

## Qualifizieren für den Globalisierungsprozess

E 63

### Das Beispiel der Deutschen Bahn AG

Dr. Gisela Dybowski\*) und Ulrich Wiegand\*\*)

Spätestens seit der Schaffung des europäischen Binnenmarktes ist die Frage nach den notwendigen Qualifikationen für internationales berufliches Handeln in den Vordergrund gerückt. Die zunehmende Internationalisierung der Arbeitsplätze erfordert zudem eine wachsende Mobilität der Beschäftigten – auch mit der Option, künftig größere Abschnitte der Lebensarbeitszeit im Ausland zu verbringen. Jungen Menschen, aber auch Fachkräften durch berufliche Bildungsangebote die Möglichkeit zu geben, sich mit fremden Kulturen und Arbeitsweisen vertraut zu machen, gewinnt damit eine neue Dimension. Initiativen, wie am Beispiel der Deutschen Bahn dargestellt, unterstreichen die Relevanz einer Qualifizierung für den Globalisierungsprozess.

#### Neue personalwirtschaftliche Herausforderungen durch Globalisierung und Internationalisierung

Die schnell wachsende Bedeutung von Internationalisierungs- und Globalisierungsprozessen in der Wirtschaft zwingt immer mehr Unternehmen dazu, ihre Produkte und Dienstleistungen zu internationalisieren und eine globale Perspektive zu verfolgen, um sich weiterhin am Markt behaupten zu können. Führend in diesen Globalisierungstendenzen sind heute weltweit agierende Großkonzerne in Branchen der Prozessindustrie, der Elektrotechnik, des Maschinenbaus und vor allem der Automobilindustrie. Zunehmend gerät aber auch die mittelständische Industrie unter den Druck, sich durch einschlägige Aktivitäten als „global player“ zu profilieren.

In einer im April 2000 durchgeführten Umfrage zur Entwicklung von Ausbildung und Beschäftigung

\*) Leiterin der Abteilung „Forschungs- und Dienstleistungskonzeptionen, internationale Berufsbildung“ im BIBB

\*\*) Leiter Bildungspolitik, Deutsche Bahn AG, Berlin

befragte das Institut der deutschen Wirtschaft ca. 4 000 Unternehmen nach ihren internationalen Aktivitäten und den Konsequenzen von Globalisierung und Internationalisierung für die Qualifikation von Fachkräften und Auszubildenden (Lenske/Werner 2000). Von den Unternehmen, die sich selbst als international aktiv einstufen, unterhält ein Drittel Standorte im Ausland (Tabelle 1). Fast drei Viertel dieser Zielgruppe betreiben internationalen Handel. Dass dabei keineswegs in den Grenzen der Europäischen Union Halt gemacht wird, zeigt, dass der Anteil der Unternehmen mit Geschäftskontakten innerhalb der EU (71 Prozent) lediglich 6 Prozentpunkte über demjenigen mit sonstigen Ländern liegt (65 Prozent).

Tabelle 1: **Standorte im Ausland**  
(in Prozent der Unternehmen)

Standorte im Ausland	Ausland insgesamt	EU-Ausland	Sonstiges Ausland
Ja	36,6	31,5	31,9
Nein	63,2	66,5	64,9
K. A.	0,1	2,1	3,2
Insgesamt	100,0	100,0	100,0
<i>Quelle: Lenske/Werner: IW-Umfrage zu Ausbildung und Beschäftigung 2000</i>			

Diese zunehmende internationale Ausrichtung der Unternehmen bewirkt nicht nur erhebliche Verschiebungen in der Arbeitsteilung auf internationaler und nationaler Ebene, die sich heute bereits in neuen Formen des In- und Outsourcing und des Aufbaus differenzierter Netzwerke zwischen Herstellern und Zulieferern andeuten.

Vielmehr behinhalten diese Globalisierungstendenzen auch neue Herausforderungen an die Lernfähigkeit von Unternehmen und ihre Mitarbeiter: die Bedeutung nicht nur von Fremdsprachen, sondern von interkulturellen Kompetenzen und einer globalen Diffusion von Wissen und Know-how auf der Ebene von Führungskräften – aber auch von Fachkräften – steigt.



Diese neuen personalwirtschaftlichen Herausforderungen von Internationalisierung und Globalisierung – verbunden mit wachsenden Anforderungen an das Personalmanagement und an Strategien der Qualifikationsanpassung – wurden jedoch in der Vergangenheit nur unzureichend beleuchtet. Ähnlich wie in der Forschung zur Internationalisierung, in der marktliche und unternehmensstrategische Aspekte der Globalisierung nach wie vor das Untersuchungsinteresse beherrschen, deutete auch vieles in der Praxis darauf hin, dass Unternehmen in der Vorbereitung von Internationalisierungsmaßnahmen zwar sehr sorgfältig die marktlichen Expansionsstrategien, das heißt den Technikeinsatz, die Finanzierung und die Produktionsorganisation planen, aber dazu neigen, die Effekte von Personalrekrutierung und -einsatz, von Qualifikation und Qualifizierung für einen nachhaltigen Internationalisierungsprozess zu unterschätzen (Meil/Düll, S. 8).

Aktuelle Untersuchungen, die sich mit Fragen internationaler Unternehmenszusammenschlüsse und den sich daraus ergebenden personalwirtschaftlichen und unternehmenskulturellen Problemen beschäftigen (Apfelthaler/Reder/Müller 1999; Schmidt/Scheller 1999), bestätigen, dass im Zuge internationaler Unternehmenszusammenschlüsse die personalwirtschaftlichen und unternehmenskulturellen Probleme steigen. In die gleiche Richtung weisen die Ergebnisse der Befragung bei 84 global agierenden Unternehmen, die das ISF in München in 1998/1999 durchgeführt hat (Meil/Düll, S. 7 ff.). Angesprochen auf ihre Erfahrungen und Praktiken im Qualifikationsmanagement bei Internationalisierungsstrategien, räumt die Mehrzahl der befragten Unternehmen „Schwächen bei der Bereitstellung von Informationen und Qualifikationen (ein), die für die Einleitung von Internationalisierungsmaßnahmen als erforderlich angesehen werden“ (Ebenda, S. 8).

Wesentliche neue personalwirtschaftliche Aufgaben werden von den Unternehmensvertretern vor allem an der Entsendung von Führungskräften ins Ausland festgemacht und Sprachkenntnisse und Managementkapazitäten hierbei als vorrangige Hindernisse der Internationalisierung genannt. Mehr und mehr greift jedoch auch die Erkenntnis, dass ein auf Internationalisierung ausgerichteter Qualifizierungsbedarf in den Unternehmen kaum länger allein auf der Ebene von Führungskräften zu verorten ist, sondern immer stärker auch neue personalwirtschaftliche Strategien auf der Ebene der Fachkräfte erfordert. Denn zu den entscheidenden Wettbewerbsfaktoren von global aktiven Unterneh-

men zählt in Zukunft immer mehr ein Ressourcenmanagement, das auf Aspekte eines global ausgerichteten Wissens- und Know-how-Transfers, auf interkulturell kommunizierbare Verhaltensmuster der Beschäftigten und die Erfüllung differenzierter, weltweit ausgerichteter Kundenwünsche ausgerichtet ist.

Tabelle 2: **Anteil an Fachkräften, die regelmäßig „internationale Qualifikationen“ anwenden**  
(in Prozent der Fachkräfte)

Internationale Qualifikationen	Berufsbereich			
	kaufm. Berufe	gew.-techn. Berufe	IT-Berufe	insgesamt
berufsbezogene Fremdsprachenkenntnisse	28,4	20,8	40,3	32,4
Internationale Fachkenntnisse	21,3	15,3	25,3	21,6
Sonstige internationale Kenntnisse und Qualifikationen	16,7	11,2	18,3	15,9

*Quelle: Lenske/Werner: IW-Umfrage zu Ausbildung und Beschäftigung 2000*

Wie die oben genannten Untersuchung des IW zeigt, benötigt heute ein immer größerer Teil der beschäftigten Fachkräfte internationale Berufskompetenz (Tabelle 2): In 37 Prozent aller international aktiven Unternehmen muss ein bestimmter Anteil regelmäßig internationale Qualifikationen anwenden. Im Vordergrund stehen berufsbezogene Fremdsprachenkenntnisse: Knapp ein Drittel der Beschäftigten benötigt diese Qualifikationen regelmäßig. Es folgen internationale Fachkenntnisse (22 Prozent) und sonstige internationale Kenntnisse und Qualifikationen.

Fremdsprachenkenntnisse genießen danach hohe Priorität. Doch auch internationale Fachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen, wie „Toleranz und Anpassungsbereitschaft gegenüber anderen kulturellen Werten und Normen“, „Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen“, „Denken in internationalen, globalen Bezügen“, gelten als entscheidende Voraussetzungen für die gestellten Erwartungen. Für zunehmend mehr Unternehmen stellt sich daher die Frage: Wie kann man die Globalisierungskompetenzen und die Mobilität von Fach-



## Qualifizieren für den Globalisierungsprozess (Fortsetzung)

und Führungskräften in Zukunft deutlich erhöhen und wie lässt sich dieser spezifische, auf Internationalisierung ausgerichtete Qualifizierungsbedarf in den Unternehmen systematischer fassen und aktiv bewältigen?

### Bildungspolitische Initiativen zur Mobilitätsförderung in der beruflichen Bildung

Während das wissenschaftliche Interesse und forschungsrelevante Themen zu Fragen des internationalen Personalmanagements sich vornehmlich auf Defizite in der universitären Ausbildung von Ingenieur- und betriebswirtschaftlichen Qualifikationen konzentrieren, gerät allzu oft aus dem Blick, was im Bereich der Ausbildung von Fachkräften bereits seit Jahren angedacht und mit der Verabschiedung des europäischen Programms „Leonardo da Vinci“ Ende 1994 schrittweise praktiziert wird. Im Rahmen dieses Programms, dessen erste Phase sich auf die Jahre 1995 bis 1999 erstreckte und das in 2000 in einer zweiten Phase nochmals auf weitere sieben Jahre (2000–2006) verlängert wurde, standen bislang europaweit insgesamt rund 760 Mio. ECU für Initiativen zur Verfügung, durch die die Qualität der Berufsbildung in den europäischen Mitgliedsstaaten gefördert wurde und die zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Berufsbildungssysteme beitragen sollen.

Zu den wesentlichen Förderinstrumenten des Leonardo-da-Vinci-Programms zählen neben grenzüberschreitenden Pilotprojekten vor allem Austausch- und Vermittlungsmaßnahmen (mindestens 30 Prozent des Budgets). Im Rahmen dieser Austausch- und Vermittlungsmaßnahmen, den so genannten „Mobilitätsprojekten“ konnten berufliche Lernaufenthalte und Arbeitspraktika von jungen Leuten und Berufsbildungspraktikern europaweit in weit größerem Umfang realisiert werden als in allen früheren Einzelprogrammen zusammen. Für den Zeitraum von 1995 bis 1999 wurden etwa 7 000 Mobilitätsprojekte gefördert, die dezentral in den Mitgliedsstaaten vergeben und insgesamt mit über 150 Mio. ECU ausgestattet wurden. Über 150 000 Jugendliche in der beruflichen Erstausbildung, junge Arbeitnehmer in der beruflichen Weiterbildung, studentische Praktikanten, Ausbilder etc. konnten europaweit an Mobilitätsmaßnahmen teilnehmen und im europäischen Ausland ihre fachlichen, fremdsprachlichen und interkulturellen

Kompetenzen erweitern. Die beteiligten Partnerbetriebe und Bildungseinrichtungen hatten ihrerseits die Gelegenheit, neue Eindrücke zu gewinnen und internationale Kontakte aufzubauen.

Die Resonanzen auf die Wirkungen dieses Programms sind positiv. Nicht nur von Seiten der Europäischen Kommission und den nationalen Akteuren, die mit der Durchführung des Programms betraut waren, wird ausdrücklich gewürdigt, dass durch dieses Programm und insbesondere durch die hohe Beteiligungsrate an Mobilitätsprojekten junge Menschen aus ganz Europa in der Ausbildung und Arbeit zusammengebracht wurden und Möglichkeiten hatten, die jeweiligen Kulturen und Denkweisen vorurteilsfrei kennen zu lernen. Auch die Sozialparteien und die beteiligten Praktiker aus Berufsschulen, Betrieben und Kammern, die sich an Mobilitätsmaßnahmen beteiligten, haben ihre anfänglich Skepsis aufgegeben und sehen darin durchaus einen Know-how-Gewinn sowohl für die Beteiligten als auch für die Unternehmen.

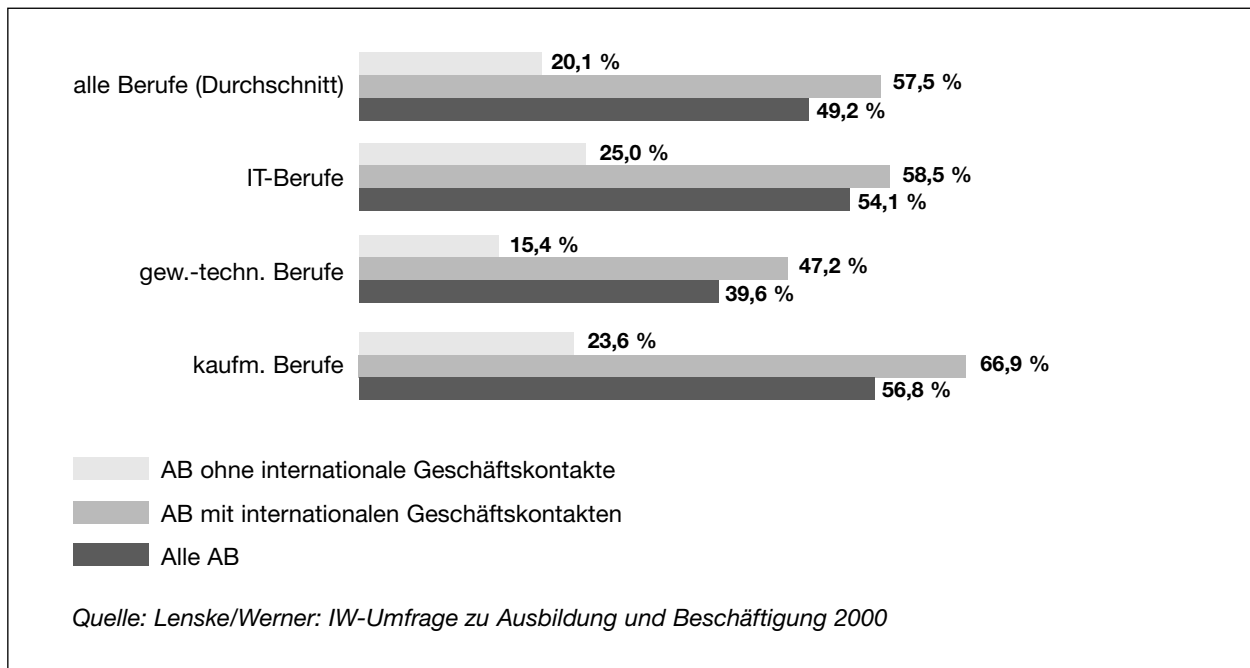
### Initiativen zur Internationalisierung betrieblicher Bildungs- und Personalarbeit: das Beispiel der Deutschen Bahn AG

Von Interesse ist darüber hinaus, inwieweit die Betriebe durch eigene Qualifizierungsangebote den Erwerb internationaler Berufskompetenz im Rahmen ihrer Ausbildungstätigkeit fördern. Wie die IW-Untersuchung zeigt (Tabelle 3), bietet fast jeder zweite Ausbildungsbetrieb der Unternehmen, die sich als international aktiv eingeschätzt haben, Qualifizierungsmaßnahmen zur Förderung internationaler Berufskompetenz an. Internationale Qualifikationen werden am häufigsten bei kaufmännischen und bei IT-Auszubildenden gefördert, und zwar von mehr als der Hälfte der Ausbildungsbetriebe. Von den gewerblich-technischen Auszubildenden kommen hingegen nur 40 Prozent in diesen Genuss.

Das am häufigsten genutzte Instrument der Betriebe ist der Einbezug von Auszubildenden in die Betreuung ausländischer Partner oder Kunden: Dies praktizieren fast ein Drittel aller international aktiven Betriebe. An zweiter Stelle steht die innerbetriebliche Schulung berufsbezogener Fremdsprachenkenntnisse, die gut ein Viertel der Betriebe ihren Auszubildenden anbietet. Auslandsprakti-



Tabelle 3: **Förderung internationaler Berufskompetenz durch Qualifizierungsangebote der Betriebe**



ka sind für Lehrlinge in immerhin 18 Prozent der Ausbildungsbetriebe möglich. Bezogen auf diejenigen Unternehmen, die internationale Geschäftskontakte pflegen, liegt dieser Anteil bei 21 Prozent, bei jenen mit Standorten im Ausland sogar bei 28 Prozent.

Wie sich derartige Ausbildungsinitiativen praktisch gestalten und welchen Nutzen Betriebe den Möglichkeiten zum Erwerb internationaler Berufskompetenzen beimessen, soll im Folgenden am Beispiel der Deutschen Bahn AG skizziert werden.

### 1. Maßnahmen und Strategien zur Internationalisierung der beruflichen Bildung

Als größtes Verkehrsdienstleistungsunternehmen Europas und mit rund 12 000 Auszubildenden in über 30 Berufen hat die Deutsche Bahn vor drei Jahre mit hohem Engagement begonnen, ihre betriebliche Bildungsarbeit zu internationalisieren. Sie reagiert damit rechtzeitig auf die gestiegenen Anforderungen der Kunden an ihre Mitarbeiter. Dabei setzt die Bahn insbesondere auf eine frühzeitige Qualifizierung im Rahmen der dualen Berufsausbildung.

Heute kooperiert die Deutsche Bahn mit Bahnen aus Frankreich, Dänemark, den Niederlanden,

Tschechien, Polen und zahlreichen anderen europäischen Staaten. Seit 1999 bestehen transnationale Ausbildungsgruppen mit Frankreich, Dänemark und den Niederlanden/Belgien (trinationale Gruppen). Ende 2001 werden mehr als 150 einen Teil ihre Ausbildung im europäischen Ausland verbracht haben. Der Schwerpunkt liegt dabei im kaufmännisch-serviceorientierten Bereich, mit seinem hohen Anteil an direkter und persönlicher Kundenberatung.

### 2. Berufsausbildung

Insbesondere in der Zusammenarbeit mit Frankreich wurden völlig neue Wege einer transnationalen Ausbildung von „Kaufleuten für Verkehrs-service“ beschritten. Ziel dieser Ausbildung ist es, die Interoperabilität künftiger Mitarbeiter im Verkauf und im Zugbegleitservice sicherzustellen. Das erfordert eine hohe Kompetenz bei der Beratung ausländischer Gäste im Inland einschließlich Servicebereitschaft, eine transnationale Mobilität der Mitarbeiter sowie Kenntnisse der Produkte der Deutschen Bahn und der SNCF.

Seit 1999 werden deutsche und französische Jugendliche in gemeinsamen Gruppen bei der Deutschen Bahn ausgebildet. Auf der Grundlage des Berufsbildungsgesetzes absolvieren sie an

## Qualifizieren für den Globalisierungsprozess (Fortsetzung)

mehreren Standorten (insbesondere Karlsruhe, Saarbrücken) eine Ausbildung in Betrieb und Berufsschule. Die jeweilige Gruppengröße beträgt 15 Personen und setzt sich zur Hälfte aus Franzosen und Deutschen zusammen. Für die Jugendlichen aus Frankreich ist innerhalb der Ausbildung bei der Deutschen Bahn ein Praktikum im Heimatland (zweites Ausbildungsjahr) vorgesehen, das dazu dient, die spätere transnationale Einsatzfähigkeit zu stärken. Die in diesem Praktikum vermittelten Inhalte sind mit den betrieblichen Ausbildungsplänen abgestimmt und werden künftig über den EUROPASS dokumentiert. Die Ausbildung endet mit einer Abschlussprüfung vor der zuständigen Industrie- und Handelskammer in Deutschland.

Parallel werden seit vergangenem Jahr in Frankreich junge Deutsche und Franzosen in transnationalen Ausbildungsgruppen qualifiziert und schließen dort ihre Ausbildung mit dem „bac pro service“ ab.

Weitere Internationalisierungsstrategien im Bereich Berufsausbildung zielen in der Kooperation mit Frankreich vor allem auf

- Praktika zwischen der Deutschen Bahn und der SNCF (eine Woche, integriert in die laufende Berufsausbildung).
- Austausch von gewerblich-technischen Auszubildenden mit der SNCF. Jeweils eine deutsche und eine französische Auszubildendengruppe fährt im Rahmen der Berufsausbildung in das Partnerland und vertieft verkehrs- und technikspezifische Inhalte sowie ihr interkulturelles Know-how.
- Austausch von Ausbildern der Deutschen Bahn. Diese absolvieren in Frankreich bei der SNCF ein Praktikum. Ziel ist der Erwerb von Kenntnissen über Strukturen und Produktangebote.

Nachdruck wird darüber hinaus bei der Deutschen Bahn auf den Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen gelegt. Alle kaufmännisch-serviceorientierten Auszubildenden der Deutschen Bahn vertiefen zusätzlich zum Fremdsprachenunterricht der Berufsschule ihre Englischkenntnisse durch die Nutzung hochmoderner bahneigener Lernprogramme. Auszubildende und Mitarbeiter erhalten für den Kundenkontakt durch ein Selbstlernprogramm die Gelegenheit, ihren Wortschatz auszuweiten. Das Ergebnis ist positiv. Durch den Einsatz

moderner Vermittlungsformen wie FiF (Fachvokabular im Fremdsprachentraining für den Einsatz in der Qualifizierung von Service- und Verkaufsmitarbeitern) lassen sich die passiven Sprachkenntnisse aktivieren und mögliche Hemmungen bei der Anwendung der Fremdsprache abbauen.

Die EU und der Europarat haben 2001 zum Europäischen Jahr der Sprachen (EJS) ausgerufen. Die Deutsche Bahn fördert als Hauptsponsor das EJS aus der Überzeugung heraus, dass das Lernen von Fremdsprachen im privaten und beruflichen Bereich für das interkulturelle Verständnis und die Mobilität innerhalb Europas immer wichtiger wird. Sie kooperiert dabei insbesondere mit der Nationalen Agentur „Bildung für Europa“ beim Bundesinstitut für Berufsbildung. Ziel der Bahn ist es, im Rahmen des EJS das bisherige Engagement in geeigneter Form konzernweit auf andere Bereiche auszudehnen.

### 3. Fort- und Weiterbildung

Neben den Initiativen im Rahmen der klassischen Berufsausbildung bietet die Deutsche Bahn in Kooperation mit anderen europäischen Ländern zahlreiche transnationale Weiterbildungsmaßnahmen an. Dazu gehören u.a.:

- SIAFI. Einführungskurse in das internationale Bahngeschäft und Bahnkooperationen für den Führungskräftenachwuchs. Dauer 10 Tage, in Modulen, durchgeführt von der UIC (Internationaler Eisenbahnverband, Paris).
- CENTRE. Informationsveranstaltung für Führungskräftenachwuchs über den internationalen Verkehrsmarkt. Dauer 16 Tage, Europacollege Brügge, Veranstalter European Training Center for Railways, ECTR.
- IMPR (in Entwicklung). DB, SNCF, FS entwickeln unter der technischen Koordination der UIC ein Internationales Managementprogramm für die Bahnen. Ziel ist es, ab Ende 2001 künftige Führungskräfte der Bahnen, die über eine mehrjährige Berufserfahrung in einer verantwortlichen Position verfügen, in drei, über ein Jahr verteilten Modulen in strategischen Themen wie transnationales Projektmanagement, internationale Kooperationen im Verkehrsbereich (z.B. Fusionen, Joint Ventures) zu schulen.

Angesichts der wachsenden Bedeutung transnationaler Kooperationen auf allen Ebenen des



Unternehmens ist dies nur der Beginn einer weit reichenden Internationalisierung der innerbetrieblichen Bildungs- und Personalarbeit. Sie wird sich, unter wachsender Nutzung auch mediengestützter Vermittlungs- und Kooperationsformen, in den nächsten Jahren weiter verstärken.

#### 4. Unternehmerischer Nutzen transnationaler Bildungsarbeit

Aus Sicht der deutschen Bahn ist dies nur ein weiterer und konsequenter Schritt der globalen Ausrichtung des Unternehmens. Durch den Aufbau und Ausbau eines dauerhaften Kooperationsnetzwerkes mit ausländischen Partnern der Branche werden die Voraussetzungen für einen kontinuierlichen Informations-, Erfahrungs- und Wissensaustausch geschaffen. Die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen, in globalen Zusammenhängen zu agieren und am innovativen Know-how anderer zu partizipieren, wird als wesentlicher Schritt zur Verbesserung der Marktposition des Unternehmens gewertet.

Der mögliche Nutzen einer weit reichenden Internationalisierung der innerbetrieblichen Personal- und Bildungsarbeit weist vielfältige Komponenten auf:

- internationale Projekte können den Personaltransfer und die Personalrekrutierung aus internationalen Unternehmen in den eigenen Betrieb unterstützen. Dies gilt in besonderem Maße für Spezialisten, Fach- und Führungskräfte;
- die Teilnehmer an Austauschmaßnahmen bringen neue Erkenntnisse in das Unternehmen ein, die an andere Mitarbeiter weitergegeben werden können;
- die im Ausland erworbenen branchenspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten erweitern die Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter. Hierzu gehören auch der Ausbau von Fremdsprachenkenntnissen und interkulturellen Kompetenzen, beispielsweise zur Leitung internationaler Teams;
- die Mitwirkung an internationalen Mobilitätsmaßnahmen erhöht die innerbetriebliche berufliche Mobilität und verbessert die Beschäftigungschancen am deutschen und europäischen Arbeitsmarkt;
- Auslandsaufenthalte steigern eigenständiges Handeln und Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter;

- die Teilnahme an internationalen Projekten führt bei den Mitarbeitern zu einem Motivationsschub und erhöht die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen;
- die Mitwirkenden an internationalen Projekten können ihr eigenes betriebliches Handeln vor einem erweiterten Hintergrund reflektieren und überprüfen, eine mögliche Betriebsblindheit wird abgebaut bzw. ihr vorgebeugt;
- die Auslandsaufenthalte stellen für Unternehmen ein probates Mittel im Zusammenhang mit der Überprüfung von Belastungsfähigkeit und Potenzialentwicklung der Mitarbeiter dar. Sie können Aufschluss darüber geben, inwieweit Nachwuchs- und Führungskräfte in der Lage sind, sich schnell und flexibel auf neue Gegebenheiten einzustellen, weitgehend selbst gesteuert zu lernen, andere Unternehmenskulturen in ihre Handlungen einzubeziehen, zu improvisieren und unter Druck Ergebnisse zu bringen. Hieraus lassen sich Rückschlüsse auf ihre weitere innerbetriebliche Verwendbarkeit ableiten;
- durch attraktive internationale Bildungsangebote lässt sich unternehmensintern ein Imagegewinn des Bildungsbereiches erzielen;
- bei Fach- und Führungskräften, aber auch leistungsstarken Schulabsolventen, werden Möglichkeiten eines Auslandseinsatzes immer häufiger zu einem Kriterium bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen. Internationale Bildungsangebote tragen zur Steigerung der Wettbewerbsposition des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern bei.

#### Ausblick

Vieles spricht dafür, dass die Anforderungen an eine globale Ausrichtung deutscher Unternehmen in den kommenden Jahren weiter steigen werden. Verstärkte Qualifizierungsleistungen der Unternehmen, aber auch in hohem Maße Eigeninitiative und Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiter sind daher erforderlich, um berufliche Kompetenzen auf- und auszubauen, die im (internationalen Kontext genutzt werden können. Die Dringlichkeit einer Qualifizierung für den Globalisierungsprozess gerät damit zu einer Herausforderung an eine stärkere internationale Ausrichtung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. Maßnahmen, wie von der Deutschen Bahn AG erfolgreich



## Qualifizieren für den Globalisierungsprozess (Fortsetzung)

beschritten, können dabei durchaus exemplarischen Charakter für zukünftige Qualifizierungsstrategien global agierender Unternehmen haben. Weitere Überlegungen sind deshalb darauf zu konzentrieren, derartige Modelle rasch zu verbreiten und auch für Klein- und Mittelbetriebe adaptierbar zu machen.

### Literatur

*Apfelthaler, G.; Rehder, R. R.; Müller, H. J.:* A Quest for Global Culture: DaimlerChrysler and its German-Japanese-US (and – soon to come – Austrian) M-class Production. Paper presented at the 19th Annual International Conference of the Strategic Management Society October 3–6, Berlin 1999, Hektographiertes Manuskript

*Lenske, W.; Werner, D.:* Globalisierung und internationale Berufskompetenz. IW-Umfrage zu Ausbildung und Beschäftigung 2000. Institut der deutschen Wirtschaft: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik 245, Köln 2000

*Meil, P.; Düll, K.:* Strategien der Qualifikationsanpassung in international aktiven Unternehmen. In: BWP 28 (1999) 3. S. 7–12

*Schmidt, S. L.; Schettler, M. A.:* Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen, Theorie und Praxis. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 68. Jg., 6/1999, S. 312–317

**Suchworte:** Internationalisierung der Arbeitsplätze, Mobilität, Lebensarbeitszeit, Deutsche Bahn AG, Globalisierungsprozess, Internationalisierung, Qualifikation, Know-how-Transfer, betriebliche Bildungs- und Personalarbeit, Mobilitätsförderung, Globalisierungskompetenz, Berufskompetenz, Transnationale Bildungsarbeit, Unternehmerischer Nutzen, Joint Venture, Internationales Bahngeschäft, EJS, Europäisches Jahr der Sprachen, Austauschmaßnahmen, Personaltransfer

