkeit für die Mitarbeiter attraktiv und kein Karrierehindernis? Ist bei einer Rückkehr eine Wiederüber-nahme in das Unternehmen möglich?	
Werden die Kontakte zu den im Ausland tätigen Mitarbeitern für die Entwicklung internationaler Kompetenz im Inland genutzt, z.B. indem sie in Projekte und Personalent-wicklungsmaßnahmen eingebunden werden?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Werden langfristige auf Unternehmenskultur und das Image wirkende Maßnahmen ausreichend berücksichtigt?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Wie gut ist die Präsentation des Unternehmens im Internet? Sind die Informationen auch in Englisch umfassend und aktuell?	
Sind aktuelle Informationsmaterialien in englischer Sprache verfügbar?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Werden langfristige, auf Unternehmenskultur und das Image wirkende Maßnahmen ausreichend berücksichtigt?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Wie gut sind die Sprachkenntnisse derjenigen Mitarbeiter, die Anrufe entgegen-nehmen (Sekretariate, Telefonzentrale) bzw. Kontakt zu ausländischen Kunden und Lieferanten haben? Gibt es Maßnahmen, um diese Qualifikatio-en sicherzustellen?	
Sind die Mitarbeiter mit der internationalen Strategie und den Zielen des Unternehmens vertraut? Werden angemessene Maßnahmen getroffen?	

Checkliste Maßnahmen für Unternehmer und Führungskräfte

Werden langfristige, auf Unternehmenskultur und das Image wirkende Maßnahmen ausreichend berücksichtigt?	Einschätzung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
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?	
Wird selbständiges Lernen von Fremdsprachen unabhängig davon gefördert, ob aktueller Bedarf an dieser Fremdsprache besteht?	

BENIERS CONSULTANCY

International Business Training Center

präsentierte

Internationale Wettbewerbskompetenz

Beniers Consultancy
International Business Training Center

www.beniers-consultancy.com
http://blog.beniers-consultancy.de

C.J.M. Beniers. *Interkulturelle Kommunikation.*
Hanser Verlag München, BRD. ISBN: 3-446-40220-9.

C.J.M. Beniers. *International Business Language for Industrial Engineers.*
Hanser Verlag, München, BRD. ISBN: 3-446-22374-6.

C.J.M. Beniers. *Hörbuch Interkulturelle Kompetenz.*
Technisat Digital GmbH. Daun, BRD