Internationalization Consulting

Ausbildung von „Internationalization Consultants“ wird derzeit im europäischen Raum sowohl im nationalen als auch internationalen Kontext noch nicht angeboten. Darüber hinaus bietet das vorliegende Projekt Vernetzungsmöglichkeiten für eine Berufsgruppe an, die bis dato im internationalen Bereich noch keine ähnlichen Aktivitäten gesetzt hat. Aber gerade die partnerschaftliche Zusammenarbeit und die Kooperation in internationalen Netzwerken stellen aus Sicht des Projektteams heute für Qualität, Flexibilität, wechselseitiges Lernen und Interdisziplinarität entscheidende Impulse dar.

Veränderungen im nationalen Bereich

Die Thematik der Beratung bei der Internationalisierungen von (insbesondere) KMU wird durch das gegenständliche Ausbildungskonzept erstmals als Ergänzung zu bestehenden (Erst- bzw Weiter-) Qualifizierungen definiert. Eine Implementierung des Ausbildungskonzeptes bei entsprechenden bestehenden Ausbildungen an Universitäten, Fachhochschulen oder anderen Einrichtungen ist angestrebt und bildet den logischen Endpunkt.

Die Zielgruppe der UnternehmensberaterInnen versteht sich aufgrund ihrer in der Wirtschaft wahrgenommenen Funktion als Personengruppe mit einem hohen Anspruch gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen. Das Wissen, dass von Ihnen im Rahmen von Kursen und Schulungen aufgenommen wird, wird in der Regel bei Beratungsprojekten unmittelbar angewandt. Daraus folgt für das Projektteam, dass bei der Entwicklung des Curriculums hohe Qualitätsstandards gesetzt werden müssen. Es existieren lediglich Vergleichsmöglichkeiten für Ausbildungen für die generelle Ausbildung im Bereich der beratenden Berufe im Hochschul- und Erwachsenenbildungsbereich , der Bereich der Internationalisierungsberatung wird zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht geschult. Sehr wohl gibt es eine Vielzahl von Ausbildungen die Unternehmen „exportfit“ machen sollen, wobei hier der Hauptfokus auf Unternehmen im industriellen Bereich und Dienstleistungssektor liegt. Der Bereich der beratenden Berufe findet dabei keine Abdeckung. Das Konzept der internationalen Qualifikationen ist für viele Unternehmen (und damit auch für die beratenden Berufe), die am Anfang der Internationalisierung stehen, brauchbar. Es

muss in Folge der dynamischen Entwicklung an den Arbeitsplätzen unter Einbeziehung der Möglichkeiten des Internet zukünftig zu einem neuen Konzept, das man „Netzkompetenz” nennen könnte, erweitert werden.

Hinzu kommt, dass Weiterbildung immer mehr als ein Produkt gesehen wird, dem bei Internationalisierungsstrategien große Bedeutung beizumessen ist. Gerade ein Land wie z.B. Deutschland sieht seine Aktivitäten in der Erwachsenenbildung als Möglichkeit, in neue Märkte vorzustoßen und über den Brückenkopf „Weiterbildung“ auch im Dienstleistungssektor und der Industrie in diesen Regionen Fuß zu fassen. Auch hier übernimmt das vorliegende Projekt in den beteiligten Staaten eine Brückenfunktion: Da durch die angedachte Vernetzungsstrategie ein gegenseitiger Wissensaustausch stattfinden soll, der die BeraterInnen in eine permanente Lernsituation (im Bereich Weiterbildung im internationalen Bereich) versetzt, können sie, nach Abschluss der Ausbildung verstärkt internationale Kontakte pflegen, eben als WissensvermittlerInnen fungieren, die im Ausland Unternehmen für den Markteintritt in ihrere ursprünglichen Heimat beraten (und damit im Zuge seiner Weiterentwicklung zwei Funktionen wahrnehmen kann)

- BeraterInnen für nationale Unternehmen mit Internationlisierungstendenzen
- BeraterInnen für Unternehmen aus dem Ausland, die in den nationalen Markt expandieren wollen.

Das Projekt ist so angelegt, dass die Zusammenarbeit von Ausbildungseinrichtungen und Unternehmen von Beginn an erfolgt und hierdurch die hohe praxisrelevante Ausrichtung und zugleich wissenschaftliche Begleitung der konzeptiven Arbeit sichert. Weiters soll durch die Implementierung neuer Lehr- und Lernkonzepte (Blended Learning) ein Beitrag zur Weiterentwicklung in der Bildungsarbeit geleistet werden. Das Berufsbild des Beraters / der Beraterin findet sich nicht in den beruflichen Ausbildungsschienen. Daher ist es wichtig spezifische Zusatzbildungsmöglichkeiten zu traditionellen Ausbildungen zu implementieren. Das vorliegende Projekt ist ein Beitrag dazu, dessen Ergebnisse auch auf andere Thematiken und Berufsbilder übertragen werden soll.

Beitrag zu den europäischen Strategien für die Berufsbildung

Einen Schlüsselfaktor für die europäische Relevanz des Projekts stellt die Etablierung einer europaweit anerkannten Zertifizierung dar. Durch diese Zertifizierung generieren sowohl Beratende/r als auch BeraterIn den Vorteil, zu wissen in welchen Bereich eine fruchtbringende Kooperation sinnvoll erscheint. Voraussetzung dafür ist der hohe Anspruch, den das Konsortium, das die Unternehmen, die die Ausbildung anbieten dürfen, an den Tag legt. Nur wenn es gelingt, dem Konsortium eine entsprechende Relevanz zu verleihen, kann das Projekt langfristig erfolgreich bleiben. Wenn dies allerdings gelingt, existiert ein europaweit gültiger Standard der vielen Berufsgruppen bei ihrem Entscheidungsprozess in der Selektion eines Anbieters von Beratungsdienstleistungen wertvolle Unterstützung bietet. Um die Idee einer europaweiten Anerkennung möglich zu machen verfolgt das Projektteam eine transnationale Zertifizierungsstrategie. So sich die Möglichkeit ergibt soll in der Kooperation mit einem schweizer Partner die Zertifizierung nach dem Standard ISO 10015 erwogen werden. Die ISO 10015 soll Hilfestellung bieten, wie ein Unternehmen einerseits sicherstellen kann, dass Investitionen in Weiterbildung für die zukünftige Firmenentwicklung relevant ist und wie andererseits dieses Unternehmen die Investitionsqualität für Weiterbildung sichern kann, sodass optimale Investitionsrenditen garantiert sind. Die traditionellen Qualitätsinstrumente befassen sich in der Regel nicht mit dem strategischen Aspekt der Weiterbildung und der Interaktion zwischen Produktivitätszielen und Weiterbildungsaktivitäten. Um diese Lücke zu schließen, wurde die ISO 10015 entwickelt, die 1999 vom ISO-Sekretariat als offizieller Standard herausgegeben wurde. Dieser Standard beruft sich auf das prozessorientierte Konzept der ISO 9000:2000 und gibt den Unternehmen „spezifische Leitlinien in den Bereichen Bildungstechnologie und organisatorisches Lernen und dies je nach der, von einer Firma oder öffentlichen Einrichtung angeforderten Qualifikation.“

Die ISO 10015 will einen Leitfaden anbieten, der einem Unternehmen hilft, bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies geht soweit, dass anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse der Erfolg einer Bildungsmaßnahme nicht nur anhand der Erweiterung der beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter gemessen wird, sondern auch, ob diese Maßnahmen dazu

beigetragen haben, dass die Leistungsdefizite der Organisation bereinigt wurden. ISO 100015 definiert Weiterbildung nach einem Vier-Schritte-Verfahren, nämlich als

- Analysieren
- Planen
- Tun
- Evaluieren

Jeder dieser Schritte ist durch eine Input-Output-Beziehung mit dem nächsten vernetzt, wodurch einerseits die Beschreibung der einzelnen Schritte gegeben ist und andererseits Verfahren zur Steuerung des Bildungsprozesses entwickelt werden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass der in einem Unternehmen Verantwortliche für Weiterbildung sich vielmehr auf seine eigentlichen Kernkompetenz, der komplexen Steuerung von Weiterbildungs-investitionen zu konzentrieren hat, statt sich nur mit der Kontrolle der Weiter-bildungskosten zu beschäftigen.

Die Erfahrungswerte mit diesem Standard sind derzeit noch gering, da es sich um einen Standard und noch nicht um eine Norm, der meist ein verpflichtenderer Charakter innewohnt, handelt. Es ist aber davon auszugehen, dass gerade Blended Learning, das Präsenzlernen und E-Learning verbindet und von seiner Konzeption auf die leichte Nachvollziehbarkeit der Lernerfolge abzielt, prädestiniert für den Einsatz dieses Standards ist. So die Möglichkeit besteht, ist die Integration eines schweizer Partners anzustreben, um das Curriculum basierend auf dem ISO-Standard 10015 zu entwickeln.

Angaben zur Innovation

Neue Ansätze in der Anwendung bestehender Methoden

Das innovative Ausbildungskonzept für „Internationalization Consulting“ soll ein umfassendes modernes Blended Learning Konzept darstellen. Hierbei sollen Methoden des

- Selbstgesteuerten Lernens
- Face to face Trainings (mit Vortrag, Übungen, Fallstudien usw) und
- Projektorientiertes Arbeiten in Teams
- E-Learning
- Coaching und Erfahrungslernen

optimal kombiniert werden. Im Rahmen des Pilotprojekts wird die Ausbildung in einem Land (Polen, Ungarn, Tschechische Republik oder Österreich) durchgeführt. Der Fokus des Projekts liegt darin, ein Curriculum zu entwickeln, das in vielen Ländern eingesetzt werden kann. Aus diesem Grund werden die Lernmaterialien in englischer Sprache erstellt werden, um eine internationale Verwendung zu ermöglichen. Dies bedingt als Einstiegskriterium, dass die alle TeilnehmerInnen Englisch in Wort und Schrift auf dem Niveau nach Abschluss einer höheren Schule beherrschen (z.B. AHS). Im Verlauf des Projekts (Befragung, Durchführung des Testlaufs) werden inhaltliche Schwerpunkte geklärt und dabei wird auch evaluiert, ob die Ausbildung in jedem Land deckungsgleich oder in länderspezifischen Adaptionen angeboten wird. Die bisherige Analyse durch die beteiligten Partner hat ergeben, dass im Schnitt z.B. UnternehmensberaterInnen in Schweden Englsich auf einem höheren Niveau sprechen, als ihre Kollegen in Polen. Basierend auf der Befragung und der Durchführung des Testlaufs (Prototyp) wird somit geklärt ob

- das Curriculum in jedem Land ident ist und
- welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, um die Ausbildung zu absolvieren.

Dadurch, dass die Ausbildung (und hier vor allem die E-Learning-Einheiten) auf englisch erfolgen, wird es ermöglicht, durch die internationale Verbreitungsstrategie in einem relativ kurzen Zeitraum einen großen Bekanntheitsgrad zu erreichen bzw. eine große Menge an potenziellen TeilnehmerInnen zu erreichen, was von entscheidender Bedeutung ist, da gerade die Erstellung von E-Learning-Materialien hohe Kosten verursacht. Weiters sollen die TeilnehmerInnen bereits vor Beginn der eigentlichen Ausbildung, währenddessen und auch noch nach Abschluss derselben als in einem „virtual classroom“ betreut (E-Coaching) werden und sich gegenseitig austauschen. Wenn sich ein Kurs aus TeilnehmerInnen aus unterschiedlichen Ländern zusammensetzt bzw. von einem sehr unterschiedlichen Bildungsniveau auszugehen ist, wirkt die Betreuung durch einen virtuellen Klassenraum im Vorfeld der Ausbildung unterstützend, um die unterschiedlichen Niveaus auf einen Level anzuheben, um die reibungslose Durchführung der Ausbildung zu garantieren. Positiv wirkt sich auch aus, dass die TeilnehmerInnen schon im Vorfeld der Ausbildung miteinander Kontakt aufnehmen und somit der Teambildungsprozess noch vor der ersten Präsenzeinheit beginnt.

Zugleich erfolgt die ausbildungsbegleitende Vernetzung mit interessierten Unternehmen aus den Projektpartnerstaaten über eine entsprechende Internet Kommunikatios- und Beziehungsplattform, die einen Teil der Contacting- und Know-how-Drehscheibe bilden wird. Dies ermöglicht eine grenzüberschreitenden Informations-, Bildungs- und Vernetzungsmöglichkeit für UnternehmensberaterInnen in Europa. Wenn ein Unternehmen aus Polen z.B. den Markteintritt in Österreich erwägt und hierzu die Unterstützung eines polnischen Consultants in Anspruch nimmt, kann letzterer über das Netzwerk mit einem österreichischen Consultant Kontakt aufnehmen und die beiden können gemeinsam die Markteintrittsstrategie für das polnische Unternehmen entwickeln. Dadurch, dass auf dieser Plattform nur UnternehmerInnen beteiligt sind, die die Ausbildung absolviert haben, besteht ein identes, hohes Wissensniveau, dass dem polnischen Consultant die Sicherheit gewährt, dass die Beratung durch den österreichischen Partner seinen Ansprüchen entspricht. Es ist davon auszugehen, dass eine Kooperation bei Markteintritten gesucht wird. Diese Konstellation garantiert, dass kein Konkurrenzverhältnis zwischen den Partnern besteht, sondern die Beratungsunternehmen durch ihre

Kooperation einen Mehrwert generieren, der durch das Anbot nur durch einen Consultant nicht zu erzielen wäre.

Neue Produkte als Antwort auf bestehende Probleme

Die Problematik, neue Märkte als Zielmärkte bzw. als Chance und nicht als Risiko zu sehen, bedingt ein Umdenken für viele Unternehmen im KMU-Bereich. Da aufgrund mangelnder Erfahrung und nicht vorhandenen Methodenwissens ein zielorientiertes Vorgehen nicht möglich ist, erfolgt durch die Hereinnnahme eines Beraters / einer Beraterin bzw. den Aufbau interner Ressourcen die Aneignung des für die Internationalisierung notwendigen Wissens. Gerade für diese Länder, die aufgrund von europaweiten Vergleichen, statistisch einen hohen Aufholbedarf vorweisen, stellen hochqualifizierte, ihr Wissen permanent auffrischende, Internationalisierungs Consultants eine Hilfe bei der strategischen Neuausrichtung bzw. der operativen Umsetzung dieser Strategie dar.

Wie oben bereits beschrieben wurde, existiert derzeit noch keine Ausbildung, die UnternehmensberaterInnen Kompetenz bei der Beratung von Internationalisierungsaktivitäten vermittelt. Allerdings wird an BeraterInnen zunehmen die Aufgabe herangetragen bei diesen Aktivitäten unterstützend einzugreifen. Das Curriculum, das ein Resultat des vorgeschlagenen Projekts darstellt, vermittelt das notwendige Wissen an die BeraterInnen, um KMU adäquat beraten zu können. Dadurch können BeraterInnen eine neue Qualifikation vorweisen, die ihr Standing am Markt verbessert und, als weiteren Vorteil, steigt die Wettbewerbsfähigkeit bzw. die Marktattraktivität des beratenen Unternehmens. Im Rahmen der Verbreitungsaktivitäten soll der erste Schwerpunkt auf die Länder Polen, Ungarn, Tschechische Republik und Österreich gesetzt werden, die (mit Ausnahme Österreichs) noch nicht über eine etablierte Struktur, vergleichbar mit den Frankreich oder Schweden, verfügen.

Im Rahmen der Aufbereitung des vorliegenden Antrags wurden einige KMU in den erstgenannten Ländern befragt, die durchwegs Zweifel an der Beratungsqualität der BeraterInnen artikulierten. Wenn nun diese Consultants über eine europaweit anerkannte Ausbildung verfügen, stärken sie damit ihre Verhandlungsbasis gegenüber dem KMU. Gerade in Ländern, die noch nicht über eine Struktur bzw.

langjährige Erfahrung in der Bewertung von Beratungsdienstleistungen verfügen, kann eine solche Zertifizierung für Unternehmen und mittelfristig für die gesamte Berufsgruppe sehr hilfreich sein. Allerdings stärkt der Nachweis der Absolvierung einer Ausbildung zum Internationalization Consultant auch die Verhandlungsbasis in Ländern mit einer etablierteren Beraterstruktur, da die Absolventen der Ausbildung über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen BeraterInnen verfügen. Insbesondere, da davon ausgegangen werden muss, dass durch die EU-Osterweiterung das Thema Internationalisierung ein langfristiges Thema darstellt, kann der Nachweis der Absolvierung bzw. der Mitgliedschaft im BeraterInnennetzwerk nicht unterschätzt werden.

Neue Formen der Vernetzung von Partnereinrichtungen

Besonders zu erwähnen ist das gemeinsame Entwickeln des Curriculums, der Methoden und der Werkzeuge zwischen Fachhochschule, Universitäten, Beratungsunternehmen und Endanwendern. Dies soll eine geeignete Mischung aus wissenschaftlichen Ansätzen und praktischen Erfahrungen der Wirtschaft bringen. Darüber hinaus wird durch die Schaffung eines Konsortiums für Internationalization Consulting die Basis für Interaktion zwischen am internationalen Business interessierten BeraterInnen geschaffen. Auch muss hier angefügt werden, dass bis dato im europäischen Raum noch keine Vernetzungsstrategien für den BeraterInnenbereich (auch mit dem Fokus auf die EU-Erweiterung) vorliegen. Tendenziell kann hier von einem qualitativen und quantitativen Vorgehensmodell gesprochen werden, da die Vernetzung auf einem hohen, sich permanent erneuernden, Wissensniveau unter der Einbindung einer hohen TeilnehmerInnenzahl stattfindet.

Das Vernetzungsmodell verbindet somit zwei Ebenen:

- Vernetzung von Consultants aus unterschiedlichen Ländern im Rahmen einer virtuellen Plattform
- Vernetzung von im Thema Internationalisierung kompetenten Partnereinrichtungen zur Entwicklung und Pflege eines entsprechenden Standards

Im ersten Schritt erhalten alle Absolventen der Ausbildung die Möglichkeit, sich im Rahmen der Wissensplattform auszutauschen, aktuelle Projekte zu analysieren und Kooperationen in der Beratung von Kunden mit Internationalisierungsbestrebungen einzugehen. Durch die Internationalität der Teilnehmer und die Fokussierung des Angebots auf KMU kann auch ein potenzielles Konkurrenzverhältnis nahezu ausgeschlossen werden

Die intensive Betreuung während und nach der Absolvierung der Weiterbildung stellt einen Schlüsselfaktor dar, der langfristig für den Erfolg des Netzwerks verantwortlich zeichnet. Die Einbindung der Trainer in die Betreuung nach Abschluss der Veranstaltung ist ausschlaggebend für den Erfolg der Community. Dem Community-Trainer obliegt die Aufgabe, die Teilnehmer mit aktuellen Inhalten zu versorgen, in die Kommunikation innerhalb der Gruppe ordnend einzugreifen, motivierend auf die Community-Mitglieder (betreffend ihr Involvement) einzuwirken, im Bedarfsfall auf individuelle Wissensdefizite hinzuweisen Für die Trainer wird die Bindung an die Absolventen einer Weiterbildungsmaßnahme durch die Etablierung einer Community wachsen. Durch den Zwang der Nachhaltigkeit für Aus- und Weiterbildung verpflichten sich auch die Trainer, längerfristig Verantwortung für die Teilnehmer „ihrer“ Maßnahmen übernehmen. Nach Absolvierung der Präsenzeinheit den Kontakt mit den Kursteilnehmern nicht aufrecht zu erhalten, erweist sich im Rahmen des Community-Building als nicht mehr durchführbar. Dadurch bedingt, muss jeder Trainer profundes Wissen über die Teilnehmer seiner Schulungen haben und gleichzeitig den Kontakt mit diesen langfristig aufrechterhalten.

Das Projektteam und andere kompetente und interessierte Einrichtungen führen gemeinsam diverse Aktivitäten zur Standardisierung der Qualität von Beratungsdienstleistungen im Internationalisierungsbereich durch. Durch diese Plattform wird das Thema Internationalisierung einer permanenten Evaluierung unterzogen, was insbesondere bei den aktuellen politischen und wirtschaftlichen Veränderungen unumgänglich notwendig ist. So kann die Ausbildung in regelmäßigen Abständen neuen Herausforderungen angepasst werden und die Absolventen, die sich einer Rezertifizierung unterziehen, verfügen immer über aktuellstes wissenschaftliches und wirtschaftliches Wissen.