



Patenschaften von Auslandshandelskammern

DIHK

AHK

Das von Dr. Klaus-Wilhelm Lege
erstmalig 1998/99 durchgeführte
Patenschaftssystem in Venezuela

Patenschaften von Auslandshandelskammern

Das erstmals 1998/99 durchgeführte Patensystem der AHKs soll neuen Kammergeschäftsführern, vor allem solchen, die aus der Wirtschaft kommen (Quereinsteiger), die Möglichkeit geben, durch den Kontakt zu einem erfahrenen AHK-Kollegen als Vertrauensperson schnell in den über die tägliche Arbeit hinausgehenden Wirkungskreis eines Kammergeschäftsführers hineinzukommen. Es soll ihn vertraut machen mit spezifischen Kenntnisse aus dem Kammernetz sowie verbandspolitische Erfahrungen mit einbringen. Ein auf diese Weise geführter Dialog "auf kleinster Ebene" ergänzt die Teilnahme des neuen Kammergeschäftsführers an Regionaltagungen, Weltkonferenzen und anderen Veranstaltungen auf Kammer- und Verbandsebene.

Auf der anderen Seite soll durch die mit der Patenschaft verbundene Beraterfunktion die jeweils andere Kammerstruktur für beide Geschäftsführer zugänglich sein. Dadurch kann auch auf der Arbeitsebene durch direkten Kontakt ein Dialog entstehen, der beiden Kammern zugute kommt. Auf diese Weise können die Erfahrungen auf allen Arbeitsebenen der einen Kammer und erfolgreiche Projekte der anderen Kammer "ohne das Rad neu erfinden zu müssen" übernommen werden.

Das Patensystem ist zeitlich in drei Phasen gegliedert und endet offiziell nach der dritten Phase, wodurch jedoch der Dialog nicht abgebrochen, sondern möglichst noch intensiver weitergeführt wird. Die drei Phasen sind:

1. Phase: Besuch des Paten in der zu betreuenden AHK (15.–

17. März 1998)

Der erste Besuch in der AHK des zu betreuenden Geschäftsführers gibt dem Paten alle erforderlichen Informationen über die Kammerstruktur im Hinblick auf die Einnahmen- und Ausgabenseite. Besonders zu berücksichtigen sind dabei die Mitgliedschafts- und die Dienstleistungsstruktur sowie die Struktur öffentlicher Aufträge bei den Einnahmen. Bei den Ausgaben ist die Mitarbeiter- und die Sachausgabenstruktur besonders wichtig, und zwar mit den jeweiligen Optimierungspotentialen.

Zur Herausarbeitung der Potentiale sollen sowohl mit der Geschäftsführung als auch mit den Mitarbeitern über deren Qualifikationen, Einsatzgebiete und Entwicklungspotentiale Gespräche geführt werden.

2. Phase: Gegenbesuch in der AHK des Paten (14. – 16. April 1998)

Beim Gegenbesuch in der AHK des Paten werden die erforderlichen Informationen zur Vertiefung des Erfahrungsaustausches und zur Aufnahme des Dialogs auf der Fachabteilungsebene zur Verfügung gestellt. Dabei wählt der betreute Geschäftsführer gezielt Daten und Fakten für seine weitere Arbeit aus.

3. Phase: Abschlussbesuch in der betreuten AHK (20. – 22. Mai 1999)

Nach etwa einem Jahr erfolgt als „Feedback“ der abschließende Besuch vor Ort in der AHK des betreuten Geschäftsführers zur

gemeinsamen Bestandsaufnahme über die Ergebnisse der Patenschaft im Hinblick auf eine erfolgreiche Kammerarbeit.

Bei diesen der Personalentwicklung dienenden Maßnahmen sollte der DIHK zumindest in der ersten und dritten Phase durch jeweils einen Vertreter vor Ort dabei sein, um die kammernetzweiten Aspekte mit einzubringen.

|

Die in der 1. Phase geführten Gespräche mit der Geschäftsführung und den meisten Kammermitarbeitern in Caracas lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Ausübung der Funktion des Paten als Vertrauensperson

Es wurde vereinbart, daß der Pate für alle Auskünfte bezüglich des Kammersystems und der Verbandspolitik zur Verfügung steht und daß alle Mitarbeiter der Paten-AHK zur Zusammenarbeit mit den entsprechenden Kollegen aus der Kammer des betreuten Geschäftsführers bereit sind.

Ausübung der Beraterfunktion des Paten

Anhand des Mitgliederverzeichnisses, des Dienstleistungsangebots und des vorläufigen Jahresabschlusses wurde auf der Einnahmenseite über die folgenden Arbeitsbereiche der Kammer ausführlich mit der Geschäftsführung und den entsprechenden Abteilungsleitern gesprochen:

- Mitgliedschaft

Bei der Mitgliederstruktur überwiegen Handel und Dienstleistung; hier wäre es wünschenswert, dass auch venezolanische Industrieunternehmen verstärkt aufgenommen werden, zumal die Sprache in allen Gremien der Kammer Spanisch ist. Argumente

für die Mitgliederwerbung sollten nicht nur rational begründet sein, sondern auch emotional, bei deutschen Unternehmen in Richtung Zugehörigkeit zur größeren Gemeinschaft und bei venezolanischen Unternehmen die Alternative Europa/Deutschland als Gegengewicht zu den USA.

Alle Mitglieder, zumindest alle Ehrenamtsträger, sollten in Arbeitskreise eingebunden werden, um die Aktivität der Kammer über die Öffentlichkeitsarbeit hinaus ständig mizuerleben. Durch eine besondere Einbindung der Mitglieder ließen sich auch Beitragserhöhungen rechtfertigen, zumal die Beiträge für ein Schwellenland wie Venezuela zur Zeit auf einem relativ niedrigen Niveau liegen, obwohl sie kürzlich erhöht worden sind. Es sollte bei den Beiträgen ein Anteil von zunächst 25 % an den drei Arbeitsbereichen der Kammer angestrebt werden (zur Zeit ca. 20 %).

- Dienstleistungen

Das Dienstleistungsangebot mit den entsprechenden Preisen ist traditionell auf die venezolanischen Verhältnisse abgestellt; die Preise könnten bei der einen oder anderen Dienstleistung eine Anpassung nach oben verkraften. Als Dienstleistungsabteilungen mit größerem Potential wurden die Importabteilung (Marketing), die alle Anfragen aus Deutschland bezüglich der Außenwirtschaft Venezuelas bearbeitet, und die Veranstaltungsabteilung vom Geschäftsführer genannt.

Die Dienstleistungen erbringen zur Zeit ca. 51 % an den drei Arbeitsbereichen der Kammer. Eine Ausweitung könnte zum Teil durch die Übernahme von bewährten Projekten der deutschen AHK in São Paulo erfolgen, zum anderen durch eine Strukturänderung mittels Zusammenlegung der Abteilungen Import und Export mit Messen in eine Außenwirtschaftsabteilung

unter Leitung der derzeitigen Abteilungsleiterin Messen (Motivation durch zusätzliche Verantwortung) und gleichzeitiger Abgabe des eigentlichen Messegeschäfts an die derzeitige Importleiterin (Motivation durch Deutschland-Reisen). Dadurch könnten auch Folgegeschäfte aus den Messen leichter umgesetzt werden sowie die Nutzung vorhandener Potentiale gefördert werden.

- Öffentlicher Auftrag

Das Leistungsentgelt für die Erfüllung des öffentlichen Auftrags liegt zur Zeit auf ca. 29 %. Durch die Nutzung der Potentiale in den beiden Kammerbereichen Mitgliedschaft und Dienstleistungen sollte der Anteil auf 25 % reduziert werden. Dadurch könnte die AHK Venezuela zu einer idealtypischen Kammer werden.

|

Auf der Ausgabenseite wurden die Mitarbeiterstruktur analysiert und die wichtigsten Posten der Sachausgaben erörtert, wobei Potentiale aufgedeckt wurden, und zwar wie folgt:

- Mitarbeiterstruktur

Die Büroorganisation auf ca. 330 qm Fläche wird als adäquat für die Mitarbeiterzahl angesehen (eine Reserve besteht in dem an die Bundesstelle für Außenhandelsinformation - BfAI vermieteten Raum). Die Mitarbeiter, die mit wenigen Ausnahmen noch aus der Zeit vom Vorgänger des jetzigen Kammergeschäftsführers stammen, sind leistungsfähig und bei entsprechender Motivation in ihren Leistungen noch steigerungsfähig (zum Beispiel über Zielvereinbarungen).

Beim Rechnungswesen und bei der Informatik sollte auch geprüft werden, ob ein Outsourcing möglich ist.

Das im Laufe dieses Jahres vorgesehe Ausscheiden des derzeitigen stellvertretenden Kammergeschäftsführers sollte zum Anlaß genommen werden, zur Entlastung des Hauptgeschäftsführers auf sensiblen Gebieten eine in der Verwaltung, insbesondere im Rechnungswesen und in der Ablauforganisation erfahrene Führungskraft einzustellen.

Der derzeitige Amtsinhaber sollte aufgrund seiner langjährigen Kammererfahrung ab sofort schwerpunktmäßig die Koordination der Bestandsaufnahme aller Kammerfunktionen mit den entsprechenden Ablaufplänen (procedimentos) übernehmen und ihre Revision vornehmen, um auf diese Weise ein Qualitätsmanagement aufzubauen.

- Optimierungspotentiale

Über das aufgeführte Potential zur Optimierung der Mitarbeiterleistung hinaus sind Überlegungen bezüglich Outsourcing von bestimmten Aufgaben und Zusammenlegungen auf höherem Niveau erörtert worden, ohne daß eine abschließende Meinung gebildet werden konnte.

Auch bezüglich der Sachausgaben sind ständig die Grundsätze einer wirtschaftlichen und sparsamen Haushaltsführung zu beachten. Empfehlenswert wäre eine weitgehende Zentralisierung des Einkaufs.

Der neue Geschäftsführer muß zunächst durch die Übernahme der Gegenzeichnung von Schecks selbst Erfahrungen sammeln und dann die erforderlichen Optimierungsmaßnahmen einleiten beziehungsweise durchführen (mit möglichen Schwerpunkten bei Dienstleistungen Dritter, Kommunikationskosten und laufenden Verträgen). Hier ist sein besonderer Einsatz erforderlich, um auf diese Weise auch die angespannte Liquiditätsslage der Kammer zu überwinden.

Die technisch-organisatorische Struktur der Kammer macht einen sehr guten Eindruck. Der neue Geschäftsführer hat durch seine Persönlichkeit und Kontakte (auch zu hohen Regierungsstellen) alle Voraussetzungen, das hohe Niveau der Kammerarbeit nicht nur zu erhalten, sondern noch weiter zu verbessern. Dazu wird auch die zugesagte und personell vorbereitete Einführung eines Qualitätsmanagements eindrucksvoll beitragen.

Als empfehlenswerte Ergänzung, weil für den Erfolg mit ausschlaggebend, hat sich im Laufe der 1. Phase der Patenschaft der intensive Dialog vor Ort mit dem Personalchef des DIHK bei der Erfassung der Grundlagen und der Erarbeitung der Vorschläge herausgestellt. Insgesamt ist das Patensystem zu befürworten und sollte ein fester Bestandteil zur Personalentwicklung im Kammernetz werden.

|

In der zweiten Phase der Patenschaft für die AHK Venezuela besuchten der neue Kammergeschäftsführer und eine Abteilungsleiterin die AHK São Paulo. Bei den dargestellten Aktivitäten und den dahinterstehenden Konzepten wurden folgende Schwerpunkte gebildet:

- Personalwesen mit Aus-, Weiter- und Fortbildung der Kammermitarbeiter, Karriereplan sowie Gratifikations- und Prämiensystem der AHK São Paulo.
- Qualitätsmanagement mit ISO 9000-Zertifizierung und EDV-Systeme
- Außenwirtschaft und die im weiteren Sinne dazugehörenden Abteilungen Volkswirtschaft, Messewesen sowie Recht und Steuern.

Aus der Praxis der beiden neben Außenwirtschaft als Hauptabteilungen in São Paulo geführten Bereichen Berufsbildung und Öffentlichkeitsarbeit mit ihren spezifischen Erfahrungen sind zusätzliche Vorschläge für die künftige Arbeit der Kammern in Brasilien und Venezuela erarbeitet worden, insbesondere Vertiefung des Erfahrungsaustausches.

Deshalb wurde ein Dialog auf Abteilungsleitererebene aufgenommen.

Die Berufsbildung wird traditionell in beiden Auslandshandelskammern durchgeführt, allerdings in Caracas nur für den kaufmännischen Bereich. Die AHK São Paulo bildet darüber hinaus im gewerblich-technischen Bereich vor allem Industriemeister aus.

Die Öffentlichkeitsarbeit der Paulistaner Kammer ist zuständig für den Informationsfluss zwischen der AHK und ihren Organen/Abteilungen sowie den Mitgliedern und Kunden. Dazu veröffentlicht sie Zeitschriften und Bücher. Um einen regelmäßigen Daten- und Faktentransfer zwischen den beiden AHKs sicherzustellen wird ein Austausch der jeweiligen Publikationen vereinbart.

Eine der wichtigsten Aufgaben der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit ist der ständige Kontakt zu den Medien in Brasilien und Deutschland in Form von Pressekonferenzen Journalistengesprächen, -seminaren und -reisen.

|

Schlussfolgerungen aus dem Patenschaftsprogramm

Übereinstimmend wurde in der 3. Phase des Patenschaftsprogramms festgestellt, dass das Programm für Quereinsteiger positiv und zwingend notwendig ist. Beim Ablauf

des dreiteiligen Programms wurden Erfahrungen gesammelt und unter anderem gelernt, dass zwischen den persönlichen Kontakten vor Ort ein regelmäßiges Feed-back stattfinden und auch innerhalb des DIHK die Betreuungsfunktion stärker herausgestellt werden muss, um Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Zur Abrundung des Gesamteindrucks wurden Gespräche mit den meisten der anwesenden Mitarbeiter geführt. Daraus wurde deutlich, dass die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zu einer weiteren Verbesserung ihrer Leistungen geführt hat, allerdings konnten die Einnahmenziele aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes nicht erreicht werden (Mitgliedschaft statt 25 % nur 18 %, Dienstleistungen statt 50 % nur 44 % und öffentlicher Auftrag statt des auf 25 % reduzierten Prozentsatzes sogar ungewollt 38 %).

Die AHK São Paulo hat sich weiterhin angeboten, ihr Fachwissen vor Ort interessierten Abteilungsleitern aus der Kammer Venezuela zur Verfügung zu stellen; es sollten allerdings im Laufe der Zeit entsprechend des jeweiligen Arbeitsschwerpunktes auch andere AHKs nachgefragt werden.