



*10. Europäischer  
Aus- und Weiterbildungskongress*

---

Wettbewerbsvorteile durch internationale Kompetenzen –  
Erfolgsstrategien für Handwerk und KMU

*10th European Training  
and Continuing Training Congress*

---

Competitive Advantages Through International Competences –  
Success Strategies for Trade and SME

*10ième Congrès européen  
sur la formation initiale et continue*

---

Avantages concurrentiels à travers les compétences internationales –  
Stratégies de réussite pour l'artisanat et les PME



WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG





*10. Europäischer  
Aus- und Weiterbildungskongress*

---

Wettbewerbsvorteile durch internationale Kompetenzen –  
Erfolgsstrategien für Handwerk und KMU

*10th European Training  
and Continuing Training Congress*

---

Competitive Advantages Through International Competences –  
Success Strategies for Trade and SME

*10ième Congrès européen  
sur la formation initiale et continue*

---

Avantages concurrentiels à travers les compétences internationales –  
Stratégies de réussite pour l'artisanat et les PME



# Inhalt

---

<i>Grußwort</i>	5
<i>Kongressprogramm</i>	6
<i>Kongresseröffnung</i>	8
<b>Franz-Josef Knieps</b> , Vorsitzender des Westdeutschen Handwerkskammertages, Düsseldorf	8
<b>Harald Schartau</b> , Minister für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW	12
<i>Einführungsvortrag</i>	18
<b>Prof. Cees J. M. Beniers</b> , University of Professional Education Den Haag / Hermes International Business Training Center, Zoetermeer	
<i>Arbeitswelt und kultureller Hintergrund – Unterschiede in Europa?</i>	34
Moderierte Roundtable- und Plenardiskussion	
<b>Moderation: Ralf Raspe</b> , Aachen	
Referenten:	
<b>Carsten Schade</b> , GE Access, Amstelveen	
<b>Prof. Cees J. M. Beniers</b> , University of Professional Education, Den Haag	
<b>Povl Kristensen</b> , Højskolen Østersøen, Aabenraa	
<b>Eberhard Schenk</b> , Carl Duisburg Centren (CDC), Köln	
<b>André Malicot</b> , Les Compagnons du Devoir, Paris	
<b>Norman Mackel</b> , Federation of Small Businesses (FSB), London	
<i>Erschließung des Europäischen Marktes – Bedeutung für KMU</i>	40
<b>Margareta Wolf</b> , Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	
<i>Internationale Kompetenzen erwerben – Wege und Erfahrungen</i>	48
Moderierte Roundtable- und Plenardiskussionen	
<b>Moderation: Ralf Raspe</b> , Aachen	
<b>I. Austauschmaßnahmen</b>	48
Referenten:	
<b>Caroline Habicht</b> , Teilnehmerin an einer spanischen Austauschmaßnahme, Düsseldorf	
<b>Thomas Lechner</b> , Lechner & Lechner GbR, Köln	
<b>André Malicot</b> , Les Compagnons du Devoir, Paris	
<b>Michael Hall-Brunton</b> , Stichting Euregio Maas-Rijn, Maastricht	
<b>Rainer Krippendorff</b> , Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG), Köln	
<b>II. Weiterbildungs- und Trainingsangebote</b>	53
Referenten:	
<b>Katja Irle</b> , Teilnehmerin einer Weiterbildungsmaßnahme in Kalifornien, Pforzheim	
<b>Andreas Bittner</b> , Institut für interkulturelles Management GmbH (IFIM), Königswinter	
<b>Elvira Busch</b> , Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG), Köln	
<b>Alexander Hirschle</b> , Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (bfai), Köln	
<b>III. Unternehmenskooperationen</b>	58
Referenten:	
<b>Reiner Rohlje</b> , Wiro GmbH, Olpe	
<b>Hermann J. Häusler</b> , Noblesse GmbH & Co. KG, Berg in der Pfalz	
<b>Stefan Peikert</b> , Peikert & Strohmeier, International Marketing Consultants, Münster	
<i>Schlusswort</i>	64
<b>Klaus Schloesser</b> , Geschäftsführer des Westdeutschen Handwerkskammertages, Düsseldorf	

## Grußwort



*Zum 10. Mal präsentierte der Westdeutsche Handwerkskammertag ein richtungsweisendes Thema für Handwerk und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auf dem Europäischen Aus- und Weiterbildungskongress. Rund 450 Teilnehmer aus zahlreichen europäischen Ländern kamen am 15. Juni 2001 nach Köln, um sich über Wettbewerbsvorteile durch internationale Kompetenzen zu informieren. Internationale Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik diskutierten auf dem 10. Europäischen Aus- und Weiterbildungskongress über Auswirkungen kultureller Unterschiede in Europa sowie die notwendigen Erfolgsstrategien für Handwerk und KMU.*

*Die Globalisierung betrifft in immer stärkerem Maße auch Handwerksbetriebe und andere KMU. Internationale Kompetenzen sind daher nicht nur für die Industrie, sondern auch für Handwerk und Mittelstand ein entscheidender Wettbewerbsvorteil zur Erschließung ausländischer Märkte. Den Kompetenzen, mit kulturellen Unterschieden umgehen zu können, wurde bislang noch zu wenig Beachtung geschenkt. Denn trotz des Europäisierungsprozesses existieren in Europa weiterhin kulturelle Grenzen, auch wenn die Schlagbäume gefallen sind. Die Erfahrungen in der Vergangenheit beweisen, dass allein die kulturelle Verschiedenheit der Verhandlungspartner Auslandsgeschäfte oftmals scheitern lassen. Die Erschließung ausländischer Märkte, die im europäischen Raum durch die Einführung des Euros begünstigt wird, erfordert von den Unternehmen, sich auf die jeweils andere Kultur einzustellen. Der Aufbau internationaler Kompetenzen durch die Qualifizierung der Beschäftigten stellt für die Betriebe eine große Chance dar, um sich am Auslandsgeschäft erfolgreich zu beteiligen. Durch die Vorträge und Diskussionsrunden des 10. Europäischen Aus- und Weiterbildungskongresses wurden vielfältige kulturelle Unterschiede in Europa aufgedeckt. Gleichzeitig konnten Erfahrungen und Strategien im Umgang mit anderen Kulturen vorgestellt und diskutiert werden, um Handwerk und Mittelstand auf die Globalisierung und Europäisierung vorzubereiten. Prof. Beniers wies dabei ausdrücklich auf die Unausweichlichkeit der Globalisierung wie auch auf die Notwendigkeit für alle Unternehmen hin, sich dieser Entwicklung zu stellen.*

*Den Referenten und Teilnehmern des Kongresses sei an dieser Stelle nochmals für ihre sachkundigen Analysen und die Darstellung ihrer Erfahrungen mit kulturellen Unterschieden gedankt.*

**Franz-Josef Knieps**  
Vorsitzender

**Klaus Schloesser**  
Geschäftsführer



## Kongressprogramm

---

10. Europäischer Aus- und Weiterbildungskongress

### **Wettbewerbsvorteile durch internationale Kompetenzen – Erfolgsstrategien für Handwerk und KMU**

15. Juni 2001

Messe-Congress-Centrum Köln

Veranstalter:

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT)

Kongressleitung:

Dipl.-Kfm. Klaus Schloesser

#### Kongresseröffnung

**Franz-Josef Knieps**, Vorsitzender des Westdeutschen Handwerkskammertages, Düsseldorf

**Harald Schartau**,

Minister für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW

#### Einführungsvortrag

**Prof. Cees J. M. Beniers**,

University of Professional Education Den Haag / Hermes International Business Training Center,  
Zoetermeer

#### Arbeitswelt und kultureller Hintergrund – Unterschiede in Europa?

Moderierte Roundtable- und Plenardiskussion

Moderation: **Ralf Raspe**, Aachen

Referenten:

**Carsten Schade**, GE Access, Amstelveen

**Prof. Cees J. M. Beniers**, University of Professional Education, Den Haag

**Povl Kristensen**, Højskolen Østersøen, Aabenraa

**Eberhard Schenk**, Carl Duisburg Centren (CDC), Köln

**André Malicot**, Les Compagnons du Devoir, Paris

**Norman Mackel**, Federation of Small Businesses (FSB), London



Erschließung des Europäischen Marktes – Bedeutung für KMU

**Margareta Wolf,**

Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Internationale Kompetenzen erwerben – Wege und Erfahrungen

Moderierte Roundtable- und Plenardiskussionen

Moderation: **Ralf Raspe**, Aachen

*I. Austauschmaßnahmen*

Referenten:

**Caroline Habicht**, Teilnehmerin an einer spanischen Austauschmaßnahme, Düsseldorf

**Thomas Lechner**, Lechner & Lechner GbR, Köln

**André Malicot**, Les Compagnons du Devoir, Paris

**Michael Hall-Brunton**, Stichting Euregio Maas-Rijn, Maastricht

**Rainer Krippendorff**, Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG), Köln

*II. Weiterbildungs- und Trainingsangebote*

Referenten:

**Katja Irle**, Teilnehmerin einer Weiterbildungsmaßnahme in Kalifornien, Pforzheim

**Andreas Bittner**, Institut für interkulturelles Management GmbH (IFIM), Königswinter

**Elvira Busch**, Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG), Köln

**Alexander Hirschle**, Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (bfai), Köln

*III. Unternehmenskooperationen*

Referenten:

**Reiner Rohlje**, Wiro GmbH, Olpe

**Hermann J. Häusler**, Noblesse GmbH & Co. KG, Berg in der Pfalz

**Stefan Peikert**, Peikert & Strohmeier, International Marketing Consultants, Münster

Schlusswort

**Klaus Schloesser**, Geschäftsführer des Westdeutschen Handwerkskammertages, Düsseldorf

## Kongresseröffnung

---

**Franz-Josef Knieps**, Vorsitzender des Westdeutschen Handwerkskammertages

*Herr Minister Schartau, Herr Regierungspräsident Roters,  
Herr Generalsekretär Schleyer, Herr Prof. Beniers,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,*



ich freue mich sehr, Sie alle heute hier in Köln auf dem 10. Europäischen Aus- und Weiterbildungskongress im Namen des Westdeutschen Handwerkskammertages begrüßen zu dürfen.

Ganz besonders begrüße ich den Regierungspräsidenten, Herrn Roters, sowie die Landtagsabgeordneten Frau

Sikora, Herrn Lorth und Herrn Schmitz. Außerdem begrüße ich die Vertreter der Bundes- und Landesministerien und die Vertreter aus Ministerien der EU-Staaten. Viele Teilnehmer haben die Mühe einer weiten Anreise nicht gescheut. Dies gilt insbesondere für unsere ausländischen Gäste, unter ihnen Teilnehmer aus Belgien, Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Irland, Luxemburg,

»Die zunehmende Globalisierung bedeutet für die Unternehmen Chance und Herausforderung zugleich. Grenzüberschreitende Aktivitäten werden in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts zu einem kritischen Erfolgsfaktor.«



Niederlande, Norwegen, Österreich und Russland. Ihre Anwesenheit macht die Veranstaltung zu einem echten europäischen Forum und ich hoffe, dass Sie sich hier bei uns wohlfühlen.

Die zunehmende Globalisierung bedeutet für die Unternehmen Chance und Herausforderung zugleich. Grenz-

überschreitende Aktivitäten werden in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Die Einführung des Euro zum Jahreswechsel 2002 wird uns allen sichtbar vor Augen führen, dass die Europäische Union zusammenwächst. In dem vereinten und nach der EU-Osterweiterung noch größeren Europa ist mehr Mobilität und Flexibilität denn je gefragt. Und dies betrifft





»... Fremdsprachen alleine reichen nicht aus. Gefragt ist auch die Fähigkeit, mit ausländischen Kollegen, Partnern und Kunden auf einer gemeinsamen Ebene zu kommunizieren und über die eigenen Grenzen hinaus zu denken und zu handeln.«

sowohl das Unternehmen selbst als auch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier müssen wir bei der Ausbildung anfangen, zum Beispiel durch die Vermittlung von Fremdsprachenkenntnissen. Aber dabei dürfen wir nicht stehen bleiben. Die Vermittlung internationaler Kompetenzen stellt eine Herausforderung für den gesamten Bereich der Aus- und Weiterbildung dar. Und letztlich müssen wir auch darüber nachdenken, wie wir kleine und mittlere Unternehmen besser unterstützen können, die den Schritt ins Auslandsgeschäft wagen wollen und nicht wie Großunternehmen über eine eigenständige Abteilungsabteilung verfügen.

Dies sind die Herausforderungen, vor denen wir heute stehen. Auch die kleinen und mittleren Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter effektiv und effizient auf diesem europäischen Markt agieren. Die Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturen erfordert

Kenntnisse und Fähigkeiten, über welche die Mitarbeiter aufgrund ihrer bisherigen Ausbildung meistens nur unzureichend verfügen.

Auch durch vorübergehende Auslandseinsätze zur Erlangung internationaler Kompetenzen kann der Bedarf an international erfahrenen Fach- und Führungskräften nicht gedeckt werden. So schafft die Globalisierung ein neues Aufgabenfeld der internationalen Personalentwicklung: die Vermittlung internationaler Kompetenzen.

Die modernen Informationstechnologien verändern Berufsleben und Alltag von Grund auf. Die international vernetzte Welt schafft neue, vielfältigere Berufschancen. Hierbei sind internationale Kompetenzen gefragt. Auch eine Zuwanderungsgesellschaft stellt ständig wachsende Anforderungen an die interkulturelle Kompetenzen der Unternehmen und Mitarbeiter. Ausländische Mitbürger sind zugleich Kunden und Geschäftspartner im eigenen Land. Wer über internationale Kompetenzen verfügt, hat somit bereits im eigenen Land einen Wettbewerbsvorteil. All das sind große und vor allem sich ständig wandelnde Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung – vom Betriebsinhaber bis zum Lehrling.

Beim Stichwort »international« denken viele in erster Linie an das Erlernen von Fremdsprachen. Dies ist tatsächlich eine Grundvoraussetzung für jede Art von Kommunikation über die eigenen Landesgrenzen hinaus. Aber Fremdsprachen alleine reichen nicht aus. Gefragt ist auch die Fähigkeit, mit ausländischen Kollegen, Partnern und Kunden auf einer gemeinsamen Ebene zu kommunizieren und über die eigenen Grenzen hinaus zu denken und zu handeln.

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, sich beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen angemessen zu orientieren und verhalten zu können. Für diese Orientierung und das richtige Verhalten bedarf es daher vielfältiger Kompetenzen. Dazu gehört zum Beispiel das Wissen um die eigenen kulturellen Werte, aber auch das Wissen über die fremden Kulturen. Dazu zählt auch die Fähigkeit, ein Gefühl für den Menschen aus einer anderen Kultur zu entwickeln. Und wer mit seinem ausländischen Kunden oder Geschäftspartner erfolgreich kommunizieren will, muss die über die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Wirtschaftliche Betätigung über die eigenen Grenzen hinaus erfordert es, Informationen über das jeweilige Land zu besitzen und die globalen Verflechtungen und Abhängigkeiten zu kennen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, im Mittelpunkt des heutigen Tages steht somit das breite Spektrum der Möglichkeiten und Wege zur Erlangung internationaler Kompetenzen. Ziel bei all unseren Überlegungen ist es dabei, dass der europäische Markt nicht den Großunternehmen allein überlassen bleibt, sondern dass auch kleine und mittlere Unternehmen mit Hilfe internationaler Kompetenzen Wettbewerbsvorteile erlangen können.

Den Schwerpunkt des heutigen Vormittagsprogramms bildet die Fragestellung, welche Unterschiede es in Europa bezüglich der Arbeitswelt und der kulturellen Hintergründe gibt. Wir werden dabei die Bedeutung von internationalen Kompetenzen für kleine und mittlere Unternehmen erörtern und die für die Geschäftsanbahnung relevanten Unterschiede in der Arbeitswelt der einzelnen europäischen Staaten herausarbeiten.

Im zweiten Teil unseres Kongresses, zu dem wir die parlamentarische Staatssekretärin aus dem Bundeswirtschaftsministerium, Frau Margareta Wolf, erwarten, geht es um konkrete Beispiele, um Wege und Erfahrungen, wie interkulturelle Kompetenzen erworben werden können. Dazu zählen Austauschmaßnahmen, Informations-, Weiterbildungs- und Trainingsangebote sowie Unternehmenskooperationen, die uns mit Berichten aus der Praxis vorgestellt werden.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, der Aus- und Weiterbildungskongress hat sich inzwischen als europaweites Forum fest etabliert. Ich freue mich über ein breites Teilnehmerspektrum. Vertreter von Wissenschaft und Bildung, Wirtschaft, Politik und Verwaltung, der Handwerksorganisationen und weiterer Verbände sind heute gleichermaßen vertreten.

Die heutige Veranstaltung wird uns sicherlich wertvolle Anregungen über die Notwendigkeit und die Vermittlung internationaler Kompetenzen geben. Alle Teilnehmer – auch aus dem Plenum – sind herzlich dazu eingeladen, sich an dieser Diskussion zu beteiligen. Nutzen Sie die Gelegenheit und tauschen Sie sich mit Ihren Kolleginnen und Kollegen aus.

Uns allen wünsche ich einen guten Verlauf des 10. Europäischen Aus- und Weiterbildungskongresses mit bleibenden Ergebnissen.

*Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.*

## Kongresseröffnung

---

**Harald Schartau,**

Minister für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW

*Sehr geehrter Herr Präsident Knieps,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,*

zum 10. Europäischen Aus- und Weiterbildungskongress möchte ich Sie auch im Namen der Landesregierung Nordrhein-Westfalen recht herzlich hier in Köln begrüßen. Ich bin sehr erfreut, dass so viele Gäste – vor allem auch aus dem benachbarten Ausland – nach Köln gekommen sind, um sich über wichtige Aspekte der Aus- und Weiterbildung auszutauschen. Das zeigt, welch hohen Stellenwert das Thema »Internationale Kompetenzen« im Handwerk hat.

Meine Damen und Herren, Redewendungen wie »Europa wächst unaufhaltsam zusammen«, »die Wirtschaft arbeitet weltweit« und »Globalisierung erfasst heute alle Lebensbereiche« begegnen uns tagtäglich, ohne dass wir groß darüber nachdenken. Wir haben solche Formulierungen mittlerweile verinnerlicht, sie sind Normalität geworden, weil sie Realität beschreiben. Wie aber kommen wir mit den Anforderungen klar, die sich aus solchen Entwicklungen ergeben? Sind die Unternehmen, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dafür gerüstet? Europäisierung und Globalisierung gehen Hand in Hand, sie beeinflussen heute gleichermaßen alle Wirtschaftsbereiche, die Industrie, den Handel, das Handwerk. Für unsere einheimischen Unternehmen ergeben sich aus der Internationalisierung der Märkte und der fortschreitenden Liberalisierung der Handels-, Finanz- und Dienstleistungsströme einerseits Risiken aber, wie ich meine, vor allem auch neue Chancen. Die

Chancen nutzen und damit wettbewerbsfähig bleiben, können jedoch nur solche Unternehmen, die sich den neuen Anforderungen stellen. Unverzichtbar ist dazu eine konsequente Innovationsorientierung im Unternehmen:

- Innovative Unternehmen stellen ihre Produkt- und Leistungspalette laufend auf den Prüfstand und nutzen das aktuelle Wissen der Zeit um neue Produkte und Produktionsverfahren anzupassen oder neue zu entwickeln.
- Innovative Unternehmen schaffen Organisationsstrukturen, die Verbesserungen und Modernisierungen unterstützen.
- Innovative Unternehmen nutzen offensiv die Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Innovative Unternehmen sind auf internationaler oder europäischer Ebene präsent, bzw. suchen und etablieren internationale / europäische Kooperationsmöglichkeiten.

Die für Wettbewerbsfähigkeit unabdingbare dauerhafte Innovationsorientierung hat eine entscheidende Voraussetzung: Die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die berufliche Qualifikation der Beschäftigten ist heute mehr denn je ausschlaggebender Standortfaktor und sie ist ein wichtiger Schlüssel, um gleichermaßen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und

»Die für Wettbewerbsfähigkeit unabdingbare dauerhafte Innovationsorientierung hat eine entscheidende Voraussetzung: Die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die berufliche Qualifikation der Beschäftigten ist heute mehr denn je ausschlaggebender Standortfaktor ...«



Arbeitnehmer zu sichern. Dabei ist klar, dass das Erlangen einer bestimmten Qualifikation heutzutage keine einmalige Angelegenheit mehr sein kann. Mit dem Abschluss einer Berufsausbildung ist es längst nicht mehr getan. Vielmehr muss Qualifikation als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden, sowohl von den Unternehmen als auch von den Beschäftigten. Die Erkenntnis, dass es ohne kontinuierliches, lebenslanges Lernen in der Zukunft nicht mehr geht, müssen wir zum Allgemeingut machen und unser Handeln entsprechend ausrichten.

Die Weiterbildungs-Initiative NRW ist 1998 mit dem Ziel gestartet, die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung stärker in das Bewusstsein von Arbeitgebern und Beschäftigten zu rücken und mehr Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt zu schaffen. Inzwischen sind gemeinsam mit den Partnern gute Ansätze gefunden und

sinnvolle Entwicklungen z.B. bei der Versorgung der Wirtschaft mit IT-Fachkräften in Gang gesetzt worden. Um einen Qualitätssprung in der nordrhein-westfälischen Weiterbildung zu erzielen, wollen wir die Weiterbildungs-Initiative NRW zu einem Instrumentarium weiterentwickeln, das als Plattform für die Modernisierung und Aktualisierung der Wirtschaft in NRW dienen kann.

Für die Integration der verschiedenen Formen der Weiterbildung müssen wir zukünftig drei Ebenen unterstützen, die das Konzept des lebensbegleitenden Lernens umsetzen:

- zum einen den lernenden Menschen bzw. den lernenden Arbeitnehmer, der sein Wissen im Laufe des Lebens kontinuierlich erweitert;
- das lernende Unternehmen, das sein Qualifikationsniveau und damit sein Innovationspotenzial erhalten und bei Bedarf erhöhen muss;



»Hier sind wir also alle gefordert. Die Unternehmen sind bei der Ausgestaltung moderner Arbeitsprozesse gefragt, ebenso wie die Beschäftigten, die Eigeninitiative für ihre berufliche Zukunft ergreifen müssen oder Weiterbildungsträger und staatliche Stellen, die ebenfalls für entsprechende Angebote Verantwortung tragen.«

- die lernende Region, in der weit reichende Kooperationen zwischen Bildungsträgern – öffentlichen und privaten –, Schulen, Hochschulen und natürlich auch Unternehmen eingegangen werden, um die bestehende Infrastruktur bestmöglich auszunutzen und mehr Transparenz zu schaffen.

Hier sind wir also alle gefordert. Die Unternehmen sind bei der Ausgestaltung moderner Arbeitsprozesse gefragt, ebenso wie die Beschäftigten, die Eigeninitiative für ihre berufliche Zukunft ergreifen müssen oder Weiterbildungsträger und staatliche Stellen, die ebenfalls für entsprechende Angebote Verantwortung tragen. Am Wissen um die Notwendigkeit der beruflichen Weiterbildung scheint es heute insgesamt nicht mehr zu mangeln. Laut einer Umfrage im Auftrag des NRW-Wirtschaftsministeriums aus dem Jahr 2000 unter nordrhein-westfälischen Führungskräften setzen die Unternehmen in erster Linie auf die Qualifikation der Beschäftigten, wenn es darum

geht, die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu stärken. Damit steht die Qualifizierung als Instrument zur Wettbewerbssicherung an erster Stelle, sehr deutlich noch vor der Möglichkeit von kostensenkenden Rationalisierungsmaßnahmen. Über die Hälfte der Führungskräfte sind darüber hinaus der Ansicht, dass die Unternehmen selbst und nicht der Staat für Weiterbildung und Qualifikation verantwortlich sind. Die Unternehmen haben also die Bedeutung der Weiterbildung durchaus erkannt. Allerdings herrscht zwischen Erkennen und Umsetzung in betriebliches Handeln doch noch eine erhebliche Diskrepanz. Vor allem bei den kleinen und mittleren Unternehmen und damit speziell auch bei den Handwerksbetrieben gibt es noch einigen Nachholbedarf.

So kommt eine aktuelle Umfrage des Westdeutschen Handwerkskammertages zu dem Ergebnis, dass 74 % der NRW-Handwerksbetriebe in den letzten zwei Jahren an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Aller-



»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen nicht nur rein anlassbezogen qualifiziert werden, beispielsweise wenn eine neue Maschine oder eine neue Software angeschafft wird. Gerade weil die Innovationszyklen immer schneller werden, geht es heute eher um die Fähigkeit, das Lernen als solches zu beherrschen.«

dings wurden damit lediglich 30 % der Beschäftigten qualifiziert. Außerdem fand die Qualifizierung in den meisten Fällen außerhalb des Betriebes statt.

Meine Damen und Herren, ein solches Qualifizierungsdefizit können und dürfen wir uns zukünftig nicht leisten. Wir brauchen eine kontinuierliche, lebensbegleitende Mitarbeiterqualifizierung, und wir müssen berufliche Weiterbildung verstärkt in den betrieblichen Ablauf integrieren. Um zu einem lebensbegleitenden Lernen zu kommen, müssen wir einen nahtlosen Übergang zwischen beruflicher Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung schaffen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen nicht nur rein anlassbezogen qualifiziert werden, beispielsweise wenn eine neue Maschine oder eine neue Software angeschafft wird. Gerade weil die Innovationszyklen immer schneller werden, geht es heute eher um die Fähigkeit, das Lernen als solches zu beherrschen. Unsere jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen das Lernen nicht

verlernen. Es kann nicht sein, dass ein Facharbeiter zehn oder mehr Jahre nach seiner Ausbildung erstmals zu einer Qualifizierung geschickt wird. Wenn ihm dann schon allein der Gedanke an eine Prüfung oder an einen Test den Schlaf raubt, ist das nicht weiter verwunderlich.

Meiner Auffassung nach geht es zukünftig auch darum, Qualifizierung betriebsnaher, also passgenauer und unternehmensspezifisch zu gestalten. Es muss möglich werden, betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen verstärkt vor Ort bei den Nutzern in den Betrieben zu organisieren. Die Kunden der beruflichen Weiterbildung wollen und können keine langen Wartezeiten bis zu dem für sie passenden Seminar tolerieren. Schulungen müssen dann durchgeführt werden, wenn der Nutzer sie fordert und nicht Monate später. In vielen Fällen können die neuen Informations- und Kommunikationstechniken dafür eine Lösung bieten. Durch Online-Lernen kann berufliche Bildung an jeden Schreibtisch und an jede Werkbank geholt

»Zwar besitzen heute 80 % der Handwerksbetriebe einen PC, aber nur 15 % nutzen auch dessen Möglichkeiten in vollem Umfang. Auch kleine und mittelständische Unternehmen kommen deshalb nicht umhin, das Internet in die Betriebsabläufe einzubinden.«



werden. Das ist gerade für die Handwerksbetriebe mit ihrer eher dünnen Mitarbeiterdecke wichtig. Hier gilt es für das Handwerk, die bereits bestehenden E-Learning Angebote konsequent zu nutzen.

Zwar besitzen heute 80 % der Handwerksbetriebe einen PC, aber nur 15 % nutzen auch dessen Möglichkeiten in vollem Umfang. Wir alle wissen, dass der »Markt« mit dem Internet weltweit verfügbar geworden ist. Auch kleine und mittelständische Unternehmen kommen deshalb nicht umhin, das Internet in die Betriebsabläufe einzubinden. Das Agieren über e-commerce und e-business wird selbstverständlich werden. Das Handwerk entwickelt sich immer mehr zu einem High-Tech-Wirtschaftszweig, in dem IT-Kenntnisse eine ebenso große Rolle spielen wie maßgenaues handwerkliches Geschick. Um europä- und weltweit erfolgreich tätig sein zu können, ist es jedoch auch mit hervorragenden Produkten und Dienstleistungen und dem Beherrschen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien noch nicht getan. Es bedarf auch spezieller internationaler Kompetenzen.

Das heißt, die Unternehmen benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die

- über internationale Fachkompetenz verfügen (z.B. Kenntnisse der rechtlichen Bestimmungen),
- Fremdsprachenkenntnisse aufweisen,
- über interkulturelle Kompetenz verfügen (z.B. Kenntnisse der sozialen und kulturellen Bedingungen und Umstände besitzen).

Ein Defizit an internationaler Qualifikation – darin sind sich die Experten einig – besteht derzeit auf allen Ebenen

in den Betrieben. Mittelfristig wird es nicht mehr genügend, Geschäftsleitungen oder Betriebsinhaber für Auslandsaktivitäten fit zu machen. Internationale Kompetenz wird für immer größere Teile der Belegschaft, auch in der betrieblichen Produktion und Verwaltung zu einer allgemeinen Schlüsselkompetenz. Im Gegensatz zu vielen anderen beruflichen Kompetenzen lassen sich die erforderlichen Kenntnisse nur zu einem geringen Teil am heimischen Arbeitsplatz oder in Fortbildungsseminaren erwerben, sondern am besten durch praktische Erfahrungen im Ausland.

Doch welche spezifischen Qualifikationen werden für Auslandskompetenzen benötigt und wie kann ein solcher Qualifikationsbedarf gedeckt werden? Um weltweit neue Märkte erschließen zu können, sind spezielle Kenntnisse dieser Ländern und Regionen erforderlich. Wir brauchen die Entwicklung von der weltweiten Kommunikation zum weltweiten Verstehen. Hier sollten besondere Kompetenzen und Stärken von Zugewanderten als »Experten in mindestens zwei Kulturen« für die Unternehmen genutzt werden. Auch auf internationalem Terrain bleiben zwar ausgewiesene Fachkenntnisse obligatorisch. Hinzu treten aber Sprachkenntnisse und das spezifische Wissen über andere Länder. Hier muss der kulturelle Background von Ländern und Regionen stärker ins Blickfeld genommen werden. Dazu gehört auch, dass wir uns Gedanken über die Verbreitung von Sprachkenntnissen in Deutschland machen müssen.

Sowohl die Wirtschaft als auch die Politik muss diesem Aspekt der Qualifizierung zusätzliche Anstrengungen widmen. Letztendlich müssen Betriebe und Beschäftigte

internationale Kompetenzen als weiteren fundamentalen Baustein im großen Baukasten des lebensbegleitenden Lernens verstehen. Meines Erachtens müssen wir bei dem komplexem Themenfeld »internationale Qualifizierungen« stärker dazu kommen, voneinander zu lernen. Das heißt, dass wir über eine stärkere Sensibilisierung für dieses Thema in der Lage sind, die Erfahrungen ausländischer Partner zu nutzen. Ich habe beispielsweise gemeinsam mit dem amerikanischen Generalkonsul zu einem »Transatlantischen Dialog in NRW« eingeladen, um gemeinsam das amerikanische und deutsche »Lifelong Learning« darzustellen und Stärken und Schwächen der Systeme zu diskutieren. Auch das ist ein Ansatz, mehr Transparenz und Wissen über die Arbeit unserer Partner zu bekommen.

Meine Damen und Herren, bei all dem globalen Denken dürfen wir eines jedoch nicht vergessen: Unsere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen sich hier in Nordrhein-Westfalen wohl und zu Hause fühlen. Wichtig ist es, das richtige Verhältnis zwischen Geborgenheit und grenzüberschreitendem Denken zu finden.

Gelingt dies, werden auch die Beschäftigten zunehmend bereit sein, sich im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeiten auf neues, internationales Terrain vorzuwagen. Und dann wird auch unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft eine Entwicklung von der weltweiten Kommunikation zum weltweiten Verstehen vollziehen können.

*In diesem Sinne wünsche ich allen Konferenzteilnehmern anregende Diskussionen, neue Einsichten und interessante Kontakte.*



## Arbeitswelt und kultureller Hintergrund – Unterschiede in Europa?

**Prof. Cees J. M. Beniers,**

University of Professional Education Den Haag / Hermes International Business Training Center, Zoetermeer

*Meine Damen und Herren,*

ich wünsche Ihnen einen recht schönen guten Morgen. Wie bereits gesagt wurde, komme ich aus Holland und will mit Ihnen heute das schwierige und vielschichtige Problem der interkulturellen Kompetenz erläutern. (Der folgende Beitrag wurde von Prof. Beniers als Zusammenfassung seines Vortrages zur Verfügung gestellt.)

### I. Interkulturelle Kommunikation

In dieser Zeit der sich immer mehr und immer schneller durchsetzenden Globalisierung und der modernen Multi-medien müssen Unternehmer und Manager ernsthaft damit rechnen, in Zukunft auch international tätig zu sein. Die meisten Unternehmer und Manager denken in diesem Fall: »Ich verbessere meine Englischkenntnisse und that's it!«

Die Praxis zeigt aber, dass noch andere Fähigkeiten und Fertigkeiten unbedingt notwendig sind, um als internationaler Unternehmer/Manager erfolgreich sein zu können. Wie zum Beispiel die Bereitschaft, sich in die Kultur des ausländischen Kunden zu vertiefen und sich mit Problemen und Möglichkeiten im Bereich der interkulturellen Kommunikation zu beschäftigen.

In diesem Artikel werde ich einige wichtige Aspekte der interkulturellen Kommunikation behandeln.



### 1. Was ist interkulturelle Kommunikation?

Interkulturelle Kommunikation ist ein symbolischer, transaktioneller und informationsenthaltender Prozess, in dem das Ausmaß an Unterschieden zwischen den Beteiligten manches Mal so groß ist, dass dadurch Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungen entstehen über das, was die Beteiligten als angemessenes Verhalten betrachten.

## 2. Schwierigkeiten bei der interkulturellen Kommunikation

Interkulturell kommunizieren ist in der beruflichen Praxis schwierig:

### a. Kultur beeinflusst alle Aspekte der Kommunikation

- Perzeptionen über Menschen und Ereignisse sind innerhalb von Kulturen dieselben. Anders gesagt: außerhalb einer bestimmten Kultur sind Perzeptionen teilweise oder völlig anders! Verkäufer: die Rolle des Kaufvertrags in verschiedenen Kulturen;
- Kulturen schreiben uns vor, wie wir uns benehmen sollen; Verkäufer: Kleidung, Auftreten gegenüber Menschen aus anderen Kulturen;
- Ziele, die man hat und die Motivation, diese Ziele zu erreichen, werden von der Kultur, zu der man gehört, bestimmt. Für deutsche Verkäufer ist der Begriff »Ziel« äußerst wichtig, für französische Verkäufer dagegen »les grandes lignes«!

### b. Unsere Auffassungen über Menschen aus anderen Kulturen fördern oder beeinträchtigen unser Verständnis interkultureller Dimensionen

#### 1. Stereotypen und Vorurteile

Eine der größten Barrieren in interkultureller Kommunikation ist unsere Neigung, andere Menschen nach Stereotypen und Vorurteilen zu betrachten:

- Stereotyp beinhaltet vorausgesetzte Merkmale einer Gruppe, die sich auf alle Mitglieder dieser Gruppe beziehen: »Latinos sind gute Tänzer.«
- Vorurteil ist eine unkluge, intolerante, irrationale und unveränderliche Meinung über (einen) andere(n) Menschen: »Schwarze sind faule Arbeiter.«

- weder Stereotyp noch Vorurteil tragen zum Verständnis von Menschen aus anderen Kulturen bei.

#### 2. Ähnlichkeiten, Gemeinsamkeiten voraussetzen

- Manager, die davon ausgehen, dass es in der Kultur des ausländischen Geschäftspartners Ähnlichkeiten und/oder sogar Gemeinsames mit der eigenen Kultur gibt, machen einen großen Fehler, weil:
- es sehr wahrscheinlich diese Ähnlichkeiten und/oder Gemeinsamkeiten überhaupt nicht gibt;
- wenn es Ähnlichkeiten und/oder Gemeinsamkeiten gibt, diese sich auf ganz anderen Gebieten darstellen als erwartet.

### c. Sprachliche Unterschiede

#### *Malteser Sprache*

*sormi: Teil der Gesäßhälfte*

*harja: Fäkalien*

*illalla: Fluch*

#### *Finnische Sprache*

*sormi: Finger*

*harja: Bürste*

*illalla: am Abend*

## 3. Beseitigen von Schwierigkeiten in der interkulturellen Kommunikation

Frage: Gibt es Methoden, Mittel, um interkulturell besser zu kommunizieren? Ja, die gibt es! Und zwar folgende:

### a. Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in die Lage des Gesprächspartners zu versetzen. Für Unternehmer, die erfolgreich sein wollen, ist eine empathische Einstellung sowieso unbedingt erforderlich. Geschweige denn, wenn sie international tätig sind! Durch Empathie versteht man schneller und besser, was der Gesprächspartner fühlt und was ihn

»Um besser mit Menschen aus anderen Kulturen zu kommunizieren, ist ein klares Selbstverständnis unbedingt erforderlich. ... Gute Kommunikation setzt Kenntnisse von Menschen aus anderen Kulturen wie auch ein klares Selbstverständnis voraus.«

dazu bewegt, sich z.B. kooperativ zu verhalten oder Beharrlichkeit aufzuzeigen. Empathisches Verhalten führt dazu, dass

- man den Gesprächspartner, der redet, nicht so schnell unterbricht;
- versucht zu verstehen, was er meint;
- reflektives Zuhören stattfindet;
- der Gesprächspartner schneller dazu bereit ist, über seine Gefühle, seine emotionalen Beweggründe bei der Kaufentscheidung zu reden: Disclosing.

#### **b. Toleranz**

In der interkulturellen Kommunikation ist es wichtig, dass man versteht, wie man mit kulturellen Unterschieden umgehen muss.

Es ist unvernünftig, Menschen gegenüber, die andere, durch ihre Kultur bedingte, Verhaltensweisen aufweisen, unbegründete Emotionen, vor allem negative, zum Ausdruck zu bringen. Darum soll man über Werte und Normen anderer Kulturen, die sich von der eigenen Kultur unterscheiden, nicht urteilen.

#### **c. Kulturelle Relativität**

Durch kulturelle Relativität werden Werte und Normen anderer Kulturen anerkannt und man vermeidet somit, dass man bestimmte Kulturen (seine eigene Kultur!) anderen Kulturen gegenüber als überlegen betrachtet.

Erfolgreiche internationale Unternehmer werden die Werte und Normen des ausländischen Gesprächspartners



z.B. im Verkaufsgespräch möglichst viel berücksichtigen. So wird z.B. ein erfahrener niederländischer Verkäufer, der international operiert, im Verkaufsgespräch mit einem deutschen Kunden Argumente ins Feld führen, die sich vor allem auf Zahlen, Statistiken beziehen.

#### d. Selbstverständnis

Um besser mit Menschen aus anderen Kulturen zu kommunizieren, ist ein klares Selbstverständnis unbedingt erforderlich.

Warum? Wenn Menschen imstande sind, sich selbst objektiv zu beobachten und dadurch ihre eigenen Merkmale erkennen und verstehen, dann können sie umso besser einschätzen, wie Menschen anderer Kulturen sie betrach-

ten und welche Gefühle Menschen anderer Kulturen ihnen gegenüber hegen. Gute Kommunikation setzt Kenntnisse von Menschen aus anderen Kulturen wie auch ein klares Selbstverständnis voraus.

#### e. Kommunikative Fähigkeiten

##### 1. Den Gesprächspartner nicht unterbrechen

- Der Unternehmer lässt seinen Gesprächspartner ausreden. Wenn der Manager seinen ausländischen Gesprächspartner unterbricht, wird dieser nervös, wird ärgerlich usw. und wird dann, gerade da er einer anderen Kultur angehört, sehr wahrscheinlich anders reagieren als erwartet.
- Nachteile: Missverständnisse, gegenseitiges Misstrauen usw. entstehen.

## 2. Überprüfen

- Der internationale Unternehmer wird während des Verkaufsgesprächs genau prüfen, ob der ausländische Kunde alles verstanden hat. Das macht er dadurch, dass er (wiederholt) Fragen stellt und/oder zwischenzeitlich die wichtigsten Punkte zusammenfasst.
- Vorteile: Missverständnisse werden vermieden und gegenseitiges Vertrauen gestärkt.

## 3. Wiederholen

- Unternehmer sollen sich ganz klar vor Augen führen, was im Laufe des Geschäftsgesprächs unmissverständlich wiederholt werden muss: Probleme, Bedürfnisse, Wünsche des Kunden (nach Erkundung der Bedarfslage des Kunden).
- Vorteile: Vermeidung von Missverständnissen, angemessene Problemlösung durch Verkäufer.

## 4. Erläutern

- Bei komplizierten Tatbeständen weisen Unternehmer vorsichtshalber den Gesprächspartner darauf hin, welche Information nach ihrer Meinung noch weiter erläutert werden soll. Wenn nötig wiederholen Manager die Information.
- Vorteile: trotz komplizierter Verkaufsthemen werden möglichst viele Missverständnisse vermieden, Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern wird gestärkt, Zufriedenheit des Kunden erreicht.

## 5. Zusammenfassen

- Im internationalen Business gibt es eine Standardregel: always sum up! Vor allem Geschäftsleute aus den Niederlanden und dem angelsächsischen Gebiet benutzen dieses Verfahren.

- Vorteile: Missverständnisse werden weitgehend vermieden, Gesprächspartner können noch einiges hinzufügen, erläutern usw., es gibt weniger Probleme bei der Vertragsgestaltung.

## f. DSM-Methode: Drei-Schritte-Methode

International operierende Manager wenden oft die Drei-Schritte-Methode an:

- Schritt 1: Welche Phänomene gibt es in Kultur A?  
Welche Phänomene gibt es in Kultur B?  
Welche Phänomene gibt es in Kultur A und B?
- Schritt 2: Welche sind die Ursachen dieser Phänomene?
- Schritt 3: Welche Phänomene sind für mich akzeptabel?

Internationale Geschäftsleute sind sich u.a. durch Erfahrungen immer mehr der Tatsache bewusst, dass man sich ausführlich mit dem Thema »interkulturelle Kommunikation« beschäftigen soll.

Hierbei gibt es drei Phasen:

### 1. Das Bewusstwerden

Das Erkennen, dass man durch die Umgebung, in der man aufgewachsen ist, mit bestimmten Werten und Normen ausgestattet ist und dass andere, die in einer anderen Umgebung aufgewachsen sind, aus genauso guten Gründen mit anderen Werten und Normen programmiert sind.

Dieses Bewusstwerden führt dazu, dass man die Signale der Relativität der eigenen Werte und Normen wahrnimmt.

## 2. Das Wissen

Wenn internationale Geschäftsleute mit ihren Kollegen aus anderen Kulturen erfolgreich umgehen wollen, dann müssen sie manches über diese Kulturen lernen. Wie z.B. über Symbole, Helden und Rituale (wie Machtdistanz/Hierarchie in deutschen Unternehmen).

## 3. Die Fertigkeiten

Nach der Bewusstmachung und dem Wissen sollen sich international operierende Geschäftsleute Fertigkeiten aneignen, um die Symbole, Helden und Rituale der ande-

vor allem **AUFGESCHLOSSENHEIT** und **EMPATHIE** für den geschäftlichen Erfolg ausschlaggebend sind.

Wissen Sie z.B., dass internationale Geschäfte scheitern durch interkulturelle Unterschiede im Bereich der:

- Verhandlungen: 40% (Mangel an Aufgeschlossenheit),
- Art und Weise, wie man Geschäfte macht: 30% (Mangel an Empathie)?



»Wenn internationale Geschäftsleute mit ihren Kollegen aus anderen Kulturen erfolgreich umgehen wollen, dann müssen sie manches über diese Kulturen lernen. Wie z.B. über Symbole, Helden und Rituale (wie Machtdistanz/Hierarchie in deutschen Unternehmen).«

ren Kultur anwenden zu können. Zum Beispiel ein niederländischer Verkäufer, der mit einem deutschen Kunden ein Verkaufsgespräch führt, soll sich dem förmlichen Verhalten seines deutschen Kunden anpassen und sich darin zurechtfinden. Umgekehrt soll der deutsche Kunde, wenn er in den Niederlanden mit dem niederländischen Verkäufer redet, sich dem weniger förmlichen Umfeld in den Niederlanden anpassen.

Meine persönliche internationale Erfahrung hat mich gelehrt, dass neben Bewusstwerden, Wissen und Fertigkeiten im Rahmen der interkulturellen Kommunikation

## II. Kulturelle Integration

### 1. Einleitung

In unserer Zeit der Globalisierung und als deren Folge das damit zusammenhängende Zusammenleben (buchstäblich und figürlich) von Menschen aus verschiedenen Kulturen gibt es im Bereich der Kommunikation manches Mal Probleme, Missverständnisse, Konflikte usw. Selbstverständlich werden auch Unternehmer, Verkäufer und Einkäufer, die international, d.h. interkulturell operieren, mit diesen Problemen konfrontiert. Mit anderen Worten: In vielen Fällen ist interkulturelle Kompetenz unbedingt erforderlich!



»Meine persönliche internationale Erfahrung hat mich gelehrt, dass neben Bewusstwerden, Wissen und Fertigkeiten im Rahmen der interkulturellen Kommunikation vor allem **AUFGESCHLOSSENHEIT** und **EMPATHIE** für den geschäftlichen Erfolg ausschlaggebend sind.«

## 2. Interkulturelle Kompetenz

Was kann man zur Lösung dieser Probleme machen? Wie kann man sich interkulturelle Kompetenz aneignen? Gibt es Möglichkeiten, Hilfsmittel zur Vermeidung interkultureller Missverständnisse?

Eines steht fest: Abschottung gegen interkulturelle Phänomene, Differenzen nutzt niemandem. Im Gegenteil! Die Erfahrung lehrt, dass zum besseren Verständnis fremder Kulturen und zur Kommunikation mit Menschen aus fremden Kulturen folgende Aspekte von wesentlicher Bedeutung sind:

1. *Man soll:*
  - a. *Integrationsfähigkeit;*
  - b. *Kommunikationsfähigkeit*
  - c. *und Konfliktfähigkeit aufweisen.*
2. *Die Persönlichkeit des internationalen Unternehmers, Verkäufers, Einkäufers.*

### 2.1. Integrationsfähigkeit

Unter Integration versteht man das Einfügen der eigenen Person in die fremde Kultur als auch die Wechselwirkung, die durch eine Verarbeitung äußerer Einflüsse in der eigenen Person stattfindet. Grundvoraussetzungen dazu sind:

- Empathie: Einfühlungsvermögen: »Walk a mile in the moccasins of another person.«
- Das Erkennen von Grenzen:
  - a. Grenzen, die meinem Einfügen in die andere(n) Kultur(en) gesetzt sind (Charakter, Persönlichkeit!);
  - b. Meine eigenen Grenzen in der Verarbeitung der äußeren Einflüsse andererseits.
- Die Entwicklung folgender Fähigkeiten:
  1. Vertrauen in die eigenen schöpferischen Kräfte gewinnen. (zur Steigerung des Selbstwertgefühls)  
Verkäufer: »Habe ich kreative Fähigkeiten?« Wenn ja, welche? Wenn nein, wie eigne ich mir die für meine beruflichen Tätigkeiten notwendigen Fähigkeiten an,

so dass ich ruhigen Gewissens mit Kunden aus fremden Kulturen Geschäfte machen kann?«

2. Ausdrucksfreude und Gestaltungswillen entwickeln im Spannungsgefüge von Kreativität und planvollem, zielgerichtetem Handeln.

3. Erlebnis, Empfindungs- und Wahrnehmungsfähigkeit stärken und differenzieren.

Verkäufer: »Welche besonderen Erfahrungen habe ich heute mit Kunden aus fremden Kulturen gemacht? Was fiel dabei besonders auf? Habe ich angemessen reagiert?«

4. Innere Vorstellungskraft entwickeln und die aktive Phantasie ausbilden als Möglichkeitssinn, alternatives Denken.

Verkäufer: »Wie kann ich mich am besten in die Lage und in die Gewohnheiten (z.B. Zeitbegriff) meiner Kunden aus fremden Kulturen versetzen bzw. anpassen?«

5. Toleranz, Offenheit, Neugier und Akzeptanz gegenüber Fremdem, befremdlichen Neuem und Anderem entwickeln.

Verkäufer: »Ich soll meine Vorurteile Neuem, Anderem gegenüber abbauen.«

6. Kulturell bedingte Formen der Produktpräsentation beherrschen.

Verkäufer: »Ich kann bei meiner Präsentation für meine arabischen Kunden kein Abbild eines Menschen zeigen, denn das verbietet der Islam.«

7. Sich subjektiv und kritisch mit der Welt auseinandersetzen und dabei auch sich selbst erfahren.

Verkäufer: »Wie kann ich im Spannungsgefüge von Welt und Ich die eigenen Erfahrungen, Gedanken, Gefühle und Vorstellungen ausdrücken und darstel-

len?« »Wo liegen die Grenzen, die meinem Einfügen in die fremde Kultur gesetzt sind?«

## 2.2. Kommunikationsfähigkeit

*Verbale Kommunikation:* »Beherrschung von Strategien der Kommunikation mit beschränkten sprachlichen Mitteln« (Knapp-Pothoff 1987).

Grundvoraussetzungen für eine reibungslose Kommunikation im interkulturellen Rahmen sind:

1. Übliche kommunikative Fähigkeiten (Rhetorik, Argumentationen usw.).
2. Wissen über Gesprächsinhalte (Worüber unterhält man sich? Worauf bezieht sich der Gesprächspartner?)  
In südlichen Ländern ist nicht Business, sondern sind menschliche Angelegenheiten das wichtigste Thema (Großeltern, Frau, Kindern, Freunde, Hobbys usw.). Verkäufer aus den westlichen Industrieländern sollen also mit Kunden aus diesen Ländern Geduld haben und nicht sofort geschäftliche Probleme usw. behandeln.
3. Wissen über die eigene Rolle als Ausländer, die damit einhergehenden Erwartungen usw.

Der Verkäufer soll sich die Frage stellen: »Wie sieht der ausländische Kunde mich? Was erwartet er von mir?«

*Nonverbale Kommunikation:* Gestik, Mimik, Distanz zum Gesprächspartner, Förmlichkeit usw.

## 2.3. Konfliktfähigkeit

*Definitionen*

Deutsch (1976): Es kommt dann zum Konflikt, wenn nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen aufeinander prallen: objektiver Konflikt.



Pruitt & Rubin (1986): Konflikt ist eine wahrgenommene Abweichung von Interessen oder Meinungen, so dass die Parteien aktuelle Strebungen nicht gleichzeitig erzielen können: subjektiver Konflikt.

Nach diesen Definitionen ist es möglich, dass objektiv ein Konflikt ( Interessendivergenz) vorliegt, subjektiv kein Konflikt wahrgenommen wird.

#### *Formen des Konflikts*

**Intrasystemkonflikte:** spielen innerhalb eines Systems. Zu dieser Gruppe gehören intrapersonale Konflikte. Diese werden als psychische Konflikte bezeichnet: Motivkonflikte, Entscheidungskonflikte, Rollenkonflikte usw.

**Intersystemkonflikte:** spielen zwischen Systemen. Hierzu rechnet man interpersonale Konflikte, die als soziale Konflikte bezeichnet werden: Bewertungskonflikte, Beeinträchtigungskonflikte, Kommunikationskonflikte.

**Mischformen:** Es gibt allerdings Mischformen oder Verbindungen zwischen Konfliktarten und intrapersonalen und interpersonalen Konflikten.

Ein psychischer Konflikt kann sozial induziert sein: Normkonflikt, Rollenkonflikt. Oder ein psychischer Konflikt (z.B. Entscheidungskonflikt) kann schwerwiegende soziale Konsequenzen auslösen (z.B. Entlassung eines Teils der Belegschaft).



**Interkulturelle Konflikte:** Interkulturelle Konflikte sind interpersonale, soziale Konflikte. Unterschiedliche Werte, Normen und Sitten führen leicht zu Missverständnissen, Differenzen und daraus erwachsenden Frustrationen. Darum ist für international operierende Manager und Verkäufer die Fähigkeit, mit (aufkommenden) Konflikten umzugehen, als Fundament interkultureller Kompetenz entscheidend zur Überlebensfähigkeit im interkulturellen Kontext.

Dabei gibt es vier Phasen des Umgangs mit Konflikten:

#### 1. Erkennen von Konflikten

Verkäufer: soll Interesse zeigen am Konfliktfall, d.h. die Bereitschaft, dadurch lernen zu können und bildet damit das Gegengewicht zu potentieller Verdrängung.

#### 2. Analysieren des Konflikts und seiner Ursachen

Verkäufer: soll Empfänglichkeit für das Andersartige aufweisen. Schwierig, denn das erfordert vom Verkäufer die Fähigkeit zu Objektivität (»Was genau beinhaltet der Konflikt?«) bei gleichzeitiger Subjektivität (»Kann ich mich den interkulturellen Differenzen in dem Maße anpassen, dass der Konflikt beseitigt wird?«).

#### 3. Konfliktgegenstand von Konfliktparteien trennen

Verkäufer: »Inwieweit sehe ich den Konflikt durch meine Brille der Vorurteile? Spielen Stereotypisierungen eine Rolle bei meiner Einschätzung des Konflikts?«

#### 4. Konflikte nutzbar machen

Verkäufer: Er soll versuchen, die Konfliktursache zu beseitigen (= Missverständnisse aus dem Weg räumen) und Lösungen suchen, um die neuen Erkenntnisse für zukünftiges Handeln nutzen zu können.

Das setzt beim Verkäufer kreative Fähigkeiten, Flexibilität und Durchsetzungsvermögen voraus!

**Mediation:** Vor allem bei interkulturellen Konflikten (z.B. in interkulturellen Teams) schaltet man für die Suche nach Konfliktlösungen einen Mediator (Vermittler) ein. Grund: Interkulturelle Konflikte sind auf grundlegende Orientierungs- und Verhaltenswerte zurückzuführen und daher schwierig zu lösen.

Mediation ist die Vermittlung in Streitfällen durch unparteiische Dritte, die von allen Seiten akzeptiert wird.

Der vermittelnde Mediator hilft den Streitenden, eine einvernehmliche Lösung ihrer Probleme zu finden.

Aufgabe des Mediators ist es nicht, einen Schiedsspruch oder ein Urteil zu sprechen. Vielmehr liegt es an den Konfliktparteien selbst, eine ihren Interessen optimal entsprechende Problemlösung zu erarbeiten.

## 2.4. Persönlichkeit

### *Das Enneagramm*

In unserer Zeit hat man auf der Suche nach einem tieferen Empfinden und Verstehen des eigenen Selbst großes Interesse an dem Enneagramm. Das Enneagramm, das Jahrtausende alte Wissen über die psychischen »Strickmuster« des Menschen, ist neu aufbereitet mit dem Wissen und den Erfahrungen der Humanistischen Psychologie. Das Wort Enneagramm stammt vom griechischen Wort Ennea, das »Neun« bedeutet und vom griechischen Grammos, das »Punkt« heißt. Im Enneagramm unterscheidet man:

1. Herztypen: der Helfer, der Macher und der Künstler;
2. Kopftypen: der Denker, der Loyale, der Optimist
3. Bauchtypen: der Führer, der Friedliebende, der Perfektionist.

### 1. Herztypen:

Typus	Leidenschaft	Profil
der Helfer	Stolz: besitzergreifend, großmütig, fürsorglich, manipulativ	Der Helfer möchte geliebt werden. Darum macht er sich gerne unentbehrlich.
der Macher	Eitelkeit: selbstsicher, ehrgeizig, erfolgsorientiert, narzisstisch	Der Macher möchte aufgrund seiner Leistungen und Erfolge geschätzt werden.
der Künstler	Neid: launisch, introvertiert, depressiv, schöpferisch	Der Künstler projiziert seine Gefühle gerne ins Freie und Unerreichbare. Alles dreht sich bei ihm um die romantische Sehnsucht.

### 2. Kopftypen:

Typus	Leidenschaft	Profil
der Denker	Habsucht: scharfsinnig, analytisch, exzentrisch	Der Denker lässt sich nicht ein. Er braucht einen klaren Blick und Sicherheit. Darum sammelt er auch möglichst viel Information.
der Loyale	Angst: verbindlich, pflichtbewusst, abhängig	Der Loyale fürchtet sich vor selbständigem Handeln. Er stützt sich auf die Sicherheit von Autoritäten.
der Optimist	Maßlosigkeit: vielseitig, impulsiv, oberflächlich	Der Optimist stürzt sich in hektische Betrieb- samkeit. Er ist allem Neuen aufgeschlossen.

### 3. Bauchtypen:

Typus	Leidenschaft	Profil
der Führer	Wollust: selbstbewusst, expansiv aggressiv	Der Führer liebt die Macht um der Macht willen. Er geht keiner Auseinandersetzung und Herausforderung aus dem Weg.
der Friedliebende	Trägheit: friedfertig, anpassungsfähig gleichmütig	Ihm ist an harmonischen Beziehungen gelegen. Seine eigenen Ziele verliert er gerne aus den Augen, wenn sich die Gelegenheit bietet, Wünsche anderer zu erfüllen.
der Perfektionist	Zorn: rechthaberisch, prinzipientreu streng	Für den Perfektionisten »sollte« und »muss« alles absolut in Ordnung sein.

### Das Killman-Konfliktmodell

Thomas Killmann hat Forschungen angestellt in bezug auf Charaktertypen, um zu sehen, welches Verhalten man in Konfliktsituationen zeigt. Auch bei interkulturellen Verhältnissen, Geschäftsbeziehungen gibt es manches Mal Konflikte, Missverständnisse usw.

Das Killman-Konfliktmodell kann ein Hilfsmittel zur Feststellung interkultureller Kompetenz sein. In seinem Konfliktmodell geht Killmann von zwei verhaltensbestimmende Faktoren aus:

a. das Maß an Assertivität: das Maß an Selbstbewusstheit/Selbstsicherheit;

b. der Bereitschaft zur Kooperation: das Maß an Kooperationsfähigkeit.

Aufgrund dieser verhaltensbestimmenden Faktoren unterscheidet man in diesem Konfliktmodell vier Extreme:

1. Kampfverhalten
2. Kooperatives Verhalten
3. Ausweichendes Verhalten
4. Anpassendes Verhalten

Die erste Frage nun ist: Welches dieser Extremverhalten passt zu welchem Typ im Enneagramm?

### Antwort:

Kampfverhalten	der Führer	Macht, Auseinandersetzungen
Kooperatives Verhalten	der Helfer	Macht sich gerne unentbehrlich
Ausweichendes Verhalten	der Loyale	Mag selbständiges Handeln nicht
Anpassendes Verhalten	der Optimist	Ist Neuem aufgeschlossen

Die zweite Frage lautet: Welcher dieser Typen eignet sich am besten für interkulturelle Geschäfte? Forschungen zeigen folgende Ergebnisse:

### Antwort:

Der Führer	ein starker Unterhändler, sehr geeignet für Situationen in den westlichen Industriestaaten
Der Helfer	geeignet für Geschäfte mit Leuten aus anderen Kulturen
Der Loyale	Verzögerungstaktiker: »Wait-for-the-leader«-Typ
Der Optimist	kooperativ eingestellt, eignet sich für Verhandlungen mit Leuten aus anderen Kulturen

Interkulturelle Kompetenz ist eine breit gefächerte Fähigkeit, die man sich nicht von einem Tag auf den anderen aneignen kann. Wegen ihrer Vielschichtigkeit ist das einfach unmöglich!

In diesem Artikel habe ich versucht, einige wichtige Aspekte in dem Prozess zur Aneignung interkultureller Kompetenz zu behandeln und zu erklären.

Wichtige Voraussetzungen zur Gestaltung interkultureller Kompetenz bei international operierenden Geschäftsleuten sind:

### **1. Integrationsfähigkeit:**

- Empathie
- Grenzen erkennen im Anpassungsprozess
- Fähigkeiten im Bereich der Kreativität, Flexibilität
- Gestaltungswillen im Spannungsgefüge von Kreativität und zielgerichtetem Handeln
- Toleranz, Offenheit Anderem, Fremdem gegenüber.



»Meine langjährige Erfahrung hat mich gelehrt, dass vor allem Empathie, kommunikative Fähigkeiten und charakterliche Faktoren eine entscheidende Rolle zum Erwerb interkultureller Kompetenz spielen.«

### **2. Kommunikationsfähigkeit**

- Verbale Kommunikation
- Nonverbale Kommunikation

### **3. Konfliktfähigkeit/Konfliktmanagement**

### **4. Persönlichkeit.**

Meine langjährige Erfahrung hat mich gelehrt, dass vor allem Empathie, kommunikative Fähigkeiten und charakterliche Faktoren eine entscheidende Rolle zum Erwerb interkultureller Kompetenz spielen.

#### *Beispiel 1:*

Ein fähiger deutscher Verkäufer, der mit einem französischen Kunden verhandelt, untermauert seine Argumente nicht mit Zahlen, Statistiken, sondern hebt vor allem die konzeptuellen Aspekte (»les grandes lignes«) des Produktes hervor.

Damit zeigt er Empathie, Offenheit Anderen gegenüber und benutzt seine charakterliche Veranlagung: Kooperationsbereitschaft.

#### *Beispiel 2:*

Ein fähiger deutscher Verkäufer, der mit einem arabischen Kunden Geschäfte macht, redet an erster Stelle über persönliche Angelegenheiten. Und erst danach über Business! Denn in den arabischen Ländern spielt Zeit nicht die dominante Rolle wie bei uns in Europa:

Europäer: »Ich komme morgen um 10.00 Uhr.«

Araber: »Ich komme morgen nachmittag, so Gott will.«

Andererseits wird der Zeitaufwand für eine Unterhaltung wesentlich großzügiger bemessen als bei uns in den westlichen Industriestaaten.

Der deutsche Verkäufer behandelt den arabischen Kunden als Gastfreund! Er zeigt keine Eile, denn Eile und Ungeduld werden in den arabischen Ländern als unhöflich bewertet.

Unser deutscher Verkäufer ist auf ausschmückende und wortreiche Rhetorik vorbereitet. Auch hier zeigt der deutsche Verkäufer Empathie, Aufgeschlossenheit für kulturelle Differenzen und kommunikative Fähigkeiten.

### **3. Kulturdimensionen**

#### **3.1. Maskulinität versus Femininität**

##### *Maskulinität*

Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben hart, materiell orientiert zu sein.

- Karriere machen ist ein Muss: Leben um zu arbeiten.
- Organisationsinteressen sind legitime Gründe, ins Privatleben einzudringen.
- Weniger Frauen in qualifizierten Berufen.
- Mehr beruflicher Stress.
- Arbeitsstrukturierung zur Verbesserung der individuellen Leistung.
- »Männliche«, »harte« Sprache.



»Ein fähiger deutscher Verkäufer, der mit einem arabischen Kunden Geschäfte macht, redet an erster Stelle über persönliche Angelegenheiten. Und erst danach über Business!«

### *Femininität*

Femininität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter sich überschneiden: sowohl Frauen als Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein.

- Karriere machen ist kein Muss.
- Die Arbeit sollte das Privatleben nicht tangieren.
- Mehr Frauen in qualifizierten Berufen.
- Weniger beruflicher Stress: Arbeiten um zu leben.
- Arbeitsstrukturierung zur besseren Integration von Arbeitsgruppen.
- »Weibliche«, »weiche« Sprache.

## 3.2. Kollektivismus versus Individualismus

### *Kollektivismus*

Kollektivismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die Menschen von Geburt an in Wir-Gruppen leben, d.h. in Gruppen mit einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl, die ihnen das ganze Leben lang Schutz für ihre außer Frage stehende Loyalität gewähren.

- Die Beziehung von Individuen zu Organisationen ist moralischer Art.
- Die Organisation hat einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder.
- Die Organisation soll die Interessen der Angestellten vertreten.
- Firmenpolitik basiert auf Loyalität und Pflichtbewusstsein.
- Beförderung aufgrund des Alters.
- Je nach Beziehung gelten andere Regeln (Partikularismus).

### *Individualismus*

Individualismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die sozialen Bindungen zwischen Individuen nicht sehr fest sind. Von jedem wird erwartet, dass er sich nur um sich selber oder seine eigene unmittelbare Familie kümmert.

- Die Beziehung von Individuen zu Organisationen ist berechnender Art.
- Die Organisation hat nur einen moderaten Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitglieder.
- Die Angestellten sollen ihre eigenen Interessen vertreten.
- Firmenpolitik sollte individuelle Initiative zulassen.
- Beförderung abhängig vom Marktwert.
- Regeln und Praktiken gelten für alle (Universalismus).

## 3.3. Machtdistanz

Der Grad, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung der Macht erwarten und akzeptieren.

### **Große Machtdistanz**

- Starke Zentralisation.
- Steile Organisationspyramiden.
- Viel Überwachungspersonal.
- Große Gehaltsunterschiede.
- Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten.
- Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder der gütige Vater.
- Geringe Qualifikation der unteren Schichten.
- Körperliche Arbeit genießt weniger Ansehen als geistige Arbeit.

### **Geringe Machtdistanz**

- Geringe Zentralisation.
- Flache Organisationspyramiden.
- Wenig Überwachungspersonal.
- Geringe(re) Gehaltsunterschiede.
- Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen miteinbezogen zu werden.
- Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreiche Demokrat.
- Hohe Qualifikation auch der unteren Schichten.
- Körperliche und geistige Arbeit haben den gleichen Status.

### **3.4. Unsicherheitsvermeidung**

Der Grad, bis zu dem sich die Angehörigen einer Kultur durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.

#### **Große Unsicherheitsvermeidung**

- »Geschlossene Gesellschaft«.
- Theoretische Beiträge zur Wissenschaft.
- Ideologisches Denken verbreitet.
- Stark emotionales Bedürfnis nach Regeln.
- Mehr Spezialisten.
- Organisationen werden so einheitlich wie möglich gehalten.
- Geringer Wechsel von Arbeitskräften.
- Höhere Arbeitszufriedenheit.
- Starkes Bedürfnis nach Konsens.
- Abweichende Gedanken, Verhaltensweisen werden als bedrohlich empfunden.
- Manager kümmern sich mehr um Details.
- Manager delegieren weniger.

- Manager sind im Stil aufgabenorientiert und konsistent im Stil.
- Manager treffen keine individuellen und risikoreichen Entscheidungen.

#### **Geringe Unsicherheitsvermeidung**

- »Offene« Gesellschaft.
- Praktische Beiträge zur Wissenschaft.
- Pragmatisches Denken verbreitet.
- Kein emotionales Bedürfnis nach Regeln.
- Mehr Generalisten.
- Organisationen können pluriform sein.
- Starker Wechsel von Arbeitskräften.
- Geringere Arbeitszufriedenheit.
- Kein starkes Bedürfnis nach Konsens.
- Abweichende Gedanken, Verhaltensweisen werden nicht als bedrohlich empfunden.
- Manager delegieren mehr.
- Manager sind im Stil flexibel.
- Manager treffen individuelle und risikoreiche Entscheidungen.





## Arbeitswelt und kultureller Hintergrund – Unterschiede in Europa?

---

### Moderierte Roundtable- und Plenardiskussion

Nach dem Einführungsvortrag von Prof. Beniers stellen die Teilnehmer der Podiumsdiskussion ihre Erfahrungen mit kulturellen Verschiedenheiten vor und erörtern, welche Wirkungen sich für die Arbeitswelt von kleinen und mittleren Unternehmen ergeben.

*Carsten Schade*, Produktmanager für Europa bei GE Access, berichtet über seine Erfahrungen, die er während seiner Auslandsaufenthalte im Studium und im Berufsleben in England, Amerika und den Niederlanden sammeln konnte. Die kulturellen Unterschiede in diesen Ländern habe er als Deutscher sehr schnell spüren können. Bei-

spielsweise habe er sich erst an den Humor der Engländer gewöhnen müssen. Durch seine Pünktlichkeit und Gründlichkeit sei er bei den Engländern als typischer Deutscher betrachtet worden. Auch in Amerika komme es weniger auf Gründlichkeit an. Hier spiele Schnelligkeit eine wichtigere Rolle im Studium ebenso wie im Berufsleben. Wie in Amerika gehe auch in den Niederlanden alles etwas schneller. Vor allem in den Meetings könne man erkennen, dass die Niederländer weniger standpunktorientiert, sondern eher interessenorientiert verhandelten. Hintergrund sei ein anderes Bildungssystem in Amerika und den Niederlanden. Dort werde praxis- und berufsorien-



**Carsten Schade von der GE Access in Amstelveen**



tierter unterrichtet. Wirtschaftliche Inhalte und Methodenwissen würden frühzeitig gelehrt. Anders als in Deutschland werde man zudem stärker motiviert. Wenn jemand etwas falsch mache, bekomme er eine zweite Chance, um es beim nächsten Mal besser zu machen.

**Prof. Cees J. M. Beniers** von der University of Professional Education in Den Haag erklärt, wie wichtig interkulturelle Kompetenzen in der heutigen Zeit sind. Die Bedeutung dieser Kompetenzen hänge mit der Entwicklung der modernen Wirtschaft, wie Globalisierung und Internationalisierung, zusammen. Um mit Ausländern Geschäfte zu machen, sei man dazu gezwungen, sich auf andere Kulturen und deren Geschäftsgebaren einzustellen. Davon seien nicht nur Großunternehmen, beispielsweise durch die Auslagerung der Produktion in Billiglohnländer, betroffen. Durch die modernen Informations- und Kommunikationstechniken sowie dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft werde es auch für kleine und mittlere Unternehmen notwendig, sich kundenorientiert zu verhalten und interkulturelle Kompetenzen aufzubauen. Diese Entwicklung werde in Europa zudem durch die Einführung des Euro unterstützt. Eine wichtige Voraussetzung, um interkulturelle Kompetenzen zu erwerben, sei ein Bildungssystem, das international orientiert ist. Studenten müsse man international ausbilden. Des Weiteren stellt Prof. Beniers einen großen Unterschied beim Vergleich der Fachhochschulen und Universitäten der Länder Niederlande, Amerika und England einerseits mit denen in Deutschland andererseits fest. In Deutschland bilde man die Studenten als Spezialisten mit viel Theoriewissen aus. In den anderen Ländern werden eher Generalisten ausgebildet, da das Wissen sehr schnell veralte. Ebenso werde in



**Prof. Cees J. M. Beniers von der University of Professional Education in Den Haag**

Amerika, England und den Niederlanden sehr viel interaktiv in kleinen Gruppen und Teams gearbeitet, anstatt in großen Hörsälen vor 500 oder gar 1000 Studenten zu dozieren. Die Professoren nehmen dort mehr die Rolle eines Coaches für die Studenten ein. Für deutsche Hochschulen sieht er eine große Herausforderung, die Weichen ihres Bildungssystems entsprechend zu stellen. Aber nicht nur der Austausch von Studenten, sondern auch der Austausch von Professoren sei gefordert. Vor allem am Austausch von Professoren mangle es aus finanziellen Gründen derzeit noch. Hier appelliert Prof. Beniers an die Politik, geeignete Maßnahmen zu beschließen.

Aus Dänemark schildert **Povl Kristensen**, Mitarbeiter der dänischen Bildungseinrichtung Højskolen Østersøen in Aabenraa, seine Erfahrungen mit dem Kulturaustausch zwischen Dänemark und Deutschland. In dieser Bildungseinrichtung werden deutsche Ärzte, die später in dänischen Krankenhäusern Arbeit finden möchten, sechs bis sieben Monate unterrichtet. Das besondere an diesen Schulungen sei ein sogenannter Tandemunterricht, um interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Die deutschen Ärzte lernten zusammen mit Dänen aus den unterschiedlichsten Bildungsschichten die jeweilige Fremdsprache, so dass sie sich gegenseitig korrigieren könnten. Die Dänen gingen anschließend zumeist nach Hamburg, um dort ein 14-wöchiges Praktikum zu machen. Die Resonanz darauf sei sehr gut. Einige der Praktikanten oder Praktikantinnen würden sich im Raum Hamburg einen neuen Arbeitsplatz



suchen. Für das Praktikum würden kleine und mittlere Unternehmen bevorzugt. Denn je kleiner der Betrieb sei, desto eher werde man sprachlich, kulturell und sozial integriert. Daher hätten die KMU auch in der Zeit der Globalisierung eine große Verantwortung. Im Gegenzug brächten die Teilnehmer von interkulturellen Austauschprogrammen frischen Wind in die Betriebe zurück. Dies sei ein psychologischer Effekt, der sich auf die anderen Mitarbeiter positiv auswirke. Denn von den zurückgekehrten Mitarbeitern könne man lernen, internationaler zu arbeiten.

Anderer Ansicht ist **Eberhard Schenk** von den Carl Duisburg Centren (CDC) in Köln. Die Carl Duisburg Centren führen Austauschmaßnahmen von deutscher Seite durch und bieten gleichzeitig interkulturelle Trainings an. Eberhard Schenk ist der Meinung, dass internationale Erfahrungen nicht mit interkultureller Kompetenz gleich zu setzen seien. Die aus der Psychologie stammende Kontakthypothese erkläre die Tatsache, dass der Kontakt mit anderen Kulturen alleine nicht zu einem besseren Verständnis führe. Dazu bedürfe es begleitender strukturierter Maßnahmen in Form von interkulturellen Trainings, um eine solche interkulturelle Kompetenz herbeiführen zu können. Er beobachte jedoch eine Verkürzung der interkulturellen Trainings, ohne dass ein Gesamtkonzept dahinter stecke. Mit ein- oder zweitägigen Seminaren, so sein Appell, könne interkulturelle Kompetenz nicht hergestellt werden. Mit dem Thema interkulturelle Kompeten-

**Povl Kristensen von Højskolen Østersøen in Aabenraa**



### Eberhard Schenk von den Carl Duisburg Centren (CDC) in Köln

nationaler Grenzen, sondern auch die unterschiedlichen Kulturen in den einzelnen Unternehmen. Der Kulturunterschied von Menschen, die sich aufgrund ihres Bildungsstands oder ihrer Herkunft unterschiedlich verhielten, sei so real wie zwischen den verschiedenen Nationen. Kultur sei nicht als ein Stein im Weg zu verstehen, sondern vielmehr als eine Chance, als eine Bereicherung zu begreifen. Daher müsse es das Ziel sein, interkulturelle Trainingsprogramme oder interkulturelles Lernen in den Betrieben zu etablieren.

**André Malicot** von der französischen Gesellenvereinigung Les Compagnons du Devoir in Paris schildert seine Erfahrungen mit Austauschmaßnahmen. Die französische Gesellenvereinigung unterstütze junge Handwerker, Auszubildende wie Gesellen, bei der Wanderung innerhalb Frankreichs und bei Auslandsaufenthalten. Kern ihrer Aktivitäten sei es, den jungen Menschen eine Ausbildung zu ermöglichen, die von Interkulturalität ausgehe, um auf diese Weise die jungen Menschen auf den zukünftigen Markt vorzubereiten. Daher bestehe der Grundsatz darin, die Ausbildung durch eine Reisetätigkeit zu ergänzen. Nach seiner Überzeugung lerne derjenige, der sich grenzüberschreitend ausbilden ließe, auch mit den Schwierigkeiten umzugehen, die eine andere Kultur und eine andere Sprache mit sich brächten. Man lerne andere Organisationsformen, andere Arbeitsformen und neue Techniken kennen, die wiederum nutzbringend im eigenen Land eingesetzt werden könnten. Globalisierung hieße, dass sich

zen täten sich kleine und mittlere Unternehmen viel schwerer als Großunternehmen, die an solchen Qualifizierungsmaßnahmen schon seit mehreren Jahren teilnahmen. Häufig sei niemand für die Personalentwicklung in den mittelständischen Unternehmen zuständig und für ein kleines Unternehmen alleine seien solche Trainingsmaßnahmen oft zu teuer. Es fehle an einer Koordination mit andern kleinen und mittleren Unternehmen. Auf Politik und Verbänden komme noch eine wesentliche Aufgabe zu, um einen stärkeren grenzüberschreitenden Kontakt herzustellen und entsprechende Begleitmaßnahmen zu fördern. Dabei sei interkulturelle Kompetenz zu verstehen als die Fähigkeit, mit kultureller Andersartigkeit umgehen zu können. Dies betreffe nicht nur die Kulturen jenseits



**André Malicot von Les Compagnons du Devoir in Paris**

*Norman Mackel* von der Federation of Small Businesses (FSB) in London vertritt die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen in Großbritannien. Durch das Internet hätten sich die Weltmärkte für die kleinen Unternehmen geöffnet. Durch ihre Flexibilität seien sie in der Lage, sehr schnell auf veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren. Wenn die Kleinunternehmen vom Nutzen internationaler Geschäfte überzeugt seien, dann seien sie selber die Treiber und erarbeiteten sich die notwendigen internationalen Kompetenzen. Daher müsse den Unternehmen der Nutzen von Auslandsgeschäften verdeutlicht werden. Erst dann seien sie bereit, sich an

die Menschen mehr bewegten und häufiger über die nationalen Grenzen hinaus reisten. Durch die Reise erleben die Menschen das andere Land und könnten dessen Identität besser kennen lernen. Dies fördere eine größere Offenheit gegenüber anderen Kulturen. André Malicot ist der Meinung, dass durch die tägliche Arbeit in den ausländischen Betrieben interkulturelle Kompetenzen aufgebaut würden. Die wichtigste Voraussetzung für die Gesellen sei das fachliche Können. Danach komme erst die sprachliche Vorbereitung. Denn ein Fachmann, der motiviert sei, ins Ausland zu reisen und dort zu arbeiten, habe auch keine Schwierigkeiten, die neue Sprache zu erlernen. Die Einführung des Euros im nächsten Jahr unterstütze die Reisetätigkeit und damit den Austausch sowie das Verständnis von unterschiedlichen Kulturen.



**Norman Mackel von der Federation of Small Businesses (FSB) in London**



Seminaren und Workshops zu kulturellen Unterschieden zu beteiligen. Diese Überzeugungsarbeit in den kleinen und mittleren Unternehmen zu leisten, sieht er als wichtige Aufgabe an. Zugleich betont er die fehlende Zeit der Beschäftigten für Weiterbildung. Er sehe den Gegensatz, dass die Unternehmen die Kompetenzen erwerben müssten, aber gleichzeitig auch die Arbeitskräfte vor Ort bräuchten. Ebenso seien die Schulungen gerade für kleine Unternehmen eine Kostenfrage. Kleine Unternehmen müssten unterstützt werden, damit die Unternehmen interkulturelle Trainings überhaupt durchführten. Zudem wollten die kleine Unternehmen keine langfristigen Schulungsprogramme, sondern kurzfristige Maßnahmen, die auf Bedarf abrufbar seien. Die Flexibilität, Sofortmaßnahmen bereitstellen zu können, sei deshalb eine große Chance für Bildungsinstitutionen.

Aus dem Plenum wird darauf hingewiesen, dass die Globalisierung nicht nur positiv wirke, sondern ebenso nega-

tive Auswirkungen im Schulsystem zu spüren seien. Die Entwicklung der Globalisierung sowie die Einführung von Qualitätsmanagement in der Schule überfordere viele Schüler und auch die Lehrer. Povl Kristensen bestätigt den Hinweis, dass Globalisierung auch Verlierer schaffe. Wenn man die neue Generation auf Globalisierung mit all seinen Anforderungen vorbereite, gebe es immer auch Jugendliche, die diesen Anforderungen nicht gewachsen seien.

Prof. Beniers ist der Ansicht, dass die Anforderungen der Wirtschaft es notwendig machten, Schüler und Studenten mit Globalisierung, mit Projekten und Teamarbeit zu konfrontieren und die Eigeninitiative zu fördern. Die Globalisierung sei eine unausweichliche Entwicklung. Auch er als Professor stelle jedes Jahr sein Lehrprogramm um oder passe es zumindest den geänderten Bedingungen an. André Malicot fügt hinzu, dass ein Ausbilder die Pflicht habe, junge Menschen auf die Globalisierung vorzubereiten.



## Erschließung des Europäischen Marktes – Bedeutung für KMU

---

### **Margareta Wolf, Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie**

*Meine sehr geehrten Damen und Herren,*

ich bedanke mich sehr für die freundliche Begrüßung. Besonders Herrn Homann möchte ich begrüßen und ihm zur Verleihung der Goldenen Ehrennadel des Westdeutschen Handwerkskammertages gratulieren. Ich begrüße den Vorsitzenden des Westdeutschen Handwerkskammertages, Herrn Knieps, und den Geschäftsführer, Herrn Schloesser. Ich freue mich, dass ich hier auf dieser fantastischen Messe sein kann. Ich freue mich aber auch, anlässlich des 10. Europäischen Aus- und Weiterbildungskongresses heute zu Ihnen sprechen zu können.

Wie bereits in den vorangegangenen Jahren hat der Westdeutsche Handwerkskammertag auch diesmal wieder ein richtungsweisendes Thema gewählt. Die Erschließung von Wettbewerbsvorteilen durch internationale Kompetenzen wird für Handwerk und Mittelstand immer bedeutender. Mit der Vollendung des Binnenmarktes durch Einführung des Euro-Bargeldes, der anstehenden EU-Erweiterung und der fortschreitenden Globalisierung ändern sich die Kräfteverhältnisse auf den angestammten Märkten von Mittelstand und Handwerk. Es ist daher nicht mehr ausreichend, seine Chancen überwiegend auf lokalen und regionalen Märkten zu suchen. Nein, auch Mittelstand und Handwerk müssen sich verstärkt überregional und wo es sich anbietet auch grenzüberschreitend tätig wer-

den. Der Westdeutsche Handwerkskammertag hat es verstanden, mit der Gründung seiner Europa-Agentur seine europaspezifischen Serviceleistungen effizient auf den Bedarf der Unternehmen auszurichten. Die Agentur unterstützt die Handwerker in NRW auf hervorragende Weise bei ihren Anstrengungen im internationalen Geschäft. Sie hält nicht nur Information über die vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten verschiedener EU-Programme vor. Sie leistet insbesondere auch Hilfestellung bei der Aufstellung und Abwicklung grenzüberschreitender Projekte und bei der Vermittlung geeigneter ausländischer Geschäftspartner.

Meine Damen und Herren, die Arbeit der WHKT-Europa-Agentur setzt damit richtungsweisend an einem wichtigen handwerks- und mittelstandspolitischen Schwerpunkt an: Wie können Handwerk und Mittelstand ihr Potenzial in den Europäischen Märkten in Zukunft stärker ausschöpfen? Diese Frage stellt sich nicht nur im Zusammenhang mit der anstehenden EU-Erweiterung. Schon die Errichtung des jetzigen gemeinsamen europäischen Marktes hat die Notwendigkeit ergeben, neue Märkte zu bearbeiten. Ich meine, dass der Einstieg dem deutschen Mittelstand bisher insgesamt schon gut gelungen ist. Aber es bleibt noch viel zu tun. Das erfordert unsere gemeinsamen



Anstrengungen. Aus einer Untersuchung der UFB Kredit Bank [Bank für Investitionskredite und Factoring in Köln] von 1999 geht hervor, dass rd. ein Drittel aller KMU im Auslandsgeschäft tätig sind. Der Exportanteil am Gesamtumsatz je grenzüberschreitend aktivem Unternehmen belief sich auf rd. 30 %. Auch das Handwerk hat in letzter Zeit deutlich aufgeholt. ZDH-Umfragen zufolge sind immerhin bereits 9 % der Handwerksbetriebe im Ausland tätig. Spitzenreiter sind dabei die Feinwerkmechaniker, von denen nahezu jeder zweite über die nationalen Grenzen hinausgeht. Mit dem Beitritt der mittel- und osteuropäischen Länder werden sich die Möglichkeiten für Aus-

landsaktivitäten deutlich erhöhen. Gerade die Nähe zu den Beitrittskandidaten macht den Zugang zu einem um über 100 Millionen Menschen größeren Binnenmarkt leichter. Bei den Beitrittskandidaten handelt es sich um Länder, mit denen gerade Deutschland eine besonders enge wirtschaftliche Verflechtung aufweist: Auf Deutschland entfallen rund 40% des Handels der EU mit den Beitrittsländern. Die Wissenschaftler sind sich einig: Die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen der Erweiterung werden für beide Seiten zu Wachstumsgewinnen führen. Insbesondere der Abbau der Handelsschranken durch die Europa-Abkommen hat bereits in der Vergangenheit zu





»Wir werden die Anstrengungen der Unternehmen rechtzeitig mit geeigneten strukturpolitischen Instrumenten flankieren. Noch wichtiger erscheint es mir, die Anpassungsfriktionen durch geeignete Ausgestaltung des Erweiterungsprozesses zu begrenzen.«

einem deutschen Exportboom in die Beitrittsländer beigetragen. Die Steigerungsraten lagen hier in den letzten Jahren weit über denen des Außenhandels insgesamt. Die Erweiterung bietet über die reinen Handelseffekte hinaus Chancen für die EU vor allem durch eine kostengünstigere Produktion wegen der veränderten Arbeitsteilung in dem dann größeren Binnenmarkt. Es bietet sich die Möglichkeit, Materialien und Vorprodukte günstiger aus den Nachbarländern zu beziehen. Auch den eher lokal orientierten kleinen und mittleren Handwerksbetrieben eröffnet die Osterweiterung gute Perspektiven. Sofern sie nicht direkt exportieren, profitieren sie doch mittelbar via höhere verfügbare Einkommen und höhere Binnennachfrage nach Handwerksleistungen. Auch die Nachfrage der handwerklichen Zulieferer zur exportorientierten Industrie wird durch die Erweiterung ansteigen. Die EU-Erweiterung bietet allerdings nicht nur Chancen, sondern im Übergangszeitraum auch Risiken. In einigen Branchen dürfte eine Beschleunigung der strukturellen Anpassung insbesondere in den Grenzregionen nicht zu vermeiden sein. Die betroffenen Unternehmen sind hier gefordert, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den heimischen Märkten zu sichern und die Chancen der Osterweiterung aktiv zu

ergreifen. Wir werden die Anstrengungen der Unternehmen rechtzeitig mit geeigneten strukturpolitischen Instrumenten flankieren. Noch wichtiger erscheint es mir, die Anpassungsfriktionen durch geeignete Ausgestaltung des Erweiterungsprozesses zu begrenzen. Von ausschlaggebender Bedeutung für die Akzeptanz der Osterweiterung wird die Behandlung der Frage der Freizügigkeit sein. Einerseits gibt es in Teilen der Bevölkerung Befürchtungen, dass mit dem Beitritt unser Arbeitsmarktes überfordert wird, sofern von Beginn an die volle Personenfreizügigkeit gewährt werden. Eindeutige Erkenntnisse über künftige Migrationströme, die diese Befürchtungen stützen, gibt es allerdings nicht. Andererseits wird im nächsten Jahrzehnt die demographisch bedingte Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials zu einem erhöhten Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften führen. Insofern macht eine Übergangsregelung Sinn, die dynamisch flexibel auf die tatsächlichen Entwicklungen in den Beitrittsländern und den jetzigen Mitgliedstaaten reagieren kann. Das deutsche Modell einer flexiblen 7-jährigen Übergangsfrist bei der Arbeitnehmerfreizügigkeit trägt diesem Anliegen Rechnung. Parallel haben wir für die Bauwirtschaft und das Handwerk eine Übergangsregelung bei der Dienstleis-

tungsfreiheit gefordert. So wird ausgeschlossen, dass die Beschränkung bei der Arbeitnehmerfreizügigkeit durch Scheinselbständigkeit umgangen wird. Auch werden besonders sensible Handwerksbereiche durch den Übergangszeitraum vor einer abrupten Strukturanpassung geschützt. Nach dem gegenwärtigen Verhandlungstand zeichnet sich ab, dass wir unsere geforderten Übergangsregelungen auf EU-Ebene auch durchsetzen werden.

Meine Damen und Herren, die Erschließung des in absehbarer Zeit um 100 Mio. Menschen erweiterten Binnenmarktes stellt insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor besondere Probleme. Der Einstieg in das Auslandsgeschäft ist in der Anfangsphase mit hohen Lern- und Informationskosten verbunden. Dies betrifft zum einen unterschiedliche Verbraucherpräferenzen: Geschmack, Mentalität, Kultur und Usancen differieren oft erheblich im Vergleich zum heimischen Markt. Zum anderen gibt es oft erhebliche Unterschiede im Geschäftsbe- reich: z. B. bei den Vertriebswegen. Schließlich sind je nach Art der angebotenen Leistung eine Vielzahl unterschiedlicher rechtlicher, administrativer und technischer Gegebenheiten zu berücksichtigen. Handwerker und Mittel-

ständler sind häufig überfordert, wenn sie diese Vielzahl von Einzelproblemen auf sich allein gestellt lösen sollen. Bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße von zehn Beschäftigten haben Handwerker naturgemäß keine Planungsstäbe, die für das Auslandsgeschäft Konzepte entwickeln könnten. Handwerkern fehlt zudem in der Regel das Kapital, um im Ausland vor Ort eine Niederlassung zu gründen oder sich mit einem substanziellen Geschäftsanteil in ein bestehendes ausländisches Unternehmen einzukaufen. Der Königsweg für den Einstieg in das Auslandsgeschäft besteht für das Handwerk nicht in aufreibenden einzelkämpferischen Maßnahmen, sondern in der gezielten Kooperation mit ausländischen Partnern. Durch das Eingehen strategischer Allianzen mit einem oder mehreren ausländischen Unternehmen lassen sich die Erschließungskosten für ausländische Märkte erheblich reduzieren. Man kann sich die Marktkenntnisse der ausländischen Partner zunutze machen. Auch die gemeinsame Nutzung bestehender Einrichtungen wie z. B. der Vertriebskanäle vor Ort erleichtert eine effiziente Marktversorgung. Stichworte sind hier Netzwerke, Pools, Vertretung der bayerischen Handwerkskammer zum Beispiel in Tschechien. Hinzu kommt, dass sich u. U. komplementäre



»Der Königsweg für den Einstieg in das Auslandsgeschäft besteht für das Handwerk nicht in aufreibenden einzelkämpferischen Maßnahmen, sondern in der gezielten Kooperation mit ausländischen Partnern.«

Produktpaletten der Kooperationspartner ergänzen und dadurch der Absatz gesteigert werden kann.

Meine Damen und Herren, wenn gleich der Weg in das Auslandsgeschäft theoretisch leicht aufgezeichnet ist, so erweist er sich in der Praxis für die betroffenen Mittelständler und Handwerker doch als äußerst steinig. Das Eingehen kostensparender Kooperationen erfordert in der Vorbereitungsphase eine sorgfältige Strategieplanung und die Beschaffung einer Vielzahl relevanter Informationen. Es kann sich im Einzelfall auch als schwierig erweisen, für die jeweilige individuelle Geschäftsidee einen geeigneten Kooperationspartner zu finden. Die Anstrengungen der

Unternehmen bedürfen daher umfassender Unterstützung durch die Kammern und seitens der öffentlichen Hand. Wir flankieren die außenwirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen mit ihren spezifischen Förderinstrumentarien. Ich halte auch das Serviceangebot der Handwerksorganisationen in außenwirtschaftlichen Fragen für unverzichtbar. Eine Schlüsselrolle spielt dabei sicherlich die Außenwirtschaftsberatung durch die Kammern. Sie leisten unverzichtbare Hilfestellungen beim außenwirtschaftlichen Konzept. Durch Informations- und Schulungsveranstaltungen wird die unternehmerische Kompetenz in außenwirtschaftlichen Fragen gestärkt. Durch den Aufbau von Kooperationsnetzwerken und die





»Für die Förderung von Beratungen, Schulungs- und Informationsmaßnahmen stehen in diesem Jahr allein für das Handwerk insgesamt 38 Mio. DM zur Verfügung. Damit ermöglichen wir es den Kammern, ihr breites Leistungsspektrum auch in Zukunft kostengünstig anzubieten.«

Bereitstellung entsprechender Datenbanken werden Handwerker bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern unterstützt. Ich möchte den Handwerksorganisationen für ihre vorbildlichen Serviceleistungen meine Anerkennung aussprechen. Sie erfüllen mit der Stärkung des Außenwirtschaftspotenzials auch eine wichtige gesamtwirtschaftliche Aufgabe. Aus diesem Grund unterstützen wir die Arbeit der Organisationen durch unsere spezifische Gewerbeförderung für das Handwerk. Für die Förderung von Beratungen, Schulungs- und Informationsmaßnahmen stehen in diesem Jahr allein für das Handwerk insgesamt 38 Mio. DM zur Verfügung. Damit ermöglichen wir es den Kammern, ihr breites Leistungsspektrum auch in Zukunft kostengünstig anzubieten. Dem Handwerk steht zudem das gesamte Angebot unserer Außenwirtschaftsförderung offen. Unser Angebot erstreckt sich über eine Vielzahl von Maßnahmen unterschiedlicher Institutionen, um dem Nutzer den Zugang zu erleichtern und die Transparenz über die Maßnahmen zu erhöhen. Ich möchte daher Ihr Augenmerk auf das neue Internet-Außenwirtschaftsportal »iXPOS« des BMWi lenken. Seit 08. Februar 2001 trägt iXPOS dazu bei, die Transparenz der Außenwirtschaftsförderung zu erhöhen. Über

das Portal können Sie in den Datenbanken der Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (bfai) recherchieren. Die bfai bildet mit ihrem breiten Informationsangebot eine wichtige Säule unserer Außenwirtschaftsförderung. Um den spezifischen Informationsbedarf des Handwerks decken zu können, arbeitet die bfai in letzter Zeit verstärkt mit dem ZDH zusammen. Im Ergebnis sind bereits einige Leitfäden und Informationsbroschüren für das Handwerk erstellt worden, z. B. über handwerksrelevante Rechtsfragen in Frankreich. Diese fruchtbare Zusammenarbeit wird auch in Zukunft weiter fortgesetzt mit dem Ziel, weitere spezifische Länderinformationen für das Handwerk zu erstellen.

Eine weitere Säule unserer Außenwirtschaftsförderung für KMU ist die Marktberatung durch das System der Auslandshandelskammern. Ihr breites Dienstleistungsangebot reicht von der Marktberatung über die Hilfe bei Firmengründungen bis zur Erteilung von Rechtsauskünften aller Art. Damit sind die Auslandshandelskammern, Delegiertenbüros und Repräsentanzen der deutschen Wirtschaft für KMU Hauptansprechpartner vor Ort. In Europa haben wir einen flächendeckenden Service in praktisch

allen Ländern eingerichtet. Die Informationsbereitstellung bei der Erschließung neuer Märkte wird jedoch von Unternehmen oft nicht als Förderleistungen des Bundes wahrgenommen. Das liegt daran, dass die Auslandshandelskammern ihre Produkte und Dienstleistungen kostenpflichtig anbieten müssen. Ich halte das für vertretbar, da nur auf diese Weise ein hoher Qualitätsstandard der angebotenen Leistungen gewährleistet werden kann. Auch die Durchführung von Exportförderveranstaltungen und die

zu erleichtern. Zur Besicherung von Exportgeschäften stehen auch Handwerkern die Ausfuhrgarantieleistungen durch Hermes zur Verfügung. Um dieses Instrument auch für kleinere Exportgeschäfte attraktiv zu machen, haben wir vor kurzem eine Rahmenkreditdeckung eingeführt. In Höhe des zwischen Geschäftsbank und der Hermes AG vereinbarten Rahmens vergeben die Geschäftsbanken in eigener Verantwortung Exportkredite unter Deckungsschutz bis zu 2,5 Mio. Euro.



»Zur Besicherung von Exportgeschäften stehen auch Handwerkern die Ausfuhrgarantieleistungen durch Hermes zur Verfügung. Um dieses Instrument auch für kleinere Exportgeschäfte attraktiv zu machen, haben wir vor kurzem eine Rahmenkreditdeckung eingeführt.«

Auslandsmesseförderung bilden einen Schwerpunkt der Außenwirtschaftsförderung des Bundes. Ich halte beides für besonders wichtig für den Aufbau von grenzüberschreitenden Wirtschaftsbeziehungen von KMUs. Exportförderveranstaltungen werden oftmals als Unternehmertreffen, Workshops und/oder Kooperationsbörsen in Zusammenarbeit mit Institutionen des jeweiligen Landes initiiert. Wir fördern diese Veranstaltung finanziell, um die Erweiterung und Vertiefung von Handels- und Kooperationsbeziehungen und Möglichkeiten für Joint-Ventures

Meine Damen und Herren, das Eingehen grenzüberschreitender Geschäftsbeziehungen in Europa wird auch seitens der Europäischen Kommission unterstützt. Im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik gewährt die EU Zuschüsse für die Euro Info Center. Die Aufgabe der Euro Info Center als erste Anlaufstelle ist es, ihre Mitgliedsunternehmen über alle EU-relevanten Fragen zu beraten. Sie helfen auch bei grenzüberschreitenden Aktivitäten im europäischen Raum. Die 33 deutschen Euro Info Center sind vor allem bei Handwerkskammern und Industrie- und Handels-

kammern angesiedelt. Das Netz ist EU-weit und auch schon in den Beitrittsländern vertreten. Die für Köln nächstgelegenen Euro Info Center befinden sich in Aachen und in Mühlheim an der Ruhr. Darüber hinaus bietet die europäische Gemeinschaft auch Zuschüsse für die Gründung von grenzüberschreitenden Joint-Ventures. Das »Joint European Venture Programm«, kurz JEV genannt, wird zur Zeit noch überarbeitet. Bisher waren die Aktivitäten im Rahmen des JEV-Programms eher gering. Die Ursachen lagen u.a. in den bürokratischen Verfahren. Die Aussichten für die Zukunft sind jedoch durchaus positiv, da dieses Programm speziell auf die Bedürfnisse von KMU ausgerichtet ist.

Das neue JEV Programm wird vereinfacht werden. Die Endbegünstigten werden kleine und mittlere Unternehmen mit grenzüberschreitenden Investitionen in den Mitgliedstaaten und in den Beitrittsländern sein. Bei diesem Programm werden neben Investitionen auch Studien und Ausgaben für Expertenberatungen bezuschusst, insgesamt bis zu 100.000 Euro pro Joint Venture. Als Anlaufstellen für interessierte Unternehmen dienen die von mir schon genannten Euro Info Center oder die Förderbanken des Bundes und der Länder, z. B. die Investitionsbank Nordrhein-Westfalen.

Meine Damen und Herren, ich appelliere an das Handwerk, sich in stärkerem Maße als bisher im Auslandsgeschäft zu engagieren. Dabei sollten Sie auch das bestehende Instrumentarium der Außenwirtschaftsförderung intensiver als bisher nutzen. Der Export ist für unsere kleine offene Volkswirtschaft von essentieller Bedeutung. Etwa ein Drittel unseres Bruttoinlandsprodukts wird im



»Der Export ist für unsere kleine offene Volkswirtschaft von essentieller Bedeutung. Etwa ein Drittel unseres Bruttoinlandsprodukts wird im Export erwirtschaftet und ein Drittel aller Arbeitsplätze hängen vom Export ab.«

Export erwirtschaftet und ein Drittel aller Arbeitsplätze hängen vom Export ab. Ein Vergleich mit den von mir bereits erwähnten Zahlen über die Exporttätigkeit des Handwerks verdeutlicht, dass hier noch ein ungenutztes Potenzial vorhanden ist. Die Zukunftschancen des Handwerks werden maßgeblich von der Erschließung dieses Potenzials abhängen. Denn die Entwicklungsperspektiven der Inlandsmärkte sind für die meisten Handwerksleistungen eher begrenzt. Sie werden zu dem in Zukunft noch stärker durch ausländische Konkurrenz bestritten. Die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass das Handwerk in der Lage ist, sich den Herausforderungen des Wandels zu stellen. Ich bin daher zuversichtlich, dass dem Handwerk auch die Umstellung auf eine stärkere Außenorientierung gelingen wird. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche dem Handwerk für die anstehenden Herausforderungen viel Erfolg.

# Internationale Kompetenzen erwerben – Wege und Erfahrungen

## I. Austauschmaßnahmen

### Moderierte Roundtable- und Plenardiskussion

Was leisten Austauschmaßnahmen, um internationale Kompetenzen zu erwerben? Mit welchen Erfahrungen kommen Teilnehmer von Austauschmaßnahmen zurück in ihr eigenes Land? Mit diesen Fragen leitet **Ralf Raspe** die erste Diskussionsrunde des Nachmittags ein.

**Caroline Habicht**, Teilnehmerin an einer spanischen Austauschmaßnahme und Thomas Lechner von Lechner & Lechner GbR berichten über ihre Erfahrungen mit anderen Kulturen, die sie während ihres Spanien- bzw. Frankreichaufenthalts gemacht haben. Caroline Habicht zieht



**Caroline Habicht aus Düsseldorf, Teilnehmerin einer spanischen Austauschmaßnahme**

ein positives Resümee aus ihrem Spanienaufenthalt. Durch die Konfrontation mit einer anderen Kultur und einer anderen Mentalität habe sie viel gelernt. Beispielsweise gingen die Menschen in Spanien den Tag lockerer an als in Deutschland. Als Deutsche habe sie sich erst an die andere Arbeitsmentalität gewöhnen müssen. Daher sei es zunächst schwierig gewesen, Kontakte zu den Spaniern aufzubauen.



**Thomas Lechner von Lechner & Lechner GbR in Köln**

Auch **Thomas Lechner** bereut die Austauschmaßnahme nicht und würde auf jeden Fall wieder nach Frankreich gehen, um dort zu leben und zu arbeiten. Er habe die Sprache sowie neue Arbeitstechniken erlernt, die er bis



dahin so noch nicht gekannt habe. Diese beruflichen Erfahrungen seien sehr wertvoll. Insgesamt sei die Zeit in Frankreich eine persönliche Bereicherung gewesen. Im Ausland habe er gelernt, was es heiÙe, ein Deutscher zu sein. Dies merke man erst, wenn man im Ausland sei, wenn man sehe, was die Franzosen machten und wo die kulturellen Unterschiede wirklich lägen. Das Urlaubsbild von Frankreich, das er vor der AustauschmaÙnahme vor Augen gehabt habe, sei durch das tägliche Leben und Arbeiten in Frankreich gänzlich verloren gegangen. Die gravierendsten Unterschiede zu Deutschland seien die gesellschaftlichen Strukturen. In Deutschland habe man als Handwerker eine wesentlich höhere gesellschaftliche Stellung als in Frankreich.

Dies bestätigte **André Malicot** von der französischen Gesellenvereinigung. In Frankreich würden manuelle Fertigkeit nur sehr gering eingeschätzt. Daher beneide er die deutschen Strukturen, in denen die handwerklichen Gewerbe sozial anerkannt seien und in denen es ehrenwert sei, das Handwerk zu vertreten. Einen weiteren Unterschied sieht André Malicot in der Zentralisation Frankreichs. In Frankreich müsse man mit nationalen Strukturen, dem Handwerkskammertag in Paris, arbeiten, während in Deutschland regionale Organisationen zuständig seien. Ein anderes Beispiel für kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich sei die Bewertung von Prüfungsquoten. Wenn in Deutschland 90 Prozent bei der Prüfung durchkommen würden, seien die Ausbilder schuld.



Wenn in Frankreich 80 bis 90 Prozent die Prüfung schaffen, sei die Prüfung nichts wert. 50 bis 60 Prozent Erfolgsquote sei in Frankreich der Maßstab für eine hohe Qualität der Prüfung. Des Weiteren brauche man in Frankreich nicht den Meisterbrief, um ein Unternehmen zu gründen. In Deutschland dagegen sei dies notwendig. Allerdings stelle er in einigen Gewerben, wie beim Tischler- und beim Zimmererhandwerk, fest, dass die Meisterprüfungen jetzt gleichwertig in Deutschland und Frankreich anerkannt würden. Dies stimme ihn optimistisch für die Zukunft. Denn französische Handwerker arbeiteten gerne in Deutschland. Zurzeit seien ungefähr 50 Franzosen über das Programm der französischen Gesellenvereinigung in Deutschland. Generell trügen Auslandsaufenthalte dazu bei, das soziale Ansehen der französischen Handwerker im eigenen Land zu steigern. Ein Handwerker, der mehrere Sprachen sprechen könne, habe schon ein etwas größeres Ansehen. Nicht nur Gesellen und Ausbilder, sondern auch Auszubildende könnten an diesen Austauschmaßnahmen teilnehmen. Je früher der Austausch beginne, desto leichter falle er und desto eher werde das Interesse an anderen Ländern, an anderen Kulturen geweckt. Für die Zukunft wünscht sich André Malicot, dass Europäisierung und Globalisierung das Treffen zwischen Einzelpersonen begünstigen werde, um kulturelle Kompetenzen aufzubauen ohne die eigene Identität zu vergessen.

tigen werde, um kulturelle Kompetenzen aufzubauen ohne die eigene Identität zu vergessen.

**Michael Hall-Brunton** von der Stichting Euregio Maas-Rijn in Maastricht zeigt auf, welche Möglichkeiten sich für grenznahe Regionen ergeben. In Grenznähe müsse es nicht sein, dass ein Austausch ein Aufenthalt in einem anderen Land bedeute. Durch die kurzen Wege könne man zu Hause wohnen und gleichzeitig auf der anderen Seite der Grenze ein Praktikum machen. Beispielsweise der Austausch über einen Zeitraum von einem Jahr, bei dem Auszubildende an einem Tag in der Woche aus dem heimischen Betrieb in den ausländischen Betrieb gingen und umgekehrt, seien eine sehr große Chance, die nur die Grenznähe ermögliche. Andererseits stellt er fest, dass die Einschätzung der beruflichen Bildung insgesamt im Grenzgebiet zwischen Deutschland, Belgien und den Niederlanden sehr unterschiedlich sei. Während in Deutschland und den Niederlanden berufliche Qualifikationen ihren festen Wert hätten, sei auf belgischer Seite mit Ausnahme der deutschsprachigen Gemeinschaft eine berufliche Ausbildung die letzte Notaufnahme im System der Allgemeinbildung. Denn in der Regel versuche jeder, an einer Hochschule zu studieren. Dies sei kulturbedingt und stelle



»Ein Handwerker, der mehrere Sprachen sprechen kann, hat schon ein etwas größeres Ansehen. Nicht nur Gesellen und Ausbilder, sondern auch Auszubildende können an diesen Austauschmaßnahmen teilnehmen.«



**Michael Hall-Brunton von der Stichting Euregio Maas-Rijn in Maastricht**

ein großes Problem in den Bemühungen seiner Organisation dar. Durch ihre Arbeit entwickle sich jedoch allmählich ein andere Einschätzung der beruflichen Bildung. Die Euregio Maas-Rijn sei geprägt durch fünf verschiedene Regionen, die flämische, die französische und die deutschsprachige Gemeinschaft Belgiens, niederländisch Limburg und die Region Aachen, die zugleich fünf bürokratische Grenzen darstellten mit drei verschiedenen Amtssprachen. Ziel der Euregio Maas-Rijn sei es, vier Kompetenzen zu vermitteln: Fremdsprachenkompetenz, interkulturelle Kompetenz, Informationskompetenz sowie berufsspezifische Zusatzkompetenzen. Durch diese Zusatzqualifikationen, die notwendig für die Bewohner in den Grenzregionen seien, werde eine Euregiokompetenz

aufgebaut. Die Austauschmaßnahmen seien daher Mittel zum Zweck. Die Grenznähe werde genutzt, um lokale Effekte zu erzielen. Für die betroffenen kleinen und mittleren Betriebe sehe er, dass der Austausch zunächst ein Störfaktor sei, wenn ein Teil der Arbeitskräfte beispielsweise an einem Tag herausgerissen und auf der anderen Seite der Grenze eingesetzt werde. Für die Betriebe sei es jedoch ein Wettbewerbsvorteil, wenn die Beschäftigten über Fremdsprachenkenntnisse, über Kenntnisse der Gesetzgebung, der Normwerke und der Arbeitstechniken auf der anderen Grenzseite verfügten. Und was sich heute als Wettbewerbsvorteil gestalte, könne in zehn Jahren durchaus wettbewerbsnotwendig sein. Daher werde versucht, flexible

Modelle zu entwickeln, die auch von kleinen und mittleren Betrieben akzeptiert würden und in denen die Betriebe reale Vorteile erkennen könnten. Sinnvoll sei es, die Betriebe in die Entwicklung einzubeziehen, um möglichst praxisgerechte Modelle für Unternehmen zu finden.

**Rainer Krippendorff** von der Carl Duisberg Gesellschaft (CDG) in Köln ist der Ansicht, dass Austauschprogramme in Grenzregionen nicht typisch europäisch seien. Die Carl Duisberg Gesellschaft, die von der Europäischen Union als Agentur benannt sei, um europäische Bildungsprogramme umzusetzen, entsende Auszubildende, ausgelernte Arbeitnehmer wie auch Ausbilder in 31 europäische Länder. Ein Teilprogramm beinhalte auch den Austausch von Personen. Als wichtigen Beweggrund zur Teilnahme an den europäischen Bildungsprogrammen nennt Rainer



**Rainer Krippendorff von der Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG) in Köln**

Krippendorff die Fremdsprachenkompetenz. Die Teilnehmer wollten zumeist die Sprache weiter lernen, die sie als erste Fremdsprache in der Schule gehabt hätten. Ein Großteil der Anträge beziehe sich daher auf den englischsprachigen Raum. Durch die Auslandsaufenthalte könnten Vorurteile über andere Kulturen abgebaut werden. Vor allem Jugendliche, die zum ersten Mal im Ausland seien, hätten ein gewisses Bild von den Ländern, das durch die Medien aufgebaut sei. Ein wichtiger Aspekt sei, dass die Jugendlichen merkten, dass sie selbst zum ersten Mal Ausländer seien. Sie kämen dann nach Deutschland zurück und hätten ein ganz anderes Verständnis von Menschen,

die bei uns Ausländer seien. Nach den Auslandsaufenthalten würden regelmäßig Treffen organisiert, beispielsweise Seminare für Ausbilder, die solche Programme begleitet hätten. Die Treffen zielten darauf ab, wie die Ausbilder sich und die Jugendlichen am besten auf die Auslandsaufenthalte vorbereiten könnten. Nach diesem europäischen Jahr der Sprachen wünscht sich Rainer Krippendorff ein europäisches Jahr der Mobilität. Mobilität solle ein Teil der beruflichen Ausbildung sein, so dass Jugendliche irgendwann in ihrer Ausbildung mehrere Wochen im Ausland verbringen müssten.

# Internationale Kompetenzen erwerben – Wege und Erfahrungen

## II. Weiterbildungs- und Trainingsangebote

### Moderierte Roundtable- und Plenardiskussion

**Ralf Raspe** begrüßt die Teilnehmer der nächsten Diskussionsrunde, die sich mit Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen beschäftigt, um internationale Kompetenzen zu erwerben. **Katja Irle** aus Pforzheim berichtet über ihre Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme in Kalifornien. Als Goldschmiedin habe sie sich am weltweit größten Institut für Edelsteinkunde weitergebildet. Sie habe damit die Chance ergriffen, eine Fremdsprache zu erlernen, sich fachlich weiter zu bilden und gleichzeitig eine andere Kultur kennen zu lernen. Im direkten Kontakt mit der amerikanischen Mentalität habe sie zunächst einen

Kulturschock empfunden. Durch den Anpassungs- und Lernprozess, der danach einsetze, werde man sich jedoch fachlich, sozial und persönlich weiterentwickeln. Dies seien die Vorteile einer solchen Maßnahme für sie selbst wie auch für ein Unternehmen, wo sie diese Fähigkeiten einsetzen könne. Durch das Internet sei sie auf das kalifornischen Institut für Gemmologie aufmerksam geworden. Alle anderen Informationen habe sie sich zu dieser Zeit noch über die alten Kommunikationsmittel beschaffen müssen.

**Andreas Bittner** vom Institut für interkulturelles Management (IFIM) in Königswinter bestätigt die Relevanz des

Internets sowohl für Trainer als auch für Teilnehmer von interkulturellen Trainings. Das Internet helfe, sich beispielsweise auf einen Auslandsaufenthalt vorzubereiten, weil im Internet viele Informationen über den jeweiligen Aufenthaltsort verfügbar seien. Auch für Trainer sei das Internet eine Fundgrube für neueste Informationen, so dass sie im Zweifelsfalle sehr schnell neue Erkenntnisse vermitteln könnten. Insgesamt schaffe das Internet mehr Transparenz. Gerade für kleine und mittlere Betriebe werde der Zugriff auf Informationen erheblich erleich-



**Katja Irle aus Pforzheim, Teilnehmerin einer Weiterbildungsmaßnahme in Kalifornien**

tert, zum Beispiel um passende Trainingsangebote zu finden. Denn Offenheit sei zwar notwendig, aber als Grundhaltung alleine schaffe es nur sehr mühsam Wissen über die Vorgehensweisen, die in einer fremden Kultur zur Erfolg führten. Dies belegten die Erfahrungen von Teilnehmern des Instituts für interkulturelles Management, in der Regel Manager im mittleren und höheren Management sowie erfahrene Fachexperten, die durch ihre Lebenserfahrung sehr viel offener gegenüber anderen Kulturen seien als viele Jugendlichen. Andererseits hätten sie gelernt, dass ein bestimmtes Verhalten, eine bestimmte Vorgehensweise, wie exakte Planung und genaue Analyse, in Deutschland anerkannt sei und in Deutschland die Voraussetzung für Erfolg bilde. Im Kontakt mit einer anderen Kultur hätten diese Vorgehensweisen oftmals keine

Erfolgsaussichten. Damit gehe in der fremden Kultur ein Stück der eigenen Kompetenz verloren und neue Kompetenzen müssten erworben werden. Um die neuen internationalen Kompetenzen zu erlernen, stünden daher Verhaltensfragen im Mittelpunkt der Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen des Instituts für interkulturelles Management. Im Handwerk wirke sich die Internationalisierung je nach Gewerbe sehr unterschiedlich aus. Das produzierende Handwerk sei davon eher betroffen als die Gewerbe, die lokale Dienstleistungen anböten, denn das produzierende Gewerbe stelle oftmals Nischenprodukte her, die auch über die Grenzen hinaus zu vermarkten seien. Die Internationalisierung und damit der Aufbau von internationalen Kompetenzen sei ebenfalls abhängig von der Größe des jeweiligen Landes. So seien die kleinen

Länder, wie Schweden, die Schweiz oder die Niederlande, Vorreiter dieser Entwicklung, da ihr lokaler Binnenmarkt schon lange zu klein sei und sie auf Auslandsgeschäfte angewiesen sind. Deutschland, Frankreich und Großbritannien seien in dieser Hinsicht noch nicht so weit wie die kleineren Länder. In kulturellen Dingen gelte so etwas wie ein Lokalitätsprinzip. Dies bedeute, dass die Anpassungsleistung überwiegend vom ausländischen Mitarbeiter zu erbringen sei, also auch von demjenigen, der im Ausland Geschäfte tätigen wolle. Interkulturelle Kompetenzen im Unternehmen seien jedoch nicht nur ein Vorteil bei Auslandsgeschäften,



**Andreas Bittner vom Institut für interkulturelles Management GmbH (IFIM) in Königswinter**



**Elvira Busch von der Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG) in Köln**

sondern auch ein Mittel, um ein breites Spektrum von Mitarbeitern, beispielsweise ausländische Mitarbeiter, im Betrieb motivieren zu können. Dieser Umstand sei umso bedeutender, da wir uns als Gesellschaft daran gewöhnen müssten, zukünftig um die klügsten Köpfe der Welt zu werben und für deutsche Unternehmen attraktiv zu machen. Dies sei mit der Einführung der Greencards für IT-Spezialisten bereits deutlich geworden.

**Elvira Busch** von der Carl Duisberg Gesellschaft (CDG) in Köln hat ähnliche Erfahrungen wie Andreas Bittner gesammelt. Die Unternehmen lernten aus der Zusammenarbeit, aus dem Leben mit dem ausländischen Mitarbeiter. Die Carl Duisberg Gesellschaft habe ein Programm, dass sich an junge Japaner mit einer abgeschlossenen Berufs-

oder Hochschulausbildung richte. Die Japaner machten zunächst einen Sprachkurs und danach eine deutsche Handwerksausbildung. Die Arbeitgeber der japanischen Auszubildenden würden intensiv in die Zusammenarbeit einbezogen. Durch eine gemeinsame Reflexion werde ein Lernprozess beim Arbeitgeber initiiert. Die Carl Duisberg Gesellschaft fördere nicht nur junge Berufstätige, sondern lege ebenso einen Schwerpunkt auf die Weiterbildung derjenigen, die im Unternehmen den Nachwuchs ausbildeten. Die Carl Duisberg Gesellschaft ermögliche für Ausbilder im Unternehmen, für Personalchefs oder Ausbildungsberater der Kammern, insgesamt also für Spezialisten im Bereich beruflicher Bildung Studienreisen, um das Land, dessen Bildungssystem und die herrschende Unternehmenskultur kennen zu lernen oder Kontakte herzustellen.



**Alexander Hirschle von der Bundesstelle für Außenhandelsinformationen in Köln**

Einen besonders großen Wert lege die Carl Duisberg Gesellschaft auf eine ausführliche Vorbereitung der Teilnehmer bezüglich der betreffenden Kulturunterschiede sowie der Landeskunde. Dies sei für Europa zweifellos notwendig. Eine weitaus größere Bedeutung habe diese gründliche Vorbereitung in der Kommunikation mit Asien, weil die kulturellen Unterschiede im Vergleich zu Deutschland sehr gravierend seien. Die Unterschiede seien schon bei Kleinigkeiten, wie beispielsweise dem Überreichen der Visitenkarte, zu erkennen, die in Deutschland ein passanter Erfolg sei. In asiatischen Ländern dagegen übergebe man eine Visitenkarte beidhändig und studiere die Karte des Gegenübers sehr aufmerksam. Insgesamt sei Asien ein sehr interessantes Geschäftsfeld, das auch für das Handwerk zunehmend attraktiver werde. Beispielsweise gebe es

Programme, die den Aufenthalt deutscher Gesellen in Japan fördere. Dadurch bestehe die Möglichkeit, Marktlücken in Asien zu entdecken, die in Deutschland die Basis für eine Selbstständigkeit bilden könnten oder zum Beginn eines Auslandsgeschäfts von deutschen mittelständischen Unternehmen beitragen könnten.

**Alexander Hirschle** von der Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (bfai) in Köln unterstreicht nochmals die Bedeutung des Internets für das Handwerk. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen sei das Internet heutzutage ein unverzichtbares Medium. Einerseits zur Präsentation des Unternehmens, die relativ kostengünstig zu erstellen sei. Andererseits zur Informationsbeschaffung, der jedoch noch nicht der gebührende Stellenwert einge-

räumt werde. Das Problem sei, dass noch eine große Hemmschwelle bestehe, um im Internet zu recherchieren. Zudem werde die Glaubwürdigkeit der Informationen im Internet angezweifelt. Daher sei es besonders wichtig, dass das Bundesministerium für Wirtschaft mit dem neuen Internet-Außenwirtschaftsportal »iXPOS« neue Wege in der Außenwirtschaftsförderung beschreite. Denn zum ersten Mal seien sämtliche Institutionen, die in der Außenwirtschaft tätig sind, unter einem Dach, auf einem Portal im Internet vereint. Hier könne der Nutzer hundertprozentig sicher sein, dass seriöse Quellen Informationen ins Internet stellten. Dieses Portal erleichtere die Informa-

tionsbeschaffung für kleine und mittlere Unternehmen erheblich. »iXPOS« biete eine Übersichtlichkeit in der Außenwirtschaftsförderung, die es bislang nicht gegeben hätte. Auf einen Blick könne man ersehen, welche Institution welche Leistung und welche Information anbiete. Beispielsweise könne ein Unternehmen als erste Vorbereitung des Auslandsgeschäfts Länder- oder Brancheninformationen über das neue Internetportal erhalten. Insgesamt ermögliche das Internet vielfältige Möglichkeiten, wie den Zugang zu Kooperationsbörsen oder das Knüpfen von Geschäftskontakten, die von den Unternehmen unbedingt genutzt werden sollten.





## Internationale Kompetenzen erwerben – Wege und Erfahrungen

---

### III. Unternehmenskooperationen

#### Moderierte Roundtable- und Plenardiskussion

**Ralf Raspe** bittet die Teilnehmer der letzten Diskussionsrunde, zum Thema Unternehmenskooperationen und internationale Kompetenzen Stellung zu beziehen.

**Reiner Rohlje**, Betriebsinhaber der Wiro GmbH in Olpe, leitet einen reinen Handwerksbetrieb mit 25 Mitarbeitern. Die Wiro GmbH produziert Spritzgießwerkzeuge, die zu rund 80 Prozent in außereuropäische Länder, wie beispielsweise Dubai, Rumänien, Vietnam und Japan, geliefert werden und unterhält Kooperationen in China und Indien. Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen zum

Erwerb internationaler Kompetenzen steht Reiner Rohlje skeptisch gegenüber. Mit 25 Mitarbeitern sei sein Handwerksbetrieb erheblich größer als der Durchschnitt. Trotzdem sei es für ihn nicht einfach möglich, Mitarbeiter aus der Produktion zu ziehen, um zu lernen, wie sie perfekt mit anderen Kulturen umgehen könnten. Daher seien die Auslandsgeschäfte zumeist Chefsache. Zumal die modernen Kommunikationsmittel den Kontakt zum ausländischen Geschäftspartner sowie das Führen der eigenen Firma vom Ausland her stark erleichtern würden. Ein Erfolgsrezept für Auslandsgeschäfte sei der persönliche Kontakt zum Geschäftspartner. Denn Geschäfte würden



**Reiner Rohlje von der Wiro GmbH in Olpe**



zwischen Menschen gemacht. Die ein oder zwei Stunden, die er mit einem ausländischen Kunden an der Bar verbringe, seien deshalb mehr wert als ein Jahr Auslandsvorbereitung durch Trainingsmaßnahmen in Deutschland. Besonders erfolgversprechend sei es, wenn er als Chef einen Tag zum Kunden an die Maschinen gehe, etwas repariere und dem Kunden praktische Tipps und Ratschläge gebe. Seiner Meinung nach müsse auch der ausländische Kunde von der Fachkompetenz des Anbieters überzeugt werden. Dann könne man sich auch den einen oder anderen Fauxpas leisten. Wer bereit sei, sich mit gesundem Menschenverstand persönlich auf den ausländischen Geschäftspartner einzulassen, habe die Basis für das Auslandsgeschäft gelegt. Ein weiteres Erfolgsrezept

seien Kooperationen. Seine Erfahrungen hätten gezeigt, dass es sehr viel helfe, wenn man Vertretungen vor Ort finden würde, die komplementäre Güter in ihrem Verkaufssortiment hätten. Dies habe den Vorteil, dass der Geschäftspartner vor Ort seinen Kunden mehrere sich ergänzende Produkte anbieten könne. Gleichzeitig brauche man interkulturelle Kompetenzen nicht, weil für den Kooperationspartner vor Ort keine kulturellen Unterschiede existieren würden und er die Gewohnheiten und Eigenarten der Kunden kenne. Mit diesem Erfolgsrezept habe sich sein Betrieb viele Länder erschlossen. Jedem Handwerksbetrieb, der sich am Auslandsgeschäft beteiligen wolle, könne er eine solche Unternehmenskooperation nur empfehlen.



**Hermann J. Häusler von der Noblesse GmbH & Co. KG aus Berg in der Pfalz**

**Hermann J. Häusler**, geschäftsführender Gesellschafter der Noblesse GmbH & Co. KG aus Berg in der Pfalz ist der Meinung, dass auch vorbereitende Trainingsmaßnahmen der Mitarbeiter sinnvoll seien. Er stimmt mit Reiner Rohlje überein, dass der persönliche Kontakt zum ausländischen Geschäftspartner besonders wichtig sei. Ob persönlicher Kontakt und Fachkompetenz jedoch ausreichten, um erfolgreich im Ausland zu agieren, sei ebenso abhängig von dem zu vermarktenden Produkt. Bei Spezialmaschinen spiele die Fachkompetenz eine entscheidende Rolle. Kulturelle Unterschiede seien jedoch nicht zu unterschätzen. Als Beispiel schildert Hermann J. Häusler eine Projektbesprechung mit arabischen Geschäftsleuten, bei der ein deutscher Gastgeber seinen arabischen Gästen eine besondere Ehre habe erweisen wollen, indem er selbst den Kaffee für die Gäste serviere. Beim Einschenken

habe er jedoch die Tassen der Gäste mit der linken Hand gehalten. Nicht einer der Gäste habe den Kaffee angerührt. Denn die linke Hand sei im arabischen Raum die unreine Hand, die man für alle sanitären Reinlichkeiten nutze. Die rechte Hand dagegen sei die Hand, mit der man esse. Für Araber sei es eine Beleidigung, wenn ihnen etwas mit der linken Hand gegeben werde oder wenn man sie mit der linken Hand freundschaftlich berühre. An der Unkenntnis des Gastgebers sei fast das gesamte Projekt gescheitert. Daher sei eine gründliche Vorbereitung zum Aufbau interkultureller Kompetenzen durchaus notwendig, um erfolgreich Auslandsgeschäfte zu tätigen. Dazu gehörten nicht nur Trainingsmaßnahmen, sondern auch die Beschaffung der notwendigen Informationen. Dies sei heute durch die modernen Informations- und Kommunikationsmittel wesentlich leichter. Zudem würden viele Organisationen,

beispielsweise die französische Außenhandelskammer, vielfältige Informationen zum Auslandsgeschäft bereitstellen. Durch Versuch und Irrtum könne viel Geld verloren gehen. Besser sei eine gute Vorbereitung auf das Auslandsgeschäft. Er selbst halte es für notwendig, bestimmte Mitarbeiter für das Auslandsgeschäft zu qualifizieren. Wenn diese Mitarbeitern motiviert und zugleich auch mobil seien, lohne es sich, rechtzeitig in den Aufbau interkultureller Kompetenzen dieser Mitarbeiter zu investieren. In der Startphase seiner Auslandsaktivitäten habe er vieles in Personalunion machen müssen. Dadurch bestehe die Gefahr von Fehlaktivitäten und es könnten die bestehenden Möglichkeiten nicht vollständig ausgeschöpft werden. Heute leite er ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern und rund 30 Millionen Mark Umsatz. Sein Unternehmen

produziere in Deutschland, Frankreich, Rumänien und Dubai. Auslöser für die Ausweitung der Produktionsstätten ins Ausland sei zu der damaligen Zeit jedoch nicht eine gute Vorbereitung gewesen. Vielmehr hätten die Grenznähe und seine frankophile Ader den Ausschlag für seine Auslandsaktivitäten in Frankreich gegeben. Sein Engagement in Rumänien sei auf eine zufällige Begegnung mit einem rumänischen Glasschleifer zurückzuführen, der jetzt die Produktionsstätte in Rumänien leite. Generell sei jedoch eine gute Vorbereitung die Basis für den Erfolg in anderen Ländern.

**Stefan Peikert**, Gesellschafter von Peikert & Strohmeier International Marketing Consultants in Münster, berichtet aus seiner Erfahrung bei der Außenwirtschaftsberatung



**Stefan Peikert von Peikert & Strohmeier International Marketing Consultants in Münster**

von Unternehmen, dass Zufälligkeiten ebenso wie die Vorlieben für bestimmte Länder typische Auslöser für Auslandsgeschäfte seien. Diese Zufälligkeiten seien Anstoß und Problem zugleich. Denn obwohl dadurch meist keine von einem Berater eingeforderte strukturierte Länderauswahl herauskomme, sei die Motivation für das Auslandsgeschäft ein großer Vorteil. Wenn die Lust zum Auslandsgeschäft fehle, funktioniere es nicht. Diese Motivation müsse man mitbringen, müsse man über Aus- und Weiterbildung auch auf die Mitarbeiter übertragen. Denn nur um der Globalisierung willen ins Ausland zu gehen, reiche

nicht aus. Als ein Problem sehe er jedoch die mangelnde Erfahrung bei Auslandsgeschäften. Besonders im Handwerk werde diese Aufgabe häufig unterschätzt. Das Engagement im Ausland sei oftmals Chefsache, ohne dass die Mitarbeiter einbezogen würden. Der Chef sei dadurch überfordert, weil das Delegieren der Aufgabe an die Mitarbeiter zu spät erfolge. Ebenso werde die Vorbereitung unterschätzt, um nach der Kontaktaufnahme das Geschäft richtig aufzubauen. Dazu seien Kenntnisse der Sprache und der kulturellen Unterschiede notwendig, wofür die Unternehmen Zeit einkalkulieren müssten. Daher sei



**Ralf Raspe aus Aachen**

seine Empfehlung für die Unternehmen, entsprechende Beratungs- und Trainingsangebote wahrzunehmen, um die Verluste der Handwerksbetriebe durch die häufig angewendete Trial-und-Error-Methode zu vermeiden. Peikert & Strohmeier böten beispielsweise interkulturelle Trainings für Geschäfte zwischen Deutschen und Niederländern an. Die Niederländer seien dabei diejenigen, die sich durch diese Trainings vorbereiten würden, während deutsche Unternehmen erst kämen, wenn etwas im Auslandsgeschäft fehlgeschlagen sei. Der Aufbau von internationalen Kompetenzen lohne sich also für ein Unternehmen, um im zweiten Schritt gut vorbereitet auf den ausländischen Geschäftspartner zuzugehen.

**Ralf Raspe** bedankt sich für die Ausführungen der Teilnehmer und die Aufmerksamkeit des Publikums. Sein Resümee dieses Kongresses sei, dass internationale Kompetenz immer auch interkulturelle Kompetenz bedeute. Dies hätten die Beiträge des heutigen Tages deutlich gezeigt. Das 21. Jahrhundert sei die Zeit der Globalisierung. Interkulturelle Kompetenz sei im Kartenspiel, das da gemischt werde, sicherlich ein Ass. Dies habe der 10. Europäische Aus- und Weiterbildungskongress eindrucksvoll herausgestellt.

»Das 21. Jahrhundert ist die Zeit der Globalisierung. Interkulturelle Kompetenz ist im Kartenspiel, das da gemischt wird, sicherlich ein Ass. Dies hat der 10. Europäische Aus- und Weiterbildungskongress eindrucksvoll herausgestellt.«

## Schlusswort

---

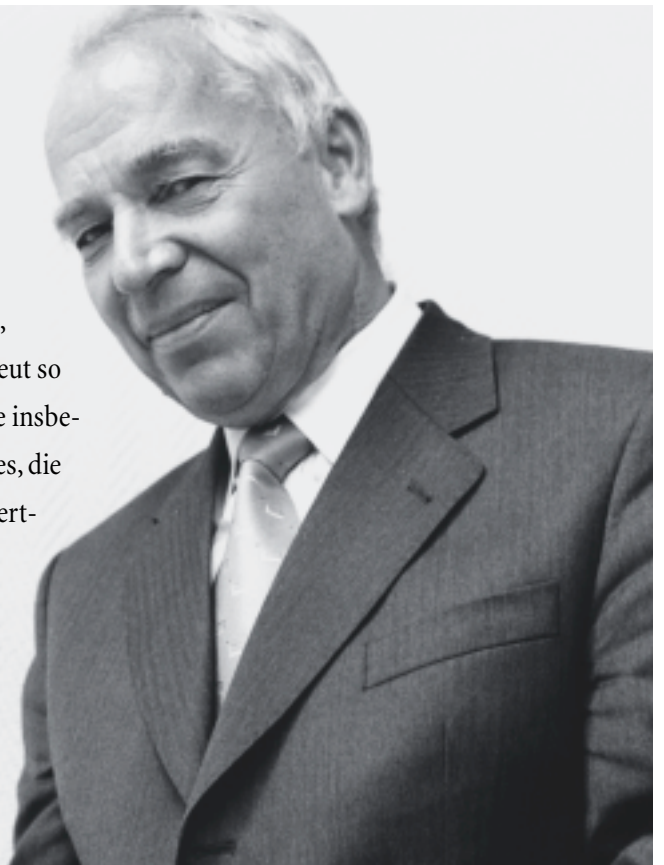
**Klaus Schloesser**, Geschäftsführer des Westdeutschen Handwerkskammertages

*Meine sehr verehrten Damen und Herren,*

wir sind am Ende des 10. Europäischen Aus- und Weiterbildungskongresses angekommen. Die Vorträge und Diskussionen am heutigen Tage haben gezeigt, wie wichtig es auch für kleine und mittlere Unternehmen ist, internationale und interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Die zunehmende Globalisierung bedeutet somit für die Unternehmen Chance und Herausforderung zugleich. Es wird zukünftig für Handwerk und Mittelstand immer bedeutender, Wettbewerbsvorteile durch internationale Kompetenzen zu erschließen.

Das Ziel des lebenslangen Lernens muss daher jetzt in Angriff genommen werden. Es wird von niemandem mehr bestritten, dass die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im globalen Wettbewerb eine entscheidende Rolle spielen. Die Vermittlung internationaler Kompetenzen stellt eine Herausforderung für den gesamten Bereich der Aus- und Weiterbildung dar. Darauf müssen wir alle mit völlig veränderten Lern- und Weiterbildungskonzepten reagieren.

Heute haben wir daher dieses aktuelle Thema diskutiert. Wir wollten Anregungen und Informationen geben, und ich denke, dass uns dies gelungen ist. Ich danke Ihnen allen, dass Sie erneut so zahlreich an diesem Kongress teilgenommen haben. Ich danke insbesondere allen Referentinnen und Referenten des heutigen Tages, die uns mit ihren Beiträgen aus ihrer Arbeit und aus der Praxis wertvolle Impulse geliefert haben. Und ein besonderer Dank gilt Herrn Raspe, der diesen Tag souverän und sachkundig moderiert hat. Zum Schluss bleibt mir nur noch, Ihnen einen schönen Abend und eine gute Heimfahrt zu wünschen.







Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag  
Sternwartstraße 27–29  
40223 Düsseldorf

Internet: [www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)

Verantwortlich: Geschäftsführer Dipl.-Kfm. Klaus Schloesser

Redaktion: Dipl.-Volksw. Georg Spieske, Telefon: (02 11) 30 07-748

Ansprechpartner: Dipl.-Kfm. Andreas Oehme, Telefon: (02 11) 30 07-735  
Telefax: (02 11) 30 07-900, E-Mail: [whkt@handwerk-nrw.de](mailto:whkt@handwerk-nrw.de)

Gefördert mit Mitteln des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen