



Das Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

## Internationalisierungskompetenz

### 1. KURZBESCHREIBUNG

Instrument Internationalisierungskompetenz: anwendungsorientierter Leitfaden zur Vorbereitung der Internationalisierung eines KMU

### 2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Internationalisierung ist zunehmend ein Thema auch für Kleinbetriebe.

Zu den wichtigsten Herausforderungen zählen dabei

- die Adaption an kulturelle Rahmenbedingungen (sprachliche Barrieren, Geschäftspraktiken, Zeitmanagement etc.)
- die erforderlichen Mobilität von Leitungsebene und MitarbeiterInnen, da Vertrauen in die neuen Geschäftspartner oft nur über persönlichen Kontakt aufgebaut und intensiviert werden kann
- die Beachtung der je nach Zielland sehr unterschiedlichen politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen

Beispiele für Anlässe im KMU, die internationale Kompetenz erfordern:

- telefonische oder schriftliche Anfragen ausländischer Interessenten
- Besuch internationaler Fachmessen
- Teilnahme an Ausschreibungen usw. im Ausland
- Besuche (potenzieller) ausländischer Kunden oder Lieferanten
- Führung ausländischer Mitarbeiter bzw. von Mitarbeitern im Auslandseinsatz
- Suche von Kooperationspartnern im Ausland
- Erfolgreiche Verhandlungen mit ausländischen Partnern
- Zusammenarbeit in internationalen Teams
- Leben und Arbeiten im Ausland

Die Entwicklung der Internationalisierungskompetenz stellt eine Herausforderung für das Unternehmen dar und umfasst insbesondere:

#### *a) Kommunikative Kompetenz (insbesondere Sprachkompetenz)*

Neben der sicheren Verwendung der einschlägigen Fachausdrücke erfordert netzbasierte Kommunikation auch schriftliche Ausdrucksfähigkeit. Voraussetzung ist auch eine einschlägige fremdsprachliche Kompetenz.

#### *b) Interkulturelle Kompetenz*

Um in einem fremden Land, einer fremden Kultur erfolgreich arbeiten und leben zu können, bedarf es gewisser persönlicher Voraussetzungen. Diese sind teils in Charaktereigenschaften, teils in der aktiven Auseinandersetzung mit der neuen Situation begründet. „Interkulturelle Kompetenz“ beschreibt die Fähigkeit, sich in einem fremden Kulturraum zu bewegen, ohne dies als Leid zu empfinden. Durch vorbereitende Maßnahmen sollen dabei internationale Teamfähigkeit (Zusammenarbeit in interkulturellen, international gemischten Teams) und die Sensibilität für Unterschiede und kulturbedingte Kommunikationsprobleme gestärkt werden. Insbesondere beim Führungskräftenachwuchs sollte Wert auf internationale Offenheit und entsprechende kommunikative Fähigkeiten gelegt werden. Internationale Kompetenz kann auch durch gezielte Einstellung neuer MitarbeiterInnen (z.B. aus den Zielmärkten) gestärkt werden.

### *c) Mobilität*

Auf Unternehmensebene bedeutet Mobilität, den Wahrnehmungshorizont des Unternehmens zu erweitern, internationale Entwicklungen zu kennen, Chancen überhaupt zu sehen und sich mit Trends in verschiedenen Zielländern zu beschäftigen.

#### **Warum sollten Unternehmen das Instrument im Unternehmen einsetzen?**

Unternehmen, die im Zuge der Internationalisierung in die betriebliche PE investieren:

- verbessern ihr Image sowohl in Bezug auf interne als auch externe Kommunikation - steigern damit die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität als Dienstgeber
- setzen dadurch wichtige Impulse für ein gutes Betriebsklima
- ermöglichen es den Mitarbeitern, sich mit noch größerem Engagement am Arbeitsplatz einzubringen
- leisten ein Beitrag dazu, dass kompetente und kreative MitarbeiterInnen langfristig beim Unternehmen bleiben
- steigern die Effizienz des Ablaufs der Internationalisierung und erhöhen dadurch die Effizienz in allen Unternehmensbereichen

### **3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE**

- Das vorliegende Instrument dient zur Entwicklung von Internationalisierungskompetenz im Unternehmen. Basis des Instruments ist zunächst die individuelle Bestimmung von vorhandenen Kompetenzen und bestehenden Kompetenzdefiziten im Unternehmen im Hinblick auf die Internationalisierung. Es geht vor allem darum, die Beratungsfähigkeit der Leitungsebene zu fördern verbunden mit dem Ziel, sie zu befähigen, PE-Prozesse im Hinblick auf die Internationalisierung im Unternehmen zu gestalten.
- Dabei steht der Erwerb von Handlungskompetenz im Vordergrund: die Unternehmerpersonen erarbeiten betriebsspezifische Lösungen für Kompetenzdefizite im Zusammenhang mit der Internationalisierung des Unternehmens.
- Ergebnis ist die Entwicklung eines Kompetenzatlas im Unternehmen, der es ermöglicht die Kompetenzsituation graphisch darzustellen um daraus Meilensteine für die Vorbereitung der internationalen Aktivitäten zu bestimmen.

Das Instrument umfasst drei wesentliche Säulen: A) Maßnahmen im Vorfeld der Internationalisierung B) Gezielte Weiterbildungsaktivitäten im Zuge der Internationalisierung C) Abbildung des Kompetenzatlas im Unternehmen

#### **A) Maßnahmen im Vorfeld der Internationalisierung:**

##### **Interne Kommunikation**

- Dadurch sollen Mitarbeiter stärker in den Prozess der Internationalisierung und die damit verbundenen Veränderungsprozesse eingebunden und dafür geeignete Kommunikationsstrukturen entwickelt werden.

##### **Ziele:**

- Interesse am Thema Internationalisierung wecken bzw. verstärken
- Laufend Informationen zu gesetzten Maßnahmen und ihren Effekten liefern
- Möglichst viele Personen im Unternehmen haben die Gelegenheit Internationalisierungsaktivitäten aktiv mitzutragen

##### **Umsetzung:**

- Wichtiger Ausgangspunkt sind gut geplante und dokumentierte Maßnahmen der internen Kommunikation. Besonders wichtig ist, dass die Mitarbeiter selbst zu Wort kommen, ihre Erfahrungen, Erwartungen und Befürchtungen einbringen können also z. B.:
  - Grundsatzinformationen zum Thema Internationalisierung (zB. Information zum jeweiligen Zielmarkt) für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, also etwa Zeitung und Intranet, aber auch als Inhalte von z. B. größeren Abteilungssitzungen bzw. Klausuren (selbstverständlich sind Informationen über den Fortgang des Projektes bei Teamsitzungen!)
  - Laufende Informationen über den aktuellen Stand der internationalen Aktivitäten z.B. über Schwarze Bretter (inkl. Ergebnisse oder Impulse von Workshops)
  - Entsprechende Adaption von Ausschreibungstexten und Bewerbungsgesprächen, von Stellenbeschreibungen

- Infotisch(e) mit aktuellen Broschüren, Literaturlisten, Unterlagen zum Projekt - diese können auch leicht zu Mini-Ausstellungen zum Thema erweitert werden, bei denen auch Objekte eingesetzt sind
- Aufbau / Ausbau einer internen Bibliothek mit Büchern zum Thema Internationalisierung, Kultur der Zielmärkte, etc.
- Exkursionen für spezielle Zielgruppen zu anderen Unternehmen im Zielmarkt
- Informationsveranstaltungen (ev. kombiniert mit internen Mailing): als Einstieg ins Projekt, für Zwischenergebnisse, als gemeinsamer Abschluss

### **B) Gezielte Weiterbildungsaktivitäten im Zuge der Internationalisierung:**

Bei der Internationalisierung handelt es sich oft um ein sensibles Thema, mit dem Befürchtungen der Mitarbeiter über den Bestand und die Zukunft des Unternehmens verbunden sein können. In diesem Kontext spielt daher der Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter am nationalen und internationalen Markt eine wichtige Rolle, aber auch das Überlegen von möglichen gemeinsamen Zielen und Schritten dorthin. Daher sollten gezielte Weiterbildungsmaßnahmen initiiert werden, um Ängste und Befürchtungen zu thematisieren und abzubauen:

1. **Vorträge** können als „Türöffner“ fungieren, gerade wenn sie mit Kleingruppenarbeit oder intensiveren **Workshops** möglichst direkt gekoppelt sind.
2. **Seminare** sollten zumindest aus zwei zeitlich getrennten Teilen bestehen, um auch als Prozessbegleiter wirksam werden zu können.

Mögliche Themen sind hier u. a. Informationen über die Zielländer, oder über (inter)kulturelle Aspekte.

Neben Vorträgen und Seminaren sollten auch fachspezifische Fragen durch die Unternehmensleitung erarbeitet werden. Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche kann erhoben werden, in welchen Fachbereichen es Kompetenzdefizite gibt und daraus können Maßnahmen entwickelt werden (etwa Auswahl geeigneter Seminare, Erstellung eines individuellen Weiterbildungsplanes der jeweiligen Mitarbeiter, Formulierung von Weiterbildungszielen (etwa Besuch eines Sprachkurses mit Festlegung des Sprachniveaus als Zielkriterium).

### **C) Entwicklung und Abbildung eines Internationalisierungs-Kompetenzatlas im Unternehmen:**

Dieser Kompetenzatlas ist im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung zu sehen: Ziel der Förderung in diesem Kontext ist die Unterstützung bei der Optimierung der internationalen Entwicklungspotentiale der Unternehmen sowie die Synchronisierung von Organisations-, Qualifikations-, Technologie-, Finanzierungs- und marktbezogenen Aspekten. Die Entwicklung eines Kompetenzatlas im Unternehmen erfolgt im Rahmen eines mindestens zweitägigen Workshops, der von einem unternehmensexternen Berater/Moderator geleitet wird.

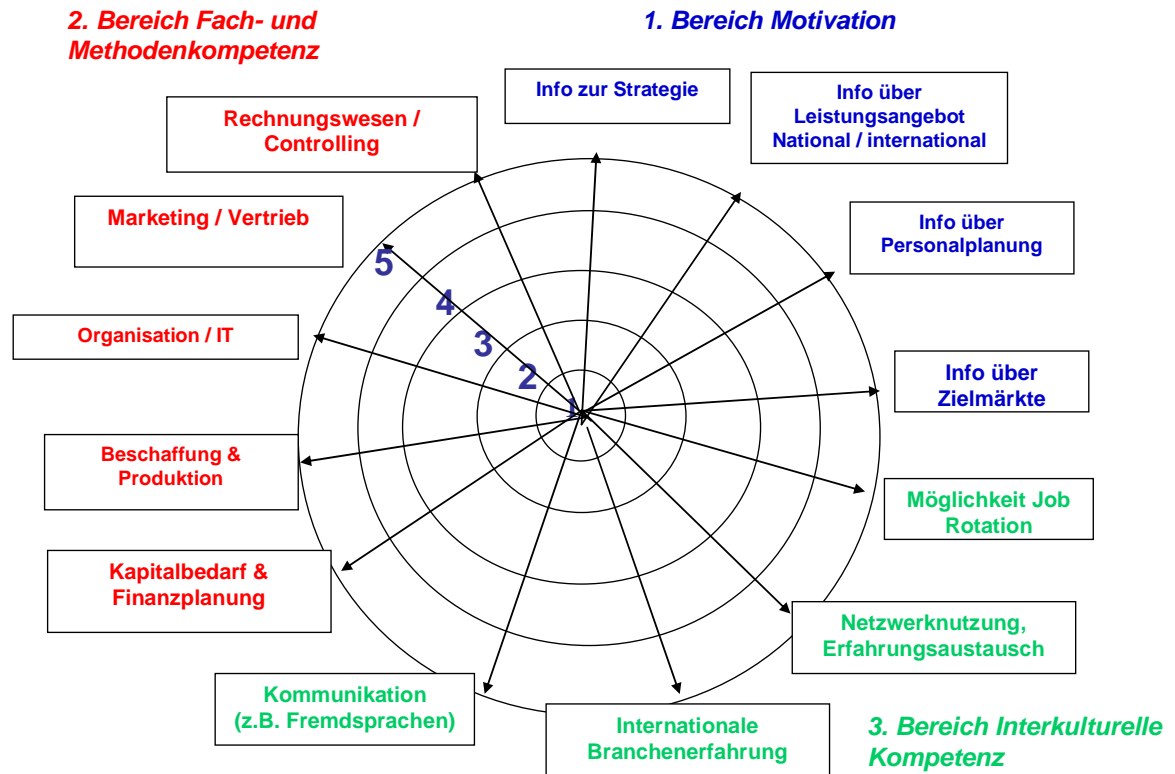
3 Bereiche im Unternehmen werden im Hinblick auf den aktuellen Handlungsbedarf bei diesem Workshop analysiert:

1. Maßnahmen zur Erhöhung der Motivation (durch gezielte Information und Abbau von Ängsten siehe Punkt B.),
2. Maßnahmen zur Erhöhung der Fach- und Methodenkompetenz der Mitarbeiter (z.B. durch Besuch einschlägiger Fachseminare etwa Lehrgang Exportmanagement, Kurse zu Fachthemen (Zollvorschriften) etc.) sowie
3. Maßnahmen zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter (z.B. durch Job Rotation, Erfahrungsaustausch, internationale Messebesuche).

Systematisch wird zunächst der Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmensleitung in den Bereichen Motivation, Fach- und Methodenkompetenz und Interkulturelle Kompetenz diskutiert und evaluiert anhand folgender Bewertungen / Einschätzungen:

- 5 = Akuter Handlungsbedarf gegeben
- 4 = Großer Handlungsbedarf gegeben
- 3 = Mittelmäßiger Handlungsbedarf gegeben
- 2 = Handlungsbedarf besteht möglicherweise später
- 1 = Handlungsbedarf besteht nicht

## ***Ist-Status der Kompetenzen im Hinblick auf geplante internationale Aktivität(en) des Unternehmens – Bsp. Export***



Darauf aufbauend werden konkrete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in den einzelnen Bereichen abgeleitet. Die Erstellung des Kompetenzatlas birgt den Vorteil, dass regelmäßig sämtliche im Unternehmen betroffenen Bereiche im Zuge des Internationalisierungsprozesses individuell analysiert werden können und dies sowohl nach der jeweiligen Stufe der Internationalisierung (z.B. Direkter / Indirekter Export, Joint Venture, etc.) als auch zielmarktspezifisch (z.B. mit Berücksichtigung unterschiedlicher Marktbedingungen, Konkurrenzsituation etc.) möglich ist.

#### **4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ**

Wenn es um die Verbreitung neuer Konzepte und Strukturen innerhalb des Unternehmens und damit die Einleitung von Verbesserungsprozessen im Unternehmen geht; sollten zunächst die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene grundsätzlich über Personalentwicklung und einsetzbare Instrumente durch die Unternehmensleitung informiert werden. (Kick-Off-Meeting)

In der Informationsphase wurde vor allem Bewusstseinsarbeit zum Thema Internationalisierung durch Information und Praxisbeispiele geleistet. Gleichzeitig wurde in weiteren Gesprächen der individuelle Qualifikationsstand (inwieweit sind benötigte Kompetenzen vorhanden, welche Defizite bestehen?) der Mitarbeiter festgestellt.

**Zielgruppe:** Führungskraft der mittleren und unteren Ebene (nationaler Markt)

**Ziel:** Veranschaulichung einer einheitlichen und umfassenden Vorgehensweise bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb

**Art des Instruments:** Informationsgespräch

**Zeitlicher Umfang:** Ca. 1 Stunde

**Inhalt:** Auflistung der einzelnen Schritte (z.B. Vorbereitungsgespräch / Evaluationsgespräch vor und nach Weiterbildungsmaßnahmen)

In der Phase B) gezielte Weiterbildungsaktivitäten für das Unternehmen zum Thema Internationalisierung erfolgt die grundlegende Entscheidung für eine interne oder externe Durchführung der Weiterbildungsaktivitäten.

**Zielgruppe:** Unternehmensleitung/Führungskraft der mittleren Ebene (nationaler Markt)

**Ziel:** Erfolgreiche Suche nach passenden Weiterbildungsangeboten (z.B: Fremdsprachenkurs, fachspezifisches Seminar); Qualität der Bildungsträger beurteilen

**Zeitbedarf:** Ca. 1,5 Stunden

**Inhalt:** Vor- und Nachteile interner und externer Schulungen, Kostenvergleiche, Ableitung anhand des Internationalisierungs-Kompetenzatlas

**Anwendung:** Dieser Arbeitsschritt soll helfen, den richtigen Partner für Weiterbildungsmaßnahmen zu finden, wenn diese nicht selbst durchgeführt wird.

In der Phase C) geht es um den Aufbau und die Darstellung des Kompetenzatlas zur Internationalisierung im Unternehmen. Diesbezüglich sollten Workshops organisiert werden innerhalb der jeweiligen Zielmärkte, wo das Unternehmen operativ tätig ist.

**Zielgruppe:** Unternehmensleitung/Führungskraft der mittleren Ebene (nationaler und internationaler Markt)

**Ziel:** Erfahrungsaustausch zwischen nationalen und ausländischen Mitarbeitern des Unternehmens; Erhöhung der interkulturellen Kompetenz

**Zeitbedarf:** Ca. 8 Stunden (1 Seminartag)

**Inhalt:** Erstellung eines Kompetenzatlas

**Anwendung:** Die Workshops dienen zum Aufbau eines Kompetenzatlas im Unternehmen. Die unternehmensinternen Ressourcen werden abgebildet und dokumentiert. Es wird transparent gemacht, in welchen Bereichen der interkulturellen Kompetenz es Defizite gibt. Gleichzeitig wird zielmarktspezifisch gearbeitet und die jeweilige Stufe im Internationalisierungsprozess berücksichtigt.

## 5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Lesen Sie dazu das Fallbeispiel der Firma Dynatrace:

[Internationalisierungskompetenz am Beispiel der dynaTrace software GmbH](#)

## 6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN



- Fischlmayr, I. C. (2004): Expatriation ein Handbuch zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Linz, Trauner.
- Kailer, N.; Falter, C. (2006): Auswirkungen der Globalisierung auf Lernkultur und Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin, ABWF.
- Kailer, N.; Pernsteiner, H. (Hrsg.)(2006): Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe - Eintrittsschritte in die neuen EU-Märkte. Berlin, Schmidt.
- Krystek, U.; Zur, E. (2001): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. 2., völlig neu bearb. und erw. Aufl. Berlin, Springer.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (1997): Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform. In: Marchazina, K.; Oesterle, M. (Hrsg.): Handbuch internationales Management. Wiesbaden, Gabler S. 231-252.
- Perlit, M. (2004): Internationales Management. 5., überarb. Auflage. Stuttgart, Lucius und Lucius.
- Sachse, U. (2003): Wachsen durch internationale Expansion. Wie Sie Ihr Auslandsgeschäft vorantreiben und entwickeln. Wiesbaden, Gabler.

Internetquellen:

[www.go-international.at](http://www.go-international.at) (Aktionsprogramme zur Internationalisierung der österreichischen Wirtschaft)

[www.exportcenter.at](http://www.exportcenter.at) (Export Center OÖ)

## 7. AUTOREN

Kontakt	Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer Dr. <sup>in</sup> Tina Mücke	 	
	Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität		
Standort	Freistädter Straße 315/I, 4040 Linz		
Email / Internet	<a href="http://www.iug.jku.at">www.iug.jku.at</a>		
Telefon-Nr.	0732-2468-1721, 1724	Fax-Nr.	0732-2468-1725

Norbert Kailer, Univ.-Prof. Dr.rer.soc.oec. 1980 – 1994 Produktmanager in der Führungskräfteweiterbildung, Betriebspädagoge, Berufsbildungsforscher, unternehmensinterne und –externe Trainingstätigkeit. 1994 - 2003 Professor für Personal und Qualifikation an der Ruhr-Universität Bochum, seit 2003 Vorstand des Institutes für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz. Dzt. Arbeitsschwerpunkte: Entrepreneurship, Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, betriebliche Kompetenzentwicklung und -bilanzierung. Praxishandbücher und Studien zum Thema PE in KMU siehe [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)

Tina Mücke, Mag. Dr. , rer.soc.oec, Betriebswirtin, stv. Institutsvorständin des IUG. Lektorin am Zentrum für Soziale und Interkulturelle Kompetenz an der JKU, der Kunstuniversität Linz und Universität Budweis im Bereich Businessplanung. Nebenberuflich mehrjährige Projektmitarbeit in Rechtsanwaltskanzleien und selbständige Mediatorin. Berufserfahrung in der Gründungsberatung. Forschungsschwerpunkte: Internationalisierung von KMU, Mediation und Unternehmensnachfolge, Familienunternehmen.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1