

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Typologisierung von Dienstleistungen</b> .....	<b>1</b>
	<i>Klaus J. Zink, Dunja B. Eberhard; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi</i>	
	1 Spezifische Problemstellung.....	1
	2 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen .....	1
	3 Dienstleistungen als Produkttyp .....	2
	4 Produkte und Dienstleistungen als Leistungsbündel .....	4
	5 Zusammenfassende Bewertung .....	5
<b>2</b>	<b>Lösungsansätze für Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit am Beispiel des Offshorings von IT-Dienstleistungen</b> .....	<b>7</b>
	<i>Jan H. Schumann, Daniel Hammes, Florian von Wangenheim, Andreas Steinbach; Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Dienstleistungs- und Technologiemarketing, TU München; Projekt ExFed</i>	
	1 Spezifische Problemstellung.....	7
	2 Herausforderungen bei Offshoring-Projekten.....	8
	3 Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	11
	3.1 Probandenauswahl und Datenerhebung .....	11
	3.2 Auswertung der Interviews .....	12
	3.3 Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	12
	4 Herausforderungen in IT-Offshorekooperationen (Ergebnisse der empirischen Untersuchung).....	13
	4.1 Allgemeine Kommunikationsprobleme .....	13
	4.2 Kulturelle Besonderheiten auf asiatischer Seite.....	14
	4.3 Kulturelle Eigenarten auf deutscher Seite.....	18
	5 Lösungsansätze und Best-Practice Erfahrungen.....	19
	6 Zusammenfassende Bewertung .....	22
<b>3</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung als interdependente Konzepte</b> .....	<b>27</b>
	<i>Klaus J. Zink; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi</i>	
	1 Spezifische Problemstellung.....	27

2	Personal- und Organisationsentwicklung: Versuch einer Begriffsabgrenzung .....	28
3	Personal- und Organisationsentwicklung als Teile eines ganzheitlichen Change Managements .....	33
3.1	Schwachstellen in Veränderungsprojekten .....	33
3.2	Anforderungen an ganzheitliche Veränderungskonzepte.....	35
3.3	Beispielhafte Handlungsfelder .....	36
4	Zusammenfassende Bewertung .....	37
<b>4</b>	<b>Strategischer Wandel vom Produzenten zum globalen Anbieter von Problemlösungen.....</b>	<b>41</b>
	<b>Organisationsentwicklung beim strategischen Wandel vom Produzenten zum globalen Anbieter von Problemlösungen .....</b>	<b>43</b>
	<i>Gunter Lay, Esther Bollhöfer, Christian Lerch, Marcus Schröter; Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung (ISI); Projekt DexInPro</i>	
1	Spezifische Problemstellung .....	44
1.1	Marktentwicklungen als Treiber des Wandels .....	44
1.2	Organisationsentwicklung als Instrument des Wandels.....	45
2	Entwicklung der Organisation von Produktherstellern für das Angebot von Problemlösungen .....	48
2.1	Organisatorische Optionen.....	48
2.2	Verbreitung organisatorischer Optionen .....	49
2.3	Bewertungskriterien zu Optionswahl.....	51
2.4	Instrument zur Unterstützung der Alternativenauswahl.....	55
3	Entwicklung der Organisation für das Auslandsangebot hybrider Produkte .....	58
3.1	Organisationsformen für den Markteintritt im Ausland.....	59
3.2	Stellenwert alternativer Organisationsformen für den Eintritt in Auslandsmärkte mit industriellen Services .....	62
3.3	Bewertungskriterien zur Wahl einer adäquaten Organisation des Markteintritts mit hybriden Produkten im Ausland .....	67
3.4	Instrument zur wirtschaftlichen Bewertung ausgewählter Formen des Markteintritts mit hybriden Produkten im Ausland..	71
	<b>Personalentwicklung als Erfolgsfaktor einer strategischen Neuausrichtung zum Anbieter komplementärer Produkte und Dienstleistungen.....</b>	<b>79</b>
	<i>Dunja B. Eberhard; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi</i>	
1	Spezifische Problemstellung .....	79

1.1	Besondere Anforderungen der Internationalisierung für produzierende KMU in Deutschland.....	79
1.2	Verknüpfung von Organisations- und Personalentwicklung als Erfolgsfaktor bei einem strategischen Wandel.....	80
2	Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Neuausrichtung der Strategie.....	81
3	Personalentwicklung als Voraussetzung der Realisierung des Wandels.....	84
3.1	Zugrunde liegendes Kompetenzverständnis.....	84
3.2	Integratives Rollenkonzept.....	85
3.2.1	Determinanten eines integrativen Rollenkonzepts.....	86
3.2.2	Konkretisierung des integrativen Rollenkonzepts.....	87
4	Integration personaler und organisationaler Kompetenzen für das Angebot komplementärer Produkte und Dienstleistungen im internationalen Kontext.....	88
4.1	Kompetenzmatrix für das Angebot komplementärer Produkte und Dienstleistungen.....	88
4.2	Vorgehen bei der Entwicklung zum Anbieter komplementärer Produkte und Dienstleistungen.....	92
4.3	Unternehmensübergreifende Erkenntnisse.....	94
4.3.1	Identifizierte Handlungsfelder zur Realisierung des partizipativen strategischen Wandels.....	95
4.3.2	Erfahrungen aus der Unternehmensumsetzung.....	95
5	Zusammenfassende Bewertung.....	97
<b>5</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung im Umfeld der Internationalisierung spezifischer Dienstleistungskonzepte.....</b>	<b>101</b>
	<b>Unternehmensinternes Wissensmanagement beim Dienstleistungsexport von KMU.....</b>	<b>103</b>
	<i>Torsten Merkel, Judith Hummel; Westsächsische Hochschule Zwickau (FH); Projekt ExInnoService</i>	
1	Notwendigkeit des Wissensmanagements für den Dienstleistungsexport kleiner Unternehmen.....	103
2	Dienstleistungsexport durch Wissensmanagement?.....	105
3	Struktur eines exportorientierten Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen.....	107
4	Praxisbeispiele.....	109
4.1	Praxisbeispiel: Unternehmensinternes Wissensmanagement beim kooperativen Export von Ingenieurdienstleistungen.....	110
4.2	Praxisbeispiel: Konzeption zur marktstrategischen Entwicklung hybrider Leistungen.....	113

**Know-how Transfer bei der Internationalisierung von technologieorientierten Dienstleistungen von KMU ..... 117**

*Michael Uhlmann, Kirstin Raßbach; ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH; Projekt ExInnoService*

1	Kooperativer Export technologieorientierter Dienstleistungen .....	117
1.1	Situation der Internationalisierung von technologiebasierten KMU .....	117
1.2	Charakteristika technologieorientierter Dienstleistungen .....	118
2	Herausforderungen des internationalen Know-how Transfers .....	120
2.1	Begrenzte Möglichkeiten des Exports.....	120
2.2	Unterschiedliche Wissensausprägung in Kooperationen .....	120
2.3	Internationaler Wissenstransfer mit Hürden und Barrieren.....	122
3	Internationale technologieorientierte Wissensflüsse .....	123
4	Organisation und Methoden des Know-how Transfers .....	125
5	Fallbeispiel – Wissenskoordination im Netzwerk .....	127
5.1	Bedingter bilateraler Wissenstransfer – Engineeringleistungen.	127
5.2	Bedingter verteilender Wissenstransfer – Anlagenprojektierung .....	129

**Personal- und Organisationsentwicklung in internationalen Fabrikplanungsprojekten ..... 133**

*Sven Hinrichsen, Tim Jeske, Christopher Schlick, Peter Steiger; Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen; Projekt OSS*

1	Spezifische Problemstellung .....	133
1.1	Aufgaben und Organisation der Fabrikplanung .....	133
1.2	Problemstellung .....	135
1.3	Zielsetzung und Aufbau des Beitrages.....	137
2	Methode zur Prognose der Arbeitszeiten in internationalen Fabrikplanungsprojekten .....	138
2.1	Anforderungen an die Methodenentwicklung.....	138
2.2	Beschreibung der Methode zur Schätzung der Arbeitszeiten....	140
2.3	Ergebnisse einer Fallstudie .....	141
2.4	Softwareentwicklung .....	144
3	Vorgehensmodell zur Bildung von Fachplanungsteams .....	145
4	Tätigkeitsanalyse und Personalentwicklungskonzepte.....	149
4.1	Analyse der Tätigkeit von Projektleitern .....	149
4.2	Qualifizierungsmodul Kommunikation mit dem Kunden.....	155
5	Zusammenfassende Bewertung.....	157

**Der virtuelle Auslandseinsatz – neue Chancen und Herausforderungen im Personalmanagement..... 161**

*Dirk Holtbrügge, Katrin Schillo; Lehrstuhl für Internationales Management, Universität Erlangen-Nürnberg; Projekt ExFed*

1	Spezifische Problemstellung.....	161
2	Der virtuelle Auslandseinsatz.....	162
2.1	Merkmale des virtuellen Auslandseinsatzes .....	163
3	Herausforderungen eines virtuellen Auslandseinsatzes.....	166
3.1	Interkulturelle Kommunikation.....	166
3.2	Unterschiede im Zeitverständnis .....	171
3.3	Vertrauen.....	174
3.4	Führung auf Distanz.....	175
4	Zusammenfassende Bewertung.....	177

**6 Personal- und Organisationsentwicklung für die Internationalisierung von Dienstleistungen am Beispiel China ..... 181**

**Personal- und Organisationsentwicklung für die Internationalisierung von Dienstleistungen ..... 183**

*Ulrike Schimmer-Kletti, Wolfgang Schröter; Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.; Projekt IDEE*

1	Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung.....	183
1.1	Ausgangssituation und Anforderungen .....	183
1.2	Begriffliche Grundlagen; Kultur, Organisations- und Personalentwicklung .....	185
2	Kulturelle Aspekte der internationalen Zusammenarbeit .....	185
2.1	Was verstehen wir unter „Kultur“? .....	185
2.2	Funktionen von Kultur .....	187
2.3	Kulturdimensionen.....	187
2.4	Unternehmenskultur.....	188
2.5	Internationale Zusammenarbeit.....	190
3	Kulturelle Besonderheiten im Zielland China .....	191
3.1	Konfuzianismus als Wurzel .....	191
3.2	Guanxi und sozialer Status.....	193
3.3	Gruppenverhalten und Fraktionsprinzip.....	195
3.4	Bürokratie und Korruption .....	195
4	Das chinesische Arbeitsrecht.....	196
5	Empfehlungen zur Vorbereitung auf den Zielmarkt China .....	201
5.1	Länderinformationen China .....	201
5.2	Vorbereitung auf die interkulturelle Zusammenarbeit .....	201
5.3	Informationsmöglichkeiten zum Arbeitsrecht.....	203
6	Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung.....	204
6.1	Anforderungen .....	204
6.2	Vorgehensweise .....	205

**Schulung von in- und ausländischen Mitarbeitern als Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung ..... 215**

*Sandra Klein, Boris Bergheim; TÜV Rheinland Akademie GmbH; Projekt IDEE*

1	Schulung von in- und ausländischen Mitarbeitern als Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung.....	215
1.1	Einarbeitung neuer Mitarbeiter im Ausland.....	216
1.1.1	Maßnahmen zur sozialen Integration.....	217
1.1.2	Vermittlung von firmenspezifischem Wissen.....	220
1.1.3	Vermittlung von firmenspezifischem Wissen mittels E-Learning.....	221
1.1.4	Auswertung des Pilotprojekts und Rückschlüsse.....	223
2	Qualifizierungsbausteine für international tätige Fach- und Führungskräfte.....	226
2.1	Erschließung internationaler Märkte.....	226
2.2	Kaufmännische Grundlagen von Auslandsgeschäften.....	228
2.3	Internationales Vertragsrecht.....	229
2.4	Internationales Projektmanagement.....	229
2.5	Interkulturelles Training.....	232
2.6	Internationale Personalentwicklung.....	233
2.7	Arbeiten im multikulturellen Team.....	235
3	Qualifizierungsmaßnahmen für die Internationalisierung von Dienstleistungen in China.....	236
3.1	Interkulturelles Training China.....	236
3.2	Erfolgreich Verhandeln mit Chinesen.....	237
3.3	Mitarbeiterführung, -bindung und -motivation.....	239
3.4	Relevante rechtliche Grundlagen im Chinageschäft.....	242

**7 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den einzelnen Umsetzungsfeldern ..... 245**

*Klaus J. Zink, Dunja B. Eberhard; Institut für Technologie und Arbeit e.V., TU Kaiserslautern; Projekt InProDi*