

Hakim Al-Nagah

**Globalisierung und  
Transnationale  
Kompetenzentwicklung**

**Systemisches Trainingskonzept für  
transnationalorientierte Führungskräfte**

A 234249



**PETER LANG**  
Europäischer Verlag der Wissenschaften

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b>	VII
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>	XIV
<b>1. Einleitung</b>	1
1.1 Aufbau der Arbeit	4
<b>2. Globalisierung</b>	7
2.1 Interdisziplinäre Betrachtung der Globalisierung	7
2.2 Zur Globalisierungsdebatte	10
2.3 Strukturelle Globalisierungsprozesse	13
2.3.1 Internationale Handelsverflechtung	13
2.3.2 Globalisierung und Produktion	14
2.3.2.1 Global Players	16
2.3.2.2 Nationalitätsfrage der Transnationalen Konzerne	17
2.3.3 Transnationale Finanzwelt	21
2.3.4 Transnationale Organisationen	22
2.4 Globalisierung und Arbeitswelt	24
2.4.1 Das 'Ende der Arbeit' und die neue Beschäftigungsstruktur	26
2.4.2 Die Qualifikationsfrage	30
2.4.3 Arbeit in den Entwicklungsländern zwischen Humanisierung und Wettbewerb	33
2.4.4 Frauen- und Kinderarbeit	33
2.4.5 Migrationsarbeit	35
2.4.6 Globales Management und 'multicultural Workforce'	37
2.4.7 Globale Beratungsarbeit	38
2.5 Ökologische Aspekte	39
2.6 Ethische Aspekte	40
2.7 Kulturelle Globalisierung	42
<b>3. Glokalisierung</b>	43
3.1 Einheit der Welt und Pluralität der Systeme	43
3.2 Strukturelle Glokalisierung	45
3.3 Kulturelle Glokalisierung	48
3.4 Glokalisierung und Unternehmenskultur	52
<b>4. Multilokale Managementsysteme</b>	54
4.1 Hauptmerkmale der ökonomisch- und kulturorientierten Ansätze	55
4.2 Zum Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt	56

4.3 Kategorisierung der Umwelt- und Innenfaktoren der Unternehmen	57
4.3.1 Gesellschaftliche Dimension	58
4.3.2 Organisationale Dimension	60
4.3.3 Globale Dimension	61
<b>4.4 Managementsysteme in den Industrieländern</b>	<b>62</b>
4.4.1 Das Managementsystem in Japan	62
4.4.1.1 Gesellschaftliche Dimension	62
4.4.1.2 Organisationale Dimension	64
4.4.1.3 Globale Dimension	66
4.4.2 Das Managementsystem in den USA	67
4.4.2.1 Gesellschaftliche Dimension	67
4.4.2.2 Organisationale Dimension	69
4.4.2.3 Globale Dimension	72
4.4.3 Managementsysteme in Westeuropa	72
4.4.3.1 Gesellschaftliche Dimension	72
4.4.3.2 Organisationale Dimension	75
4.4.3.3 Globale Dimension	79
4.4.4 Managementsysteme in Osteuropa	79
4.4.4.1 Gesellschaftliche Dimension	79
4.4.4.2 Organisationale Dimension	81
4.4.4.3 Globale Dimension	83
<b>5. Managementsysteme in den Entwicklungsländern</b>	<b>84</b>
5.1 Managementsysteme in Afrika	84
5.1.1 Gesellschaftliche Dimension	84
5.1.2 Organisationale Dimension	86
5.1.3 Globale Dimension	90
5.2 Managementsysteme in Lateinamerika	90
5.2.1 Gesellschaftliche Dimension	90
5.2.2 Organisationale Dimension	92
5.2.3 Globale Dimension	95
5.3 Managementsysteme in Asien	95
5.3.1 Gesellschaftliche Dimension	95
5.3.2 Organisationale Dimension	98
5.3.3 Globale Dimension	100
5.4 Problemfelder und kritische Erfahrungen der transnationalen Arbeitswelt	101
5.4.1 Kritische Erfahrungen auf der gesellschaftlichen Ebene	102
5.4.2 Kritische Erfahrungen auf der organisationalen Ebene	104
5.4.3 Kritische Erfahrungen auf der globalen Ebene	107

5.5 Grenzen des Transfers von Managementsystemen	110
5.6 Lernorientierte Entwicklungsstrategie	112
<b>6. Personalentwicklung aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive</b>	<b>115</b>
6.1 Theorie der sozialen Systeme	115
6.2 Handlungstheoretische Ansätze	117
6.3 Der Ansatz des Konstruktivismus	121
6.4 Systemisch-konstruktivistische Weiterbildung	122
6.5 Integrierte Personal- und Organisationsentwicklung	124
6.5.1 Traditionelle Ansätze der Personalentwicklung	127
6.5.2 Neuere Ansätze der Personalentwicklung	127
6.5.2.1 Konzepte des dezentralen und selbstgesteuerten Lernens	130
6.5.2.2 Methoden des selbstgesteuerten Lernens	131
6.5.2.3 Lernen im Prozess der Arbeit	131
<b>7. Die Wende zur Kompetenzentwicklung</b>	<b>134</b>
7.1 Schlüsselqualifikationen	134
7.1.1 Begriffliche Deutungen	134
7.1.2 Die Problematik der Umsetzung	135
7.2 Zum Wechselverhältnis von Bildung, Qualifikation und Kompetenz	136
7.3 Erweiterungsperspektive des Kompetenzansatzes	139
7.4. Kompetenzentwicklung im Verhältnis zu neuen Arbeitsformen und -räumen	142
7.5 Modell der Kompetenzentwicklung	145
7.6 Anforderungen an die Kompetenzentwickler	146
<b>8. Transnationale Kompetenzentwicklung</b>	<b>149</b>
8.1 Interkulturelle Perspektive	149
8.1.1 Der 'westliche' Diskurs und die interkulturelle Kommunikation	150
8.1.2 Interkulturelle Ansätze	151
8.1.2.1 Kritische Würdigung des Ansatzes von Hofstede	152
8.1.3 Das Verhältnis von Kultur und Lernen	153
8.1.3.1 Die Lernende-Lehrende Interaktion nach Hofstede	153
8.1.3.2 Unterschiedliche Lernstile nach Arnold	154
<b>8.2 Transnationale Perspektive</b>	<b>155</b>
8.2.1 Modelle der Transnationalen Unternehmen	156
8.2.1.1 Das ethnozentrische Modell	156
8.2.1.2 Das polyzentrische Modell	156
8.2.1.3 Das geozentrische Modell	157

8.2.1.4 Das glokale Modell	158
8.2.2 Organisationale und personale Aspekte	160
<b>8.3. Ganzheitlich-orientierte transnationale Kompetenzentwicklung</b>	<b>164</b>
8.3.1 Integratives Modell des Transnationalen Kompetenz-Zentrums (TKZ)	165
8.3.1.1 Aufgabenfelder des TKZ	168
8.3.1.2 Struktur des TKZ	170
8.3.1.3 Lokale und globale Netzwerkstrukturen	170
8.3.1.4 Personal des TKZ	171
8.3.1.5 Ausstattung des TKZ	172
<b>8.4 Inhalte der transnationalen Kompetenzentwicklung</b>	<b>175</b>
8.4.1 Globale Kompetenz	175
8.4.2 Gesellschaftliche Kompetenz	175
8.4.3 Organisationale Kompetenz	175
8.4.4 Flexibilitätskompetenz	176
8.4.5 Ethische Kompetenz	177
8.4.6 Ökologische Kompetenz	177
8.4.7 Reintegrative Kompetenz	177
<b>8.5 Maßnahmen und Methoden der transnationalen Kompetenzentwicklung</b>	<b>178</b>
8.5.1 Maßnahmen des Job-Trainings	178
8.5.1.1 Into-the-Job-Training	178
8.5.1.2 Off-the-Job-Training	179
8.5.1.3 On-the-Job-Training	181
8.5.1.4 Near-the-Job-Training	183
8.5.2 Kompetenzentwicklung von einheimischem Personal am Beispiel ausländischer Studenten	183
8.5.3 Reintegration als Problem der Kompetenzerwicklung von Fach- und Führungskräften	184
8.5.3.1 Soziale Reintegrationsprobleme	184
8.5.3.2 Soziokulturelle Reintegrationsprobleme	184
8.5.3.3 Berufliche Reintegrationsprobleme	184
<b>8.6 Transnationale Lernzirkel (TLZ)</b>	<b>186</b>
8.6.1 Merkmale des TLZ	186
8.6.2 Arbeitspädagogische Grundlagen	188
8.6.3 Organisationsform und Arbeitsweise des TLZ	190
8.6.3.1 Komponente des TLZ	191

8.6.3.2 Themen des TLZ	191
8.6.3.3 Teilnehmer des TLZ	191
8.6.3.4 Der Problemlösungsprozess des TLZ	192
<b>8.7 Vergleich und Bewertung der Maßnahmen der interkulturelle transnationalen Kompetenzentwicklung</b>	194
<b>8.8 Anwendungsmöglichkeiten des TLZ</b>	197
8.8.1 Auf der gesellschaftlichen Ebene	197
8.8.2 Auf der organisationalen Ebene	198
8.8.3 Auf der globalen Ebene	199
8.8.4 Anwendungsmöglichkeit des TLZ für die Lokalisierung der globalen Strategie bei Honda	199
<b>9. Abschließende Zusammenfassung und Ausblick</b>	201
<b>10. Literatur</b>	203