

Leitfaden

Personal und Qualifizierung im international aktiven Unternehmen

1. Ausgangssituation

Nach dem Beitritt von zehn neuen Mitgliedstaaten in 2004 und den Beitritten von Bulgarien und Rumänien in 2007 zur Europäischen Union wird eine internationale Ausrichtung auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) immer wichtiger. Gründe hierfür gibt es viele, sei es um Kosten zu sparen, die Vergrößerung des eigenen Absatzmarktes oder die Wissens- und Kompetenzerweiterung. Allerdings sollte eine internationale Tätigkeit gut überlegt und mit der eigenen Gesamtstrategie abgestimmt sein, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern zu können.

1.1. Aktuelle Situation

In der erweiterten EU eröffnen sich KMU sowohl Chancen als auch Problemfelder. Durch den Abbau von Handelsbarrieren hat sich der potenzielle Absatzmarkt stark erweitert. Andererseits werden durch den freien Dienstleistungsverkehr und die Niederlassungsfreiheit - trotz Übergangsbestimmungen - einige Probleme, wie Druck auf die Arbeitskosten durch Arbeitsmigration, befürchtet.

Die zunehmende Zahl von ausländischen Anbietern im deutschen Markt verschärft den inländischen Wettbewerb und erhöht den Kostendruck auf kleine Unternehmen in Deutschland, die noch überwiegend im heimischen Markt tätig sind. Darüber hinaus nimmt der Zeitdruck weiter zu, strategische Planungshorizonte, die früher auf mehrere Jahre angelegt waren, verkürzen sich. Gleichzeitig bieten sich durch den Abbau von Handelshemmnissen und verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten über das Internet auch Chancen für KMU. Sie können einfacher international tätig werden und damit ihre Absatzmöglichkeiten erweitern. Die Unternehmensleitungen sollten sich daher mit den Gedanken vertraut machen, die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens im Inland auch durch internationale Geschäftsaktivitäten zu erhalten, um Unternehmen und Beschäftigung zu sichern. Beispielsweise können und müssen Vorprodukte aus dem Ausland kostengünstig zugekauft werden, um die Kosten der eigenen Produktion wettbewerbsfähig zu halten.

Produktionsverlagerungen von Kernkunden führen Unternehmen dazu, darüber nachzudenken, den Kunden ins Ausland zu folgen. Ein Beispiel ist die schweizerische Firma „Plaston“, die u.a. für das Unternehmen Hilti die berühmten roten Plastikkoffer herstellt und auch im Bereich Haushaltsgeräte tätig ist. Wichtige Kunden des Unternehmens verlagerten einen Teil der Produktion nach China, um den dortigen Markt besser erschließen zu können. „Plaston“ entschloss sich, diesen Kunden nach China zu folgen und eröffnete im Jahr 2004 ein Werk im chinesischen Jiaying, um selbst vor Ort weiteres Marktpotenzial auszuschöpfen.

Zunehmend müssen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes produktbegleitende Dienstleistungen anbieten, um neue Kundengruppen im Inland und Ausland zu erreichen bzw. Kundenwünsche zu erfüllen. Das produzierende Gewerbe entwickelt sich somit auch zum Anbieter von Dienstleistungen.

Neue Produktideen sowie neue Konzepte für ausgereifte Produkte sind immer schneller gefragt. Um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können, ist ständige Marktbeobachtung erforderlich.

Die „Flucht nach vorne“ ist für viele KMU mit einer Ausweitung der eigenen Aktivitäten ins Ausland –

z. B. mit einer Teilverlagerung der Produktion – eine teils notwendige teils prüfenswerte Alternative geworden. Dabei steigen die Anforderungen an die Unternehmen. Um im internationalen Marktgeschehen mithalten zu können, müssen Unternehmen ihr Personal qualifizieren und ihre Organisation an die neuen Gegebenheiten **rechtzeitig** anpassen.

Ein wichtiges Element bei der Entscheidung für die Internationalisierung im Hinblick auf die internen Voraussetzungen ist das Vorhandensein von ausreichenden Ressourcen. Hier geht es allerdings nicht nur um **ausreichend finanzielle Ressourcen** für den Aufbau der Internationalisierung - z. B. für die notwendige Marktabklärung im Vorfeld bis hin zur Gründung einer Auslandsniederlassung - sondern insbesondere um **ausreichende personelle Ressourcen**. Zu den wichtigsten Gründen für das Scheitern eines Auslandsengagements zählen fehlende oder mangelhafte Kompetenzen und Erfahrungen im Auslandsgeschäft. Diese Kompetenzen werden häufig von den Unternehmern unterschätzt. Die erfolgreiche Durchführung der Internationalisierung kann nicht - schon gar nicht ins Ausland - delegiert werden, sondern sie muss vom Unternehmer selbst getragen und im Gesamtunternehmen verankert werden. Das gewohnte Geschäftsverhalten kann nicht 1:1 in das Auslandsgeschäft übertragen werden. Neben den gesetzlichen Grundlagen und sprachlichen Fähigkeiten sind vor allem die interkulturellen, sozialen Kompetenzen sowie auch die Kenntnis und der Umgang mit den Marktgegebenheiten wichtig. Für eine angemessene Vorbereitung und Betreuung des Auslandsengagements sind außerdem die **zeitlichen Ressourcen** nicht zu unterschätzen.

2. Anforderungen an das Personalmanagement für die Internationalisierung

2.1. Personalentwicklung für die erfolgreiche Internationalisierung des Unternehmens

Für die Unternehmen, die ihre Aktivitäten ins Ausland ausweiten möchten und mit einem ausländischen Markt in direkten Kontakt treten, bedeutet dies Veränderungen im Personalbereich. Durch die zunehmende Komplexität, die sich aus der Tätigkeit in mehreren Ländern, der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und von Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Prägung und insgesamt veränderten Rahmenbedingungen ergibt, verändert sich das innerbetriebliche Umfeld. Beschäftigte müssen neue, möglicherweise ungewohnte oder auch zusätzliche Tätigkeiten übernehmen. Zielgruppe des internationalen Personalmanagements sind daher grundsätzlich alle Mitarbeiter, die von der Internationalität eines Unternehmens betroffen sind. Eine Konfrontation mit der Internationalität und Interkulturalität ergibt sich in verschiedenen Situationen:

- Umstrukturierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte
- Anpassung der Unternehmensprozesse
- Zusätzliche Aufgaben/ Kenntnisse zur Abwicklung des Auslandsgeschäfts
- Zusammenarbeit in interkulturellen Teams und damit möglicherweise auch in wechselnden Arbeitsteams in Verbindung mit wechselnden Arbeitsorten
- Unterschiedliche/ Veränderte Arbeitszeiten (möglicherweise Nachtschicht einlegen, um im Zielland telefonisch/persönlich jemanden zu erreichen)
- Auslandseinsatz / Reisetätigkeit erfordert von Leitung und Beschäftigten hohe Flexibilität und Mobilität

Bei der Personalauswahl kommt für Mitarbeiter, die im Auslandsgeschäft tätig sein sollen oder deren Aufgabe in einer anderen Weise von der internationalen Unternehmenstätigkeit bestimmt ist – neben den herkömmlichen fachlichen und sozialen Qualifikationsmerkmalen – als weitere zentrale Anforderungskategorie die interkulturelle Kompetenz dazu. Dazu gehören „Individuelle Skills“ wie die innere Situation und Stärke einer Person, die Kompetenz zur Interaktion mit Angehörigen einer fremden Kultur und die Fähigkeit einer neutralen Reflexion kultureller Besonderheiten.¹ Dies gilt selbstverständlich auch für Selbstständige und Unternehmer, die im Ausland aktiv werden möchten. Trotz der lokalen Nähe gibt es zwischen den EU-Mitgliedstaaten in West- und Mittel-/Osteuropa deutliche Kulturunterschiede. Daher stellt die interkulturelle Kompetenz ein wichtiges Kriterium dar, das besonders vor einem Auslandseinsatz erfüllt sein sollte. Für Unternehmen ist es allerdings nicht immer einfach, geeignetes Personal und geeignete Entsendungskandidaten zu finden: In den seltensten Fällen verfügen Westeuropäer bereits über das erforderliche Wissen über die Gepflogenheiten in Mittel-/und Osteuropa und die ggf. notwendige interkulturelle Kompetenz; Mittel- und Osteuropäern dagegen fehlt es oft an Auslandserfahrung.²

Von hoher Bedeutung ist daher im Rahmen der Personalentwicklung, ein interkulturelles Training, das diejenigen Kompetenzen schafft, die wichtig sind, um im Auslandsgeschäft und in der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen die gesetzten Ziele zu erreichen und die vorgegebenen Aufgaben erfüllen zu können.

2.2. Zentrale Anforderung „Landeskultur“

Ein Unternehmen, das über den indirekten Export hinaus international tätig werden will, steht verschiedenen Umwelten gegenüber, die sich zum Teil stark unterscheiden können. Die daraus resultierende Fremdheit bzw. Unsicherheit bedarf gerade im Personalmanagement einer besonderen Berücksichtigung. Ausländische Geschäftskontakte sind kulturgeprägt, d. h. sie haben unterschiedliche Werte, Ziele und Bedürfnisse, die entsprechend in das Unternehmen mit einfließen. Die Landeskultur bestimmt somit das individuelle Verhalten der Geschäftspartner/ Mitarbeiter und kann erheblich differieren.

Wer international erfolgreich agieren möchte, sollte daher neben den Fachkenntnissen in gleichem Maße auch im Umgang mit den unterschiedlichen Mentalitäten vertraut sein. Es ist ein Trugschluss davon auszugehen, dass die wichtigsten Aspekte der Geschäftsbeziehungen überall auf der Welt identisch sind.

Die folgenden Beispiele zeigen, dass es in Europa erhebliche Unterschiede zwischen den Kulturen gibt.

In Polen, der Slowakei, in Tschechien und Ungarn haben die Menschen großen Respekt gegenüber der Kirche und dem Papst. Daher sind Witze darüber ein absolutes Tabu. Um in Polen erfolgreich zu sein, ist es neben der Achtung vor dem Papst auch die korrekte Anrede. Menschen werden nur mit Sie oder dem Titel angesprochen. Sie beim Nachnamen zu nennen ist unhöflich.

Vor der geschäftlichen Zusammenarbeit steht immer der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung. In Deutschland wird eine Sache nach der anderen abgearbeitet. In Ungarn, Polen & Co. dagegen wird Simultanität und Improvisationstalent geschätzt.

¹ so auch Mendell, M./Oddou, G., The Dimension of Expatriate Acculturation: A Review, in : Academy of Management Review 1985, 40 ff

² Vgl. Hummel, T./Zander, E., Interkulturelles Management, München/Mering 2005, 122.

Diplomatie bestimmt den Umgang, daher ist Kritik immer nur auf indirektem Weg angesagt. Gegenseitige Würdigung und Wertschätzung spielen eine große Rolle. Es ist selbstverständlich sich die Geburtstage seiner Geschäftspartner zu merken. Deutsche Kollegen bzw. Geschäftspartner werden geschätzt, wenn sie beim Abendessen nicht nur von der Arbeit sprechen, sondern auch in private Dinge wie Hobby oder Familie Einblick gewähren.

Einige internationale Beispiele³ verdeutlichen, wie wichtig es ist, sich mit der jeweiligen Kultur beim Einstieg in das Auslandsgeschäft zu beschäftigen.

In den **USA** ist Anpassungsfähigkeit gefragt. Nach außen wirken US-Kollegen leger, doch in Wirklichkeit achten sie sehr auf Hierarchien. Gewöhnungsbedürftig für deutsche Geschäftspartner ist auch das Umschalten von in deutschen Langfrist-Planungen auf schnelle Erfolgsmaßnahmen d. h. Profitmaximierung steht hart im Vordergrund. Pläne werden sehr schnell revidiert, wenn sie dem Ziel momentan nicht dienlich sind. Hier ist hohe Flexibilität gefragt.

Wer bescheiden auftritt, gilt wenig. Daher ist ein gewisses „Overstatement“ wichtig. Weiterhin wird die direkte Kommunikation geschätzt, Kontroversen dagegen gar nicht.

Kritik sollte sanft formuliert werden. Begriffe wie „great“ und „wonderful“ werden gerne gehört.

Amerikaner nutzen gerne ein Golfspiel, um herauszufinden, ob der andere als Geschäftspartner etwas taugt.

In **China** kommt erst die Person, dann das Geschäft! Wichtig ist auch, den anderen das Gesicht wahren zu lassen. Aufwärmphasen und Abendessen dienen der Beobachtung des potenziellen Partners.

Bei Verhandlungen ist „Schlitzohrigkeit“ gefragt. Auch wenn sich ein Geschäftspartner westlich kleidet, wird er sich in Verhandlungen aller Voraussicht nach einer „Kriegslist“ bedienen. Nur wer hier mithalten kann, punktet. Chinesische Geschäftspartner begegnen Verhandlungspartnern, die ebenfalls „listig“ sind, mit Hochachtung, denn dann bieten sich immer mehrere Wege zum Ziel. Bis der richtige Weg gefunden wird, sollte der Verhandelnde Ruhe bewahren und Geduld mitbringen. Der erste Abschluss sollte allerdings nicht überbewertet werden. Verträge werden in China nur als Beginn einer Zusammenarbeit gesehen und nicht als bindende Regelwerke.

Bei einer Einladung sollte immer eine Gegeneinladung ausgesprochen werden. Bei Banketten, die während Verhandlungen stattfinden, sind kleine Geschenke an den Geschäftspartner angebracht.

In **Russland** ist Eigenverantwortung nur auf Befehl angebracht. Eine wichtige Rolle spielt hier die Beziehungsebene. Es geht nichts, wenn die „Chemie“ nicht stimmt, während in Deutschland das Gegenüber nicht unbedingt sympathisch sein muss. In Russland sollte nicht jedes Wort auf die „Goldwaage“ gelegt werden, da „bald“ oder „gleich“ dehnbare Begriffe sind.

Der Zeitbegriff ist hier ein anderer und setzt bei ausländischen Unternehmern Geduld voraus. Verträge sollten modifizierbar sein. Emotionales Verhalten und Temperament werden stark eingesetzt.

Ausländische Geschäftspartner werden, wenn die Beziehung stimmt, auch nach Hause eingeladen.

Pünktlichkeit wird erwartet. Für die Dame des Hauses sind als Mitbringsel Blumen in ungerader Zahl ein Muss. Gastgeschenke sollten von einem gewissen Wert sein. Am Abend sind längere Toasts üblich und werden auch vom Gast erwartet.

³ FOCUS Online GmbH

3. Internationalisierungskompetenz

Hierunter wird in der Fachliteratur eine umfassende Anzahl sehr unterschiedlicher Teilkompetenzen zusammengefasst.⁴

Fremdsprachenkenntnisse sind notwendig, können allerdings nicht als alleine hinreichende Teilkompetenz gesehen werden (Abb. 1).

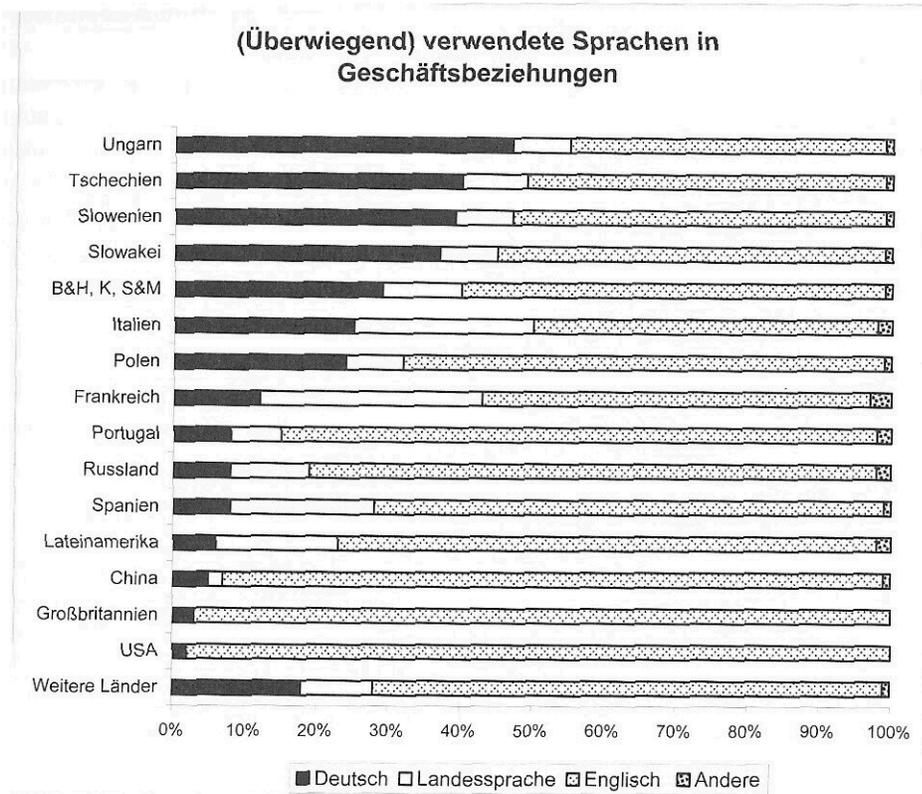


Abb. 1⁵

Neben Englischkenntnissen können für KMU Kenntnisse in der jeweiligen Landessprache ein erheblicher Wettbewerbsvorteil sein.

Wie erwähnt, sind interkulturelles Wissen und Erfahrung eine weitere wichtige Kompetenz. Als relevante Persönlichkeitsmerkmale werden sehr oft Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, Toleranz, Kontaktfreudigkeit und Geduld benötigt.

Bei erklärungs-, beratungs- oder serviceintensiven Produkten und Dienstleistungen sind pädagogische Kompetenzen von zentraler Bedeutung – werden aber sehr oft vernachlässigt –.

⁴ Zu einem Modell der Internationalisierungskompetenz vgl. Kailer, N./Falter, C., Auswirkungen der Globalisierung auf Lernkultur und Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen, QUEM-Materialien Nr. 66, Berlin 2006

⁵ Quelle: Archan, S./Dornmayr, H., Fremdsprachenbedarf und –kompetenzen, Unternehmensbefragung im Rahmen der „Go International“-Initiative des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit sowie der Wirtschaftskammer Österreich, in: ibw-Forschungsbericht, Wien 2006, Abb. 3-15.

Hier muss das erforderliche Fachwissen und das Know-How zur Produktion, zum Verkauf, für Beratung und Service an die Geschäftspartner bzw. Kunden vermittelt werden, um Fehler zu vermeiden. Diese Aufgabe muss sehr oft vom Fachpersonal oder dem Verkäufer mit übernommen werden. Gerade in KMU stehen hier keine internen Trainer zur Verfügung.

Ein weiterer wichtiger Kompetenzbedarf ist der Zeitpunkt: Je enger die Terminvorgaben durch Kontaktpartner sind, je kleiner das „Fenster der Möglichkeiten“, bevor Konkurrenten nachziehen, desto schneller muss die Internationalisierungsaktivität gesetzt werden. D. h. desto schneller müssen auch die erforderlichen Ressourcen – sei es durch Kompetenzentwicklung, sei es durch Rekrutierung im Zielland – zur Verfügung stehen. Damit stellt die Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften im Auslandsmarkt eine zentrale Größe dar.

Folgende Tabelle⁶ gibt einen Überblick über die, aus Sicht von Geschäftsführern international tätiger KMU, erforderlichen Internationalisierungskompetenzen.

| | Fachlich | Methodisch | Sozial-kommunikativ |
|--------------------------|--|---|---|
| Explizites Wissen | Zielmarktbezogene Kenntnisse in Arbeits-, Sozial-, Handels-, Patent- und Steuerrecht, Umweltschutzbestimmungen | Auswahlmethoden für Dolmetscher, Mitarbeiter, WB-Institute, Berater | Einsatz von Fremdsprachenkenntnissen (auf unterschiedlichen Niveaus) |
| | Kenntnis von Förderprogrammen für internationale Kooperationen und WB im Heimat- und Zielland | Methodeneinsatz zur Aufbereitung und Bewertung von Informationen | Kontakt- und Gesprächsaufbau mit Verbänden, Kammern, Gewerkschaft, Ministerien im Heimat- und Zielland |
| | Kenntnis von Marktentwicklungsprognosen im Zielland | Zielgruppenspezifische Präsentationstechniken im Zielland | Kommunikation der Internationalisierungsentscheidung und ihrer Auswirkungen im Unternehmen |
| | Vertriebs-/Logistikkosten, Sicherheit/Umweltschutz, Produktkennzeichnung im Zielland | Einsatz von Argumentationstechniken im Zielland | Netzwerkaufbau und -pflege |
| | Kenntnisse von Finanzierungsmöglichkeiten im Inland und Zielland | Kombination von Produktionsfaktoren im Zielland | Gesprächsgestaltung mit Kreditinstituten/Förderinstitutionen im Zielland |
| | Kenntnisse im Aufbau von CRM im Zielland | Management eines CRM-Systems im Zielland | Kulturadäquater Umgang mit Kundeneinwänden im Zielland |
| | Kenntnisse der Businessetikette und Geschäftsusancen im Zielland | Einsatz von Verhandlungstechniken im Zielland | Fähigkeit, auf Verhalten von Geschäftspartnern angemessen zu reagieren |
| | Kenntnisse kultureller Besonderheiten der Teamarbeit im Zielland | Einsatz von Konfliktmanagementmethoden im Zielland | Fähigkeit zur Motivation von Mitarbeitern in Umdenkprozessen |
| Implizites Wissen | Erfahrungen über Wirkungszusammenhänge von Kulturstandards (Ehre, Achtung, Ansehen, Macht) | Methoden/Techniken der Mitarbeiterführung im unternehmensspezifischen Kontext | Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu erkennen und eigenes Verhalten zu reflektieren |
| | Übertragung betrieblicher Qualitätsanforderungen auf neue Partner | Methoden/Techniken des Projektmanagements im Unternehmenskontext | Bereitschaft zur Offenheit und Aufgeschlossenheit für Neues |
| | Unternehmensindividuelle Einschätzung der Marktsituation im Zielland | Unternehmensspezifische Methodik zur Markterschließung und -bearbeitung | Werte- und Mentalitätsverständnis für den Zielmarkt |
| | Handhabung und Besonderheiten in Vertrieb, Transport, Verpackung, Durchsetzbarkeit von Patentrechten im Zielland | Fähigkeit zur kulturadäquaten Entwicklung von Auf- und Ablauforganisation im Zielland | Interkulturelle Risiko- und Lernbereitschaft Kulturspezifischer Umgang mit Gewerkschaften, Ministerien, Wirtschaftskammern, Banken |

⁶ Internationalisierungs-Wissens-Matrix in KMU; Quelle: Kailer/Falter, 2006, 41.

Zur Kompetenzentwicklung gehört die regelmäßige Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen. Die Vorbildwirkung einer sichtbar gelebten positiven Einstellung der Leitungsebene hinsichtlich internationaler Kooperation und Kompetenzentwicklung ist absolut wichtig. Beispiele hierfür sind die Bereitschaft zu einschlägiger Weiterbildung und zu Auslandsaufenthalten sowie kultursensibles Verhalten gegenüber ausländischen Mitarbeitern und Partnern.

Durch die Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen durch herausfordernde Arbeitsaufgaben, die Mitarbeiter zum Lernen anregen (z. B. Markterkundung im Ausland) und durch gezielte Zusammensetzung von Mitarbeiterteams (unterschiedliche Fachkompetenzen, in- und ausländische Mitarbeiter) kann eine effektivere und effizientere Kompetenzentwicklung erreicht werden als durch formelle Weiterbildung (Seminare).

Zur Entwicklung von Internationalisierungskompetenz können in KMU eine Vielzahl von bewährten Lernformen eingesetzt werden⁷:

Jobrotation: Mitarbeiter werden nicht nur innerhalb der einzelnen Abteilungen im Unternehmen, sondern auch durch den wechselnden Arbeitseinsatz im In- und Ausland für interkulturelle Probleme sensibilisiert.

Hereinnahme von Sonderaufträgen – z. B. einer Sonderanfertigung für einen ausländischen Kunden - als Pilotprojekt aus dem Ausland wird oft bewusst unter dem Gesichtspunkt des Wissenserwerbs über einen neuen Zielmarkt angenommen. Das bietet einen Anreiz dazu, sich auf neuen Gebieten kundig zu machen, neue Werkstoffe, Werkzeuge und Verfahren zu erproben. Mitarbeiter können hier beauftragt werden, Informationen über neue Zielmärkte und potenzielle Partner zu beschaffen.

Feedbackgespräche mit ausländischen Geschäftspartnern, Kunden, Lieferanten, Handelsvermittlern, Beratern, sowie Konkurrenten etc. sind wertvolle Informationsquellen. Verkäufer, Monteure oder Wartungstechniker können im Auslandseinsatz als „Marktforscher in eigener Sache“ tätig werden. Wichtig ist dabei, diese Informationen systematisch zusammenzutragen und auszuwerten.

Lernkooperationen mit Kunden- und Lieferantenbetrieben stellen für KMU europaweit die wichtigste externe Kompetenzquelle dar. Dieses „Intercompany Learning“ kann viele Formen annehmen und umfasst z. B.

- gegenseitige Unternehmensbesuche
- Einladungen von Hauptkunden und Lieferanten zu Feedbackgesprächen
- Benchmarking und gemeinsame Best-Practice-Studien
- Zusammenschlüsse in Weiterbildungs-Verbänden
- Gemeinsame Nutzung und Weiterbildung von Arbeitskräftepools
- Gemeinsame Projekte (z. B. Exportkooperationen)
- Teilnahme ausländischer Partner an innerbetrieblicher Weiterbildung

Die Einführung neuer Mitarbeiter kann durch ein Patensystem unterstützt werden. Die Unternehmenskultur, ungeschriebene Regeln, die Führungsphilosophie und unternehmerisches Verhalten können somit vermittelt werden. Es eignet sich insbesondere für die Integration von ausländischen Mitarbeitern im Zuge von Stammhausaufenthalten, aber auch für die Einführung eigener Mitarbeiter im Unternehmen

⁷ Vgl. Scherm, E., Internationales Personalmanagement, München/Wien 1995, 222 ff.; Götz, K., Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training, 3. Auflage, München/Mering 2000

im Zielland. Wichtige Voraussetzung allerdings ist, dass auch die Paten bzw. Coaches genügend interkulturelle Sensibilität aufweisen und entsprechend vorbereitet werden.

Zur Erweiterung der Wissensbasis können Besuche *ausländischer Fachmessen* (neue Geschäftskontakte, Marktüberblick, Innovationen) eingesetzt werden, wenn danach ein gezieltes Auswertungsgespräch mit Nachkontakten anschließt.

Bei *Auslandseinsatz* von Mitarbeitern ist insbesondere der Auswahl und Vorbereitung sowie der Wiedereingliederung besonderes Augenmerk zu schenken.

Spezielle *interkulturelle Trainings* sind Maßnahmen mit dem Ziel, Personen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln in der Zusammenarbeit mit fremden Kulturen zu befähigen. Ziel ist dabei die Befähigung von Unternehmensleitung und Beschäftigten zur konstruktiven Bewältigung von spezifischen Managementaufgaben im Auslandsgeschäft.

4. Was Menschen stark macht – macht auch die Internationalisierung von Unternehmen erfolgreich

Bei der Internationalisierung darf der Mitarbeiter selbst nicht vergessen werden. Wie beschrieben, stellen sich Mitarbeitern und Leitung eines Unternehmens, das in das Auslandsgeschäft einsteigen will, hohe Anforderungen. Neben den fachlichen Anforderungen sind Motivation, Flexibilität, Mobilität und Aufgeschlossenheit für Neues wichtige Aspekte für die erfolgreiche Umsetzung. Die innerbetrieblichen Veränderungen betreffen alle im Unternehmen gleichermaßen, Beschäftigte und Leitung. Nicht selten führen Veränderungen zu gesundheitlichen Störungen, je nach dem, wie die „Individuellen Skills“ – z. B. innere Situation und Stärke einer Person – ausgeprägt sind. Der Gesundheits- und Krankheitszustand eines Menschen wird lt. dem amerikanisch-israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovski, individuell von seiner inneren Einstellung zu sich selbst und zu seiner Umwelt geprägt. Wer sein Leben als sinnvoll und eingebettet in Beziehungen erfährt, ist weniger von Krankheit bedroht. Diese individuelle Lebensfähigkeit nennt er „Kohärenzgefühl“.

Sinnvoll ist daher, Arbeitsräume auch als Lebensräume zu behandeln. Für die Internationalisierung ist es wichtig den biologischen Körper, die Persönlichkeit, die Motive und Werte jedes Mitarbeiters kennen zu lernen und zu würdigen bzw. bei den geplanten Veränderungen mit zu berücksichtigen. Mitarbeiter, für die als Lebensmotiv die Familie einen hohen Stellenwert hat, werden mit häufigen Geschäftsreisen auf Dauer unzufrieden sein. Hier wäre dann Unzufriedenheit und damit die innere Kündigung vorprogrammiert.

Stress und seine Begleiterscheinungen machen Mitarbeiter im Inneren hilflos und im Äußeren zu unangenehmen Kollegen. „Zwischenmenschliche Betriebsstörungen“ können genauso viel Schaden anrichten, wie der Stillstand ganzer Produktionseinheiten. „Störer“ erweisen sich als vollkommen in Ordnung und kommen nur deswegen mit dem Team nicht zurecht, weil sie zur falschen Zeit am falschen Platz an die falsche Arbeit gesetzt wurden. Dies könnte gerade auch im Hinblick auf die interkulturellen Unterschiede fatale Folgen haben. Egal wie gut die täglichen Arbeitspäckchen gepackt werden, die Produktionsgeschwindigkeit, die Komplexität (und Informationsdichte) der Aufgaben und der Druck persönlicher Belastungsmomente, Schwächen und Krisen zwingen auch ganz starke Persönlichkeiten hin und wieder in die Knie. Hier sollte jeder im Betrieb darin unterstützt werden, Widerstandsstrategien zu entwickeln.

Dem Team sollte geholfen werden, Anforderungen und Entlastungen ins Gleichgewicht zu bringen. Dabei sollten Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen wieder mehr Handlungsspielraum zugewiesen werden.

In diesem Zusammenhang ist der „Flow“ bei der Arbeit ein ganz wichtiger. Der von Mihaly Csikszentmihalyi geprägte Begriff bildet den Löwenanteil gesundheitsfördernder Aspekte am Arbeitsplatz. „Flow“ ist ein Qualitätssicherungsfaktor. Konzentration, Erfüllung und Zufriedenheit während der Arbeit erreichen mehr als jedes Total-Quality-Programm. Beim Menschen entstehen „Flow-Erlebnisse“, wenn seine Fähigkeiten den gewünschten Anforderungen entsprechen. In diesem Moment arbeiten Mitarbeiter nicht auf den Feierabend hin, sondern empfinden die Arbeit als freudigen Bestandteil des Tages. Arbeiten im „Flow“ macht Arbeiten müheloser. Zur Internationalisierung gehören daher Mitarbeiter, die den neuen Aktivitäten entsprechend gewachsen sind. Wer wieder gelernt hat, völlig in seinem Tun aufzugehen, ist stress-, burnout- oder mobbingresistent.

DAS VERSTEHT MAN UNTER FLOW

- Wir sind der Aktivität gewachsen.
- Wir sind fähig, uns auf unser Tun zu konzentrieren.
- Die Aktivität hat deutliche Ziele.
- Die Aktivität hat unmittelbare Rückmeldung.
- Wir haben das Gefühl von Kontrolle über unsere Aktivität.
- Unsere Sorgen um uns selbst verschwinden.
- Unser Gefühl für Zeitabläufe ist verändert.
- Die Tätigkeit hat ihre Zielsetzung bei sich selbst (sie ist autotelisch).

Nicht alle Bestandteile müssen gemeinsam vorhanden sein.

Grundsätzlich wird verstanden:

- Flow ist anders als „fun“ und „kick“, es scheint mehr zu sein, vielleicht in diesem Sinne auch „wertvoller“.
- Flow kann als Zustand beschrieben werden, in dem Aufmerksamkeit, Motivation und die Umgebung in einer Art produktiven Harmonie zusammentreffen.

Positive Stresserfahrung („Eustress“)
„Flow“-Erleben

Herausforderungen

Fähigkeiten

- Herausforderung > Fähigkeiten
= Überforderung = Frustration und Stress
- Herausforderung < Fähigkeiten
= Unterforderung = Langeweile
- Herausforderung = Fähigkeiten
= Spaß, Spannung = Flow

„Heute läuft es wie geschmiert!“
„Heute habe ich echt etwas geschafft“ oder
„Klasse, wie das gelaufen ist!“

Quelle: MICasa

Für das Unternehmen ist es daher Aufgabe, im eigenen Interesse, im Interesse einer gesunden und stabilen Belegschaft und nicht zuletzt einer sozialen Unternehmensführung, die Fähigkeiten von Mitarbeitern mit ihrem Können, Sollen und Wollen in Einklang mit ihrer Arbeit zu bringen.

Autorin:



Cornelia Buhl (Dipl. Betriebswirtin)

Spechtstrasse 5, 65824 Schwalbach am Taunus

Telefon +49 (0)6196 / 568524

Telefax +49 (0)6196 / 568521

mobil +49 (0)170 / 8614170

cornelia.buhl@micasa-beratung.de

www.micasa-beratung.de