

Ausbildungsprofil von Ostasien-Managern: Anspruch und Wirklichkeit

Doris Fischer und Silke Klausen

Trotz der rasanten Wirtschaftsentwicklung im asiatischen Raum und des aktiven Engagements asiatischer Investoren in Deutschland sind die Aktivitäten und Investitionen deutscher Unternehmen in Ostasien vergleichsweise gering. Dies beruht sicher nicht nur auf mangelndem Interesse, sondern auch auf unzureichenden Kenntnissen über die ostasiatischen Märkte und ihre Eigenheiten. Um die Einstiegschancen der deutschen Unternehmen in Ostasien zu verbessern, wäre es daher wichtig, ihren Kenntnisstand über den ostasiatischen Wirtschaftsraum anzuheben. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die bessere Ausbildung einer größeren Zahl von Mitarbeitern mit Ostasien-Kompetenz. In diesem Zusammenhang besteht der Eindruck, daß die Unternehmen vor allem darüber klagen, daß das vorhandene Angebot an praxisbezogenen Ausbildungsmöglichkeiten zu gering sei und insbesondere das Angebot der Universitäten am Bedarf vorbeigehe. Da andererseits auch viele Universitäten und andere Aus- und Weiterbildungseinrichtungen am Praxisbezug ihres Lehrangebotes interessiert sind, schien es sinnvoll, den Unternehmen mittels einer Umfrage die Möglichkeit zu geben, ihre Anforderungen und Vorstellungen zu einer ostasienspezifischen Ausbildung zu formulieren.

Zu diesem Zweck führten der Deutsch-Japanische Wirtschaftskreis (DJW) und das Ostasien-Institut der Heinrich-Heine-Universität (OAI) unter Leitung von Herrn Prof. Dr. E. Louven Ende 1993 eine Umfrage bei Mitgliedsunternehmen des DJW durch. Der DJW und das OAI entwickelten hierfür gemeinsam einen Fragebogen, der dann vom DJW versandt wurde. Die Auswertung der Fragebögen wurde vom OAI durchgeführt. Ziel der Umfrage war es, die Anforderungen der Unternehmen an das Ausbildungsprofil eines möglichen Mitarbeiters für das Ostasien-Geschäft zu ermitteln und aufgrund der Ergebnisse Anregungen für Aus- und Weiterbildungsprogramme zu entwickeln. Zentrale Bedeutung hatten somit zwei Fragenkomplexe: (1) das gewünschte Ausbildungsprofil eines neueinzustellenden Mitarbeiters für das Ostasien-Geschäft und (2) inhaltliche und zeitliche Vorstellungen zu Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die sich auf einen Einsatz im ostasiatischen Raum vorbereiten.

Verfahren der Befragung

Im Rahmen der Umfrage wurden 1707 deutsche Unternehmen in Japan und Deutschland direkt angeschrieben, ferner wurden Fragebogenexemplare den "DJW-News" beigelegt. Insgesamt beteiligten sich 311 Unternehmen an der Umfrage, 269 der erhaltenen Antworten kamen von den 1707 direkt angeschriebenen Unternehmen.

Von den 311 ausgewerteten Fragebögen waren 39 Einsendungen von in Japan ansässigen deutschen Firmen und 272 Einsendungen von in Deutschland ansässigen deutschen Firmen. Bei 108 der Einsendungen wurde die Rubrik "Sonstige Anregungen und Bemerkungen" genutzt, um auf besondere Probleme und Erfahrungen hinzuweisen. Diese Kommentare wurden bei der folgenden Darstellung und Beurteilung der Umfrageergebnisse berücksichtigt.

Ausbildungsanforderungen an den Ostasien-Manager

In der Bundesrepublik Deutschland sind in den letzten Jahren bereits einige Studiengänge eingerichtet worden, die sich auf die Ausbildung von Ostasien-Managern konzentrieren.¹ Der erste Teil des Fragebogens sollte dazu dienen, von den Unternehmen zu erfahren, welche Art der (Hochschul-)Ausbildung sie bei einem neu einzustellenden Mitarbeiter für das Ostasien-Geschäft erwarten. Tabelle 1 gibt einen Überblick über mögliche Ausbildungswege und deren Bewertung durch die Unternehmen.

Tabelle 1:

Angenommen, Sie würden speziell für das Ostasien-Geschäft einen Mitarbeiter einstellen. Welche Ausbildung sollte dieser Mitarbeiter besitzen?

	Firmen in Deutschland	Firmen in Japan	Gesamt
1. Abgeschlossenes Hochschulstudium mit			
a) studienbegleitenden Spezialkursen oder mit	74	8	82
b) anschließendem 2- oder 3-semestrigen Zusatzstudiengang oder mit	26	8	34
c) anschließendem 4- oder 5-semestrigen Zusatzstudiengang, in dem spezifische Kenntnisse über den ostasiatischen Raum vermittelt werden	17	3	20
oder			
2. Abgeschlossenes Hochschulstudium ohne begleitende Spezialkurse und ohne Zusatzstudiengang, aber mit in der Praxis erworbener Ostasienerfahrung	159	22	181
oder			
3. Vollstudium der Ostasienwissenschaften (8 oder 9 Semester). Welche Studienausrichtung würden Sie bevorzugen?			
a) Sprach- und literaturwissenschaftlich orientierte Studiengänge wie Sinologie oder Japanologie	1	0	1
b) Regionale Spezialisierung im Rahmen allgemeiner Studiengänge der Geographie, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften usw.	7	3	10
c) Kombiniertes Studiengang ostasiatische Sprache und Kultur - Wirtschaft/Recht Ostasiens	46	11	57
d) Andere Ausrichtungen [*]	18	6	24
oder			
4. Berufspraktiker ohne Studium bzw. ohne Abitur, der in Kursen spezifische Kenntnisse des ostasiatischen Raums erworben hat	91	21	112

^{*} - In Deutschland befragte Firmen: 6 legten Wert auf ein- bis zweisemestrige Ostasienerfahrung.
- Weitere 7 forderten eine fachspezifische Ausbildung; Maschinenbau plus studienbegleitende Spezialkurse; naturwissenschaftliches Studium eines Ostasiaten; Abitur plus kaufmännische Ausbildung; Japanologie / Sinologie in Kombination mit Wirtschaftsingenieur; kaufmännische oder technische Ausbildung; Ingenieurstudium od. BWL mit Ausrichtung Ostasien (Sprache/Kultur/Geographie); Versicherungsfachwirt mit zusätzlichen Spezialkenntnissen (Sprache/Kultur/Wirtschaft).

- Eine andere Firma bevorzugt für ein dauerhaftes Engagement im ostasiatischen Raum Einheimische, die gegebenenfalls in den ersten Jahren von deutschen Verkaufsingenieuren unterstützt werden, oder Chinesen bzw. Japaner, die in Deutschland studiert haben.
- **4 in Japan befragte Firmen** forderten ebenfalls Praxiserfahrung in Ostasien (Praxissemester/Praktika) mit verschiedenen Spezialisierungen. Eine forderte ein Ingenieurstudium, kombiniert mit einem Wirtschaftsstudium. Ferner wurde ein Mitarbeiter mit Hochschulstudium und Teilnahme am EC-Program für ein Jahr gesucht, der die Landessprache beherrscht.

Die Gesamtauswertung der Antworten ergibt eine eindeutige Präferenz für Absolventen eines Hochschulstudiums, die schon praktische Ostasienerfahrung haben (181)², sowie für Berufspraktiker ohne Hochschulabschluß, die in Kursen spezifische Kenntnisse des ostasiatischen Raumes erworben haben (112). Hinsichtlich möglicher Studiengänge als Vorbereitung auf den Einsatz als Mitarbeiter im Ostasiengeschäft werden ein allgemeines Hochschulstudium mit Spezialkursen oder anschließendem Zusatzstudiengang (82+54) bzw. ein kombinierter Studiengang einer ostasiatischen Sprache und Kultur/Wirtschaft/Recht Ostasiens (57) bevorzugt. Geringes Interesse wird den Absolventen von sprach- oder literaturwissenschaftlich orientierten Studiengängen wie Sinologie oder Japanologie entgegengebracht (1).

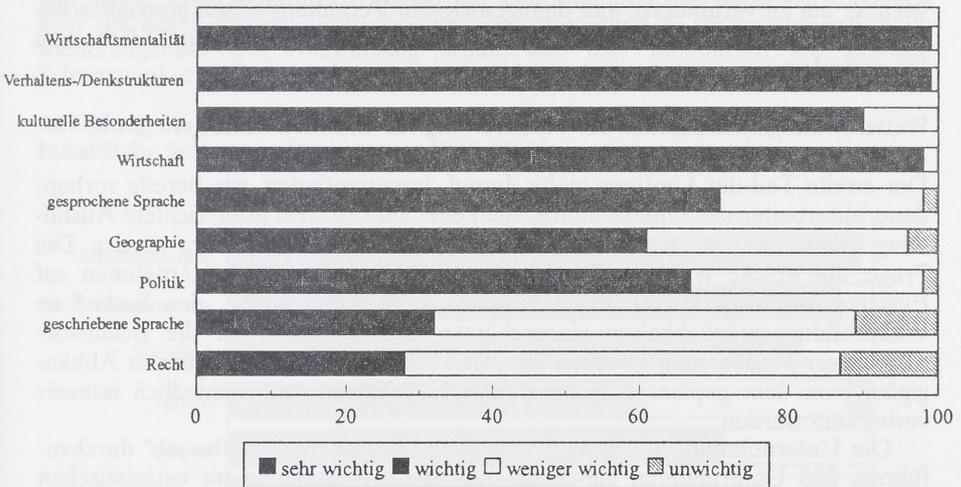
Betrachtet man die oben angeführten Ergebnisse im Zusammenhang mit den Anmerkungen bzw. Vorschlägen der Unternehmen zu anderen Studienrichtungen, ergibt sich folgender Eindruck: Es wird viel Wert auf den Erwerb von praktischen Erfahrungen gelegt, sei es während oder nach Abschluß des Studiums. Dabei wurde durch die Anmerkungen deutlich, daß Auslandspraktika oder Auslandssemester während des Studiums für besonders wertvoll gehalten werden. Hinsichtlich der Auslandspraktika ist aber anzumerken, daß es derzeit nur wenig Möglichkeiten für Studenten oder Absolventen gibt, derartige Praktikumsplätze in Ostasien zu finden. Einige der Befragten wiesen besonders darauf hin, daß zusätzlich zu den staatlichen Stipendienprogrammen für Auslandssemester von der Industrie vermehrt Stipendien für praxisbezogene Auslandsaufenthalte bereitgestellt werden sollten.

Inhaltliche Anforderungen an die Hochschulausbildung

Ausgehend von der Annahme, daß die Hochschulausbildung prinzipiell einen hohen Stellenwert als Ausbildungsweg für künftige Ostasien-Manager hat, wurden die Unternehmen zusätzlich nach den von ihnen für wichtig befundenen Studieninhalten befragt.

Eine zentrale Frage war dabei, für wie wichtig Sprachkenntnisse gehalten werden. Aus den Antworten der Unternehmen wurde ersichtlich, daß die Beherrschung der gesprochenen Sprache überwiegend für "wichtig" bzw. "sehr wichtig" gehalten wird, während die Beherrschung der geschriebenen Sprache als "weniger wichtig" eingeschätzt wird. Es ist darauf hinzuweisen, daß die deutschen Firmen in Japan, denen man unterstellen kann, daß sie über die Anforderungen vor Ort besser Bescheid wissen, die mündlichen Sprachkenntnisse übereinstimmend für "wichtig" bzw. "sehr wichtig" halten (92%).

Abbildung 1: Inhaltliche Anforderungen an die Hochschulausbildung



Angaben in Prozent

Neben den Sprachkenntnissen muß ein Ostasien-Manager auch über regionenbezogenes Sachwissen verfügen. In diesem Zusammenhang interessierte, für wie entscheidend die Unternehmen Kenntnisse in den Bereichen Wirtschaft, Recht, Politik, Geographie, kulturelle Besonderheiten, Verhaltens- und Denkstrukturen sowie spezielle Kenntnisse bezüglich der Geschäftskultur der ostasiatischen Länder halten. Dabei kam heraus, daß der Bereich Wirtschaft von 45% der Unternehmen für "sehr wichtig" und von 53% für "wichtig", Kenntnisse der kulturellen Besonderheiten von 48% für "sehr wichtig" und von 42% für "wichtig" erachtet wurden. Verhaltens- und Denkstrukturen sowie Geschäftskultur wurden von einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen (73% bzw. 81%) sogar für "sehr wichtig" gehalten. Das Verstehen der Denkweisen kann laut den Kommentaren in Ostasien sogar "lebensnotwendig" sein. Demgegenüber wurden juristische Kenntnisse größtenteils als "weniger wichtig" (59%), die Kenntnisse politischer Strukturen als "weniger wichtig" bis "wichtig" (53% und 31%) angesehen. Der relativ geringe Stellenwert, der den juristischen Kenntnissen zugeschrieben wird, ist nach Aussage einiger Unternehmen darauf zurückzuführen, daß zur Lösung konkreter juristischer Probleme häufig auf die Hilfe von Fachleuten des jeweiligen ostasiatischen Landes zurückgegriffen wird.

Unterschiedliche Beurteilungen gab es seitens der deutschen Firmen in Japan und in Deutschland bezüglich der Notwendigkeit von Geographiekennnissen. Während die deutschen Firmen in Deutschland diese als wichtig ansahen, halten die deutschen Firmen in Japan sie für weniger wichtig. Diese unterschiedliche Gewichtung kann darauf zurückzuführen sein, daß die Mitarbeiter der Firmen in Japan inzwischen über gute Landeskennnisse verfügen.

Die Bewertung, die aus den vorangegangenen Erläuterungen sichtbar wird, deckt sich mit den Kommentaren, die einige Unternehmen zu diesem Themenkomplex gegeben haben. Eine starke Persönlichkeit, Einfühlungs- und Anpassungsvermögen werden zum Teil für hilfreicher erachtet als theoretisches Wissen über die Besonderheiten des Rechts oder die Wirtschaft Ostasiens. Dabei sei die

"starke Persönlichkeit" des Mitarbeiters notwendig, um den Kulturschock verkraften zu können; Einfühlungs- und Anpassungsvermögen seien besonders wichtig, um zu verhindern, daß unangemessene Verhaltensweisen geschäftsschädigend wirken. (Ein Kommentar sprach kritisierend von der "typisch deutschen Dampfwalze".)

Weiterbildungsmaßnahmen als Vorbereitung für Ostasien-Manager

Der zweite Teil der Umfrage zielte darauf, herauszufinden, wie bereits vorhandene Mitarbeiter der Unternehmen, die keine auf Ostasien ausgerichtete Ausbildung haben, auf eine Tätigkeit im ostasiatischen Raum vorbereitet werden. Die Frage, auf welche Weise und wie lange die Mitarbeiter der Unternehmen auf Einsätze in Ostasien vorbereitet werden, sollte dabei helfen, den Bedarf an Weiterbildungsmöglichkeiten einzuschätzen. Problematisch für die Beantwortung dieser Fragen mag gewesen sein, daß verschiedene Mitarbeiter in Abhängigkeit von dem geplanten Einsatzfeld und -zeitraum unterschiedlich intensiv vorbereitet werden.

Die Unternehmen neigen dazu, vor allem Ausbildung "on the job" durchzuführen. 226 Unternehmen gaben an, daß diese Ausbildung im ostasiatischen Raum stattfindet, 151 Unternehmen bereiten ihre Mitarbeiter "on the job" in der Bundesrepublik vor. Letzteres kann im Rahmen der Bearbeitung des ostasiatischen Marktes vom Mutterunternehmen aus erfolgen. Aus den Kommentaren geht aber auch hervor, daß fundierte Kenntnisse über die Produkte, Märkte und das Firmenprofil der Muttergesellschaft wichtige Voraussetzungen für den Geschäftserfolg und die Anerkennung des Mitarbeiters in Ostasien sind und insofern Gegenstand der Vorbereitung "on the job" in Deutschland sein sollten.

Neben der Ausbildung "on the job" gehört zur Vorbereitung vor allem auch das Entsenden der Mitarbeiter zu externen Fortbildungskursen (119). Unternehmensinterne Fortbildungskurse werden selten angeboten (41), Dienstfreistellungen zum Selbststudium (9) in der Regel nicht gewährt. Mehrere Unternehmen verwiesen an dieser Stelle auf die mehrwöchigen Manager-Ausbildungsprogramme der EG in Japan.

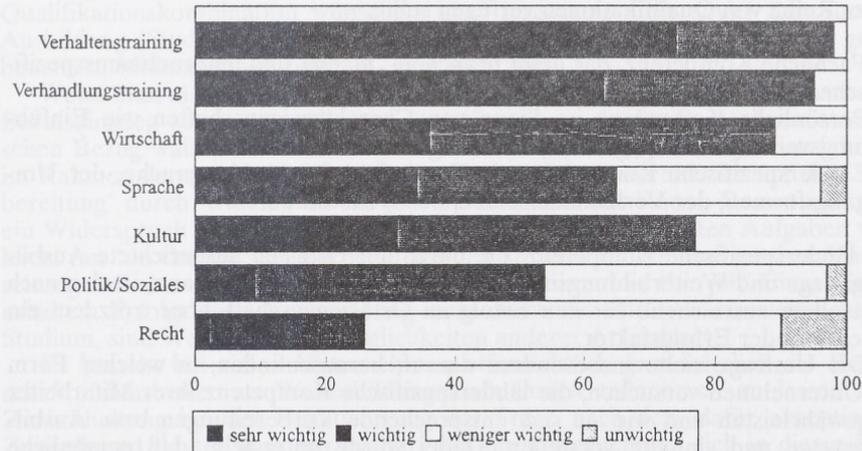
Leider wurden bezüglich der Dauer der Vorbereitung von vielen keine Angaben gemacht. Die Ausbildung "on the job" dauert von einigen Wochen bis zu mehr als zwei Jahren. Für unternehmensinterne Fortbildungskurse und unternehmensexterne Vorbereitungsformen werden maximal zwölf Monate, in der Mehrzahl der Fälle aber nur einige Tage bis mehrere Wochen angesetzt.

Unabhängig von der Art der Weiterbildung hält ein Großteil der Unternehmen eine 1-6monatige Unterbrechung der Berufsausübung für vertretbar. Allerdings haben viele Unternehmen diese Frage unbeantwortet gelassen. Dies mag darauf zurückzuführen sein, daß eine Pauschalaussage nicht möglich war, da von Fall zu Fall entschieden wird. Fest steht: Die Aussicht auf den Erwerb eines qualifizierenden Zertifikats als Ergebnis einer Weiterbildung ist für die meisten Unternehmen (218) nicht Anreiz genug, längere Dienstaussfälle zu akzeptieren. Über die Zeitdauer eines Dienstaussfalls herrscht auch bei denjenigen Unklarheit, die einen solchen prinzipiell akzeptieren würden.

Inhaltliche Schwerpunkte externer Weiterbildungsveranstaltungen

Der letzte Fragenkomplex forderte die Unternehmen auf, ihre Vorstellungen über die durch externe Weiterbildungsveranstaltungen zu vermittelnden Inhalte wiederzugeben. Die Auswertung ergab, daß hier tendenziell die gleichen Schwerpunkte gesetzt wurden wie bei der Hochschulausbildung (s.o.).

Abbildung 2:
Inhaltliche Schwerpunkte externer Weiterbildungsveranstaltungen



Angaben in Prozent

Es ergibt sich eine deutliche Aussage für die Wichtigkeit (65%) von Sprachunterricht. Allerdings gibt es einen gewissen Anteil von Antworten, die die Vermittlung von Sprachkenntnissen in Abend- oder Wochenendkursen für "weniger wichtig" (31%) oder "unwichtig" (4%) halten. Wie bereits oben beobachtet, messen auch hier die deutschen Unternehmen in Japan dem Erwerb von Sprachkenntnissen eine höhere Bedeutung bei.

Die Vermittlung von Kenntnissen über die Wirtschaft Ostasiens in unternehmensexternen Fortbildungskursen wird von den Unternehmen überwiegend als "wichtig" (53%) bzw. "sehr wichtig" (36%) angesehen. Demgegenüber wird der Vermittlung von juristischen Kenntnissen deutlich weniger Bedeutung beigemessen: 64% der Unternehmen halten einen derartigen Unterrichtsschwerpunkt für "weniger wichtig", nur 26% halten ihn für "wichtig" bis "sehr wichtig".

Über die Notwendigkeit der Vermittlung von Wissen zu politischen und sozialen Bedingungen in den ostasiatischen Ländern herrscht Uneinigkeit. Während 45% der Unternehmen derartige Unterrichtsschwerpunkte für "wichtig" erachten, stufen 43% diese als "weniger wichtig" ein. Dies gilt gleichermaßen für deutsche Firmen in Deutschland und in Japan. Den Erwerb von Wissen über die Kulturen Ostasiens beurteilt die Mehrheit positiv. 77% der Unternehmen halten einen derartigen Unterrichtsschwerpunkt für "wichtig" bzw. "sehr wichtig". Wie auch bei den Studieninhalten messen die Unternehmen dem Aufbau interkultureller Kompetenz und dem Verhandlungstraining im Rahmen der Weiterbildungsveranstaltungen die größte Bedeutung bei. 98% aller Unternehmen

wünschen sich Verhaltenstraining und Aufbau von interkultureller Kompetenz als Unterrichtsschwerpunkt, 95% aller Unternehmen wünschen sich ferner Verhandlungstraining als Inhalt der Weiterbildungsveranstaltung. In diesen Punkten besteht Einigkeit zwischen den deutschen Unternehmen in Deutschland und in Japan.

Gesamtauswertung unter Berücksichtigung der Kommentare der Befragten

Die Umfrage hat zunächst einmal die Vermutung bestätigt, daß ein Mitarbeiter, der in einem ostasiatischen Land eingesetzt werden soll, idealerweise über eine ganze Reihe von Qualifikationen verfügen sollte:

1. Fachliche Kompetenz, das heißt branchen-, markt- und unternehmensspezifisches Sachwissen.
2. Persönliche Kompetenz im Sinne von Charaktereigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Engagement, Toleranz, Flexibilität etc.
3. Länderspezifische Kompetenz wie Kenntnisse der Landessprache, der Umgangsformen, der Verhaltensnormen, der Wirtschaft etc.

Die länderspezifische Kompetenz, die durch auf Ostasien ausgerichtete Ausbildungswege und Weiterbildungsmaßnahmen aufgebaut werden kann, ist demnach nicht allein ausreichend für den Erfolg im Ostasiengeschäft, aber trotzdem ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Umfrage zielte insbesondere darauf, herauszufinden, in welcher Form die Unternehmen versuchen, die länderspezifische Kompetenz ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten und wie sie sich entsprechende Vorbereitungen bzw. Ausbildungswege und -inhalte vorstellen. Dabei wurde unterstellt, daß persönliche Kompetenz der obengenannten Art nicht nur für den Geschäftserfolg in den ostasiatischen Ländern entscheidend ist. Insofern sollte eine Weiterbildung mit dieser Ausrichtung nicht zentrale Aufgabe eines ostasienbezogenen Ausbildungsprogramms sein. Ähnliches gilt für die fachliche Kompetenz. Es wurde davon ausgegangen, daß die fachliche Ausbildung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Produkte, Techniken und Prozesse, mit denen sie zu tun haben, weitgehend durch die Unternehmen erfolgt, ja erfolgen muß. Anders ist es mit spezifischen Kenntnissen über die ostasiatischen Länder. Die wenigsten Unternehmen sind in der Lage, ihren Mitarbeitern in diesem Bereich unternehmensinterne Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Also stellte sich die Frage, ob die Mitarbeiter für einen Einsatz in einem ostasiatischen Land extern vorbereitet oder ausgebildet werden sollten und, wenn ja, wie.

Es interessierte daher nicht zuletzt die Einschätzung von entsprechenden Ausbildungsgängen an Hochschulen durch die Unternehmen. Dabei zeigte sich deutlich, daß die Unternehmen die länderbezogene Spezialisierung des Hochschulstudiums in Form von geisteswissenschaftlichen Studiengängen (z.B. Sinologie oder Japanologie) für ihre Zwecke als unzureichend erachten. Aber auch andere Studiengänge mit Ostasienbezug schneiden im Vergleich zu einem Hochschulstudium (z.B. Wirtschaftswissenschaften, technische Fachrichtungen) plus Praxiserfahrung schlecht ab. Gefragt sind Fachexperten, möglichst Praktiker, mit interkultureller Kompetenz und, soweit möglich, Sprachkenntnissen. Die interkulturelle Kompetenz ist nach Aussage der Befragten vor allem in den ostasiatischen Ländern selbst zu gewinnen.

Wie realistisch ist indes dieses Anforderungsprofil der Unternehmen vor dem Hintergrund der Möglichkeiten, die ein junger Mensch in der Bundesrepublik hat, Praxiserfahrungen im Ausland (es geht ja nicht nur um Reiseerfahrungen!) zu erwerben? In der Praxis hat sich gezeigt, daß die Unternehmen nur selten bereit sind, Praktika oder Stipendien in ostasiatischen Ländern zur Verfügung zu stellen. Und sofern sie dies tun, ist zu bezweifeln, daß sie dort Studenten/Auszubildende einsetzen, die über keinerlei ostasienspezifische Kenntnisse, z.B. Sprachkenntnisse verfügen.³ Dies bedeutete dann aber, daß die ostasienspezifischen Studiengänge in der Realität doch ihren Wert haben. Ferner wird hier das tieferliegende Problem deutlich, daß die Unternehmen sich natürlich die ideale Qualifikationskombination wünschen, aber insgesamt nicht soviel Zeit für die Ausbildung (Studium + Praxis) akzeptieren, wie dafür meistens - bei den gegebenen Ausbildungsmöglichkeiten - gebraucht wird.

Wenn man also davon ausgeht, daß die ostasiatische Praxiserfahrung vor dem Berufseinstieg schwer zu erlangen ist, sofern man ein Studium ohne ostasiatischen Bezug wählt, bleibt nur die Möglichkeit des Erwerbs von Praxiserfahrung im Rahmen der Arbeitstätigkeit. Daher setzen viele Unternehmen auf die "Vorbereitung" durch "training on the job" im ostasiatischen Raum. Das ist natürlich ein Widerspruch in sich. Auch Mitarbeiter, die in ihre konkreten Aufgaben vielleicht nur "on the job" eingearbeitet werden können, sollten eine gewisse Vorbereitung auf das Land bekommen, in dem sie ihre "on the job"-Einarbeitung erhalten. Erfolgt diese Vorbereitung nicht durch ein auf Ostasien ausgerichtetes Studium, sind Weiterbildungsmöglichkeiten anderer Art gefragt.

Es besteht bei vielen Unternehmen offensichtlich grundsätzlich die Bereitschaft, Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen. Die Zurückhaltung bei der Beantwortung der Frage nach dem dafür akzeptierten Zeitaufwand deutet aber darauf hin, daß die Unternehmen sich in dieser Hinsicht nicht sehr sicher sind oder daß die Akzeptanz davon abhängt, welche Mitarbeiter für welches Aufgabenfeld in Ostasien fortgebildet werden sollen.

Insgesamt verfestigte sich auch aufgrund der in den Fragebögen gegebenen Kommentare der Eindruck, daß die Unternehmen möglichst alle Qualifikationen bei den Mitarbeitern vorfinden möchten, aber nur sehr begrenzt bereit sind, dafür Aufwendungen zu machen, sei es durch die Übernahme von Ausbildungskosten oder durch die Bereitstellung von Zeit. Damit wird das Problem des Qualifikationserwerbs auf andere Unternehmen, auf den Staat bzw. auf die Mitarbeiter selbst abgewälzt.

Vor diesem Hintergrund ist auch auf das Problem hinzuweisen, daß sich viele Unternehmen, vor allem mittelständische, aus Kostengründen keinen reinen Ostasien-Experten leisten können. Sofern diese Unternehmen einen Vertreter nach Ostasien schicken, müssen sie gleichzeitig darauf achten, daß dieser Mitarbeiter auch wieder in das Mutterunternehmen integriert werden kann.

Versucht man aus den Fragebögen ein Fazit dahingehend zu ziehen, wie denn Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für eine Qualifizierung zum "Ostasien-Manager" aussehen sollten, ergibt sich folgendes Bild:

Da die Aus- und Weiterbildungswünsche der Unternehmen stark von dem vorgesehenen Einsatzfeld des betroffenen Mitarbeiters/Managers abhängen, müßte auch das Spektrum der auf Ostasien bezogenen Studiengänge und Weiterbildungsmaßnahmen breit gefächert sein: Zusatzstudiengänge, kombinierte Studiengänge und studienbegleitende Kurse, Wahlpflichtfächer und anderes im Bereich Ostasien müßten je nach Ausbildungsziel angeboten werden. Ideal

wäre die Verbindung der jeweiligen Studiengänge mit Auslandspraktika. Ähnlich speziell müßten Weiterbildungsmaßnahmen zugeschnitten werden, wobei hier vermutlich verstärkt zwischen Weiterbildungsmaßnahmen für Trainees, technische Mitarbeiter, Manager etc. differenziert werden sollte. Sowohl bezüglich der universitären Angebote wie auch der Weiterbildungsmaßnahmen stellt sich allerdings für die Anbieter das Problem, daß jede weitere Aufspaltung und Spezialisierung die Gefahr birgt, daß keine ausreichend großen, d.h. hinsichtlich der Kosten vertretbaren Kurse zustande kommen können.

Die Umfrageergebnisse lassen sich folgendermaßen in Anregungen an die Anbieter von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten einerseits und an die Unternehmen andererseits zusammenfassen:

- Ostasienspezifische Studiengänge sollten nicht zu zeitaufwendig sein, da sie möglichst mit anderen Hochschulqualifikationen (z.B. Wirtschaftswissenschaften, technische Studiengänge) verbunden werden sollten. Dies spricht für zeitlich komprimierte Zusatzstudiengänge oder in andere Studiengänge integrierte Spezialausrichtungen.
- Es sollten verstärkt Praktikumsplätze von deutschen Unternehmen in Ostasien angeboten werden, die es den Studierenden ermöglichen würden, tatsächlich schon während des Studiums die von den Unternehmen gewünschten Praxiserfahrungen zu erwerben.
- Weiterbildungsprogramme müssen stark an den praktischen Anforderungen im Ostasiengeschäft ausgerichtet sein. Die Mehrheit der Unternehmen wäre offensichtlich bereit, Mitarbeiter zur Teilnahme an "guten" Weiterbildungsprogrammen zumindest für einige Wochen, zum Teil sogar für mehrere Monate im Jahr freizustellen.

Nachdenklich stimmten die häufig geäußerten Klagen der Befragten darüber, daß in vielen Unternehmen auf oberster Managementebene das Verständnis für die Bedeutung des ostasiatischen Marktes und die Wichtigkeit einer guten Vorbereitung und Unterstützung der dort eingesetzten Mitarbeiter fehle. Der Abbau des Widerstandes sei viel schwieriger als der Aufbau der ostasienspezifischen Qualifikation der Mitarbeiter.

Angesichts der Inkongruenzen und des unzureichenden Informationsflusses zwischen Anbietern und Nachfragern von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die die Umfrage offengelegt hat, sollten die betroffenen Institutionen und Unternehmen vermehrt in den Dialog treten, um die Probleme konstruktiv zu lösen. Sonst besteht die Gefahr, daß den Mitarbeitern nur die folgende Möglichkeit zur Vorbereitung bleibt, die in einem der Kommentare genannt wurde:

Eine gute Vorbereitung vor einer Reise nach Ostasien ist ein Aufenthalt von 1-2 Wochen in einem Kloster in Österreich o.ä. Diese dort erzwungene Ruhe im Körper und Geist macht unheimlich fit für das Ostasien-Geschäft.

Anmerkungen:

- 1) Einige dieser in der Bundesrepublik eingerichteten Studiengänge wurden bereits in früheren Ausgaben der Zeitschrift ASIEN vorgestellt.
- 2) In Klammern angegebene Zahlen geben, soweit nicht anders vermerkt, die absolute Zahl der Nennungen an.
- 3) Auch die von Studenten der Wirtschaftswissenschaften international organisierte Vermittlung von Praktikumsplätzen über "Aiesec" verlangt als eine Voraussetzung für den Einsatz im Ausland jeweils gute Kenntnisse der Landessprache.