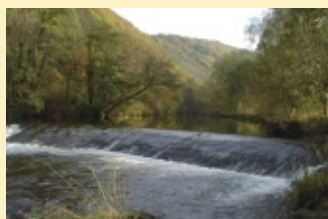


Спадковість під новою
назвою 4

Kontinuität unter neuem
Namen 5

Туризм як двигун
регіональної економіки 6

Tourismus als regionaler
Wirtschaftsmotor 7



Пряма лінія з
Німеччиною 10

Direkter Draht nach
Deutschland 11



У новий рік з новими
силами 12

Gestärkt ins neue Jahr 13

Міжкультурні аспекти 14

Interkulturelle Aspekte 15

Mit der Unterstützung durch das



**Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie**



Перспективи для підприємств

Перша регіональна конференція випускників у Києві

Потужний імпульс для регіонального співробітництва: випускники Програми перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва з Білорусі, Молдови та України вперше зустрілися на спільній конференції в українській столиці. Гаслом цієї конференції випускників було «Бізнес 2011: нові напрямки та рішення. Досвід німецьких, українських, білоруських і молдавських підприємств». Резонанс був величезний: загалом близько 150 управлінців із усіх трьох країн відгукнулися на запрошення Товариства InWEnt (зараз – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Німецьке Товариство з Міжнародного Співробітництва (GIZ) ГмбХ) і прибули 30 жовтня 2010 року до Києва.

Ініціативу щодо проведення регіональної конференції спочатку проявили самі випускники. Вони неодноразово висловлювали бажання створити простір для фахового діалогу та завдяки цьому інтенсифікувати обмін підприємницьким досвідом у регіонах. Відверта атмосфера

Perspektiven für Unternehmen

Erste regionale Alumnikonferenz in Kiew

Kräftiger Schub für die regionale Zusammenarbeit: Erstmals trafen sich Absolventen des Managerfortbildungsprogramms aus Belarus, Moldau und der Ukraine zu einer gemeinsamen Konferenz in der ukrainischen Hauptstadt. Das Motto der Alumni-Konferenz lautete „Business 2011: neue Richtungen und Entscheidungen. Erfahrungen deutscher, ukrainischer, belarussischer und moldauischer Unternehmen.“ Die Resonanz war enorm: Insgesamt folgten ca. 150 Führungskräfte aus allen drei Ländern der Einladung von InWEnt (jetzt: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) und erschienen am 30. Oktober 2010 in Kiew.

Die Initiative für die regionale Konferenz war zuvor von den Alumni selbst ausgegangen. Sie hatten vielfach den Wunsch geäußert, einen Raum für den fachlichen Dialog zu schaffen und dadurch den unternehmerischen Austausch in der Region zu intensivieren. Die offene Atmosphäre bot eine gute Grundlage für einen intensiven Gedankenaustausch und Ideen für künftige gemeinsame Kooperationen.

► Перспективи для підприємств

створювала добрі засади для інтенсивного обміну думками та ідеями для майбутніх коопераційних зв'язків.

Очікування підприємців на 2011 рік

Конференцію започаткувала дискусія з д-ром Веронікою Мовчан, науковим директором Інституту економічних досліджень і політичних консультацій. Пані д-р Мовчан виклала свою точку зору щодо перспектив підприємницької діяльності в Україні у 2011 році, після чого відбулося жваве обговорення з учасниками конференції. Центральними тематичними елементами її доповіді були:

1. Ціни на енергію та їхній вплив на підприємницьку діяльність, зокрема для малих і середніх підприємств
2. Конкурентоспроможність українського, білоруського та молдавського сільського господарства
3. Інвестиційна діяльність у вибраних секторах економіки трьох країн
4. Перспективи щодо бізнесової діяльності у 2011 році в залежності від розвитку економіки у регіоні.



У другій частині конференції випускники Програми поділилися на три робочі групи по темах «Енергоефективність», «Туризм» і «Сільське господарство». Експерт Євген Клісенко керував роботою першої робочої групи на тему «Співробітництво з німецькими підприємствами в області енергоефективності». Друга робоча група під керівництвом експерта Олени Бей

обговорювала тему «Тенденції у галузі туризму та громадського харчування». У третій робочій групі йшлося про «Перспективи співробітництва з Німеччиною у галузі сільського господарства». Роботою цієї групи керувала експерт д-р Олена Ільїнкова. Всі робочі групи викликали у присутніх аналогічно великий інтерес – чимало учасників залюбки взяли б участь у роботі зразу кількох груп. Відповідно жвавим був обмін думками між учасниками по завершенню роботи.

Коопераційні зв'язки з німецькими підприємствами у галузі енергоефективності

Після короткого вступу щодо політичних рамкових умов і директив на тему енергоефективності понад 60 учасників у першій робочій групі обмінялися думками щодо сучасного рівня розвитку енергетики у Білорусі, Молдові та Україні та порівняли це із сучасною ситуацією у Німеччині. У рамках дискусії особливу роль відігравала інтеграція альтернативних джерел енергії в існуючу в енергетиці комбінацію енергоносіїв і впровадження енергозберігаючих технологій у житловому господарстві та промисловості. На прикладах передового досвіду учасники дізналися більше про можливості співробітництва з німецькими енергетичними підприємствами. При цьому важливим аспектом було фінансування таких проектів. З'ясувалося, що теми енергозбереження та енергоефективності є дуже актуальними у всіх трьох країнах.

Тенденції у галузі туризму та громадського харчування

У другій робочій групі, що опрацьовувала тему «Тенденції у галузі туризму та громадського харчування» зібралися також близько 60 учасників конференції. Обговорювалися також питання про те, наскільки важливим є чинник якості сервісу для туристичної галузі. Учасники були єдині у своїй думці, що у центрі уваги має перебувати клієнт. Але для цього потрібні інноваційні підходи, завдяки яким можна забезпечити роботу

готелів або ресторанів як з орієнтацією на запити клієнтів, так і на прибутковість, як зазначили у своїх виступах Євген Самарцев, голова Ради з питань туризму та курортів, і Сергій Прядко, директор туристичної фірми „Select Black Sea“.



Було дуже втішно відзначити, що почали вимальовуватися перші проекти, які виходять за межі однієї країни. Наприклад, учасники з України та Молдови планують влаштувати українсько-молдавський винний шлях. А Вероніка Раєцкі, менеджер молдавського виноробного підприємства Chateau Vertely, розповіла про те, який позитивний ефект для неї та для її підприємства мала її участь у Програмі підготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва: завдяки Програмі були започатковані кілька проектів, наприклад, відкриття спеціалізованої винної крамниці та музею вина. До того ж Вероніка Раєцкі впровадила День відкритих дверей для студентів, завдяки чому мають залучатися клієнти завтрашнього дня.

Міжнародне сільське господарство

У третій робочій групі учасники розглядали нинішню ситуацію галузі сільського господарства у Східній Європі. У принципі, всі учасники дискусії

▷ Perspektiven für Unternehmen

Unternehmererwartungen für 2011

Den Auftakt der Konferenz machte eine Diskussionsrunde mit Dr. Veronika Motschwan, wissenschaftlicher Direktorin beim Institut für Wirtschaftsforschung und Politikberatung in Kiew. Frau Dr. Motschwan stellte aus ihrer Sicht die Perspektiven für unternehmerisches Handeln in der Ukraine im Jahr 2011 vor und diskutierte anschließend lebhaft mit den Konferenzteilnehmern. Die thematischen Schwerpunkte ihres Beitrags waren:

1. Energiepreise und deren Einfluss auf unternehmerisches Handeln, insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen,
2. Wettbewerbsfähigkeit in der ukrainischen, belarussischen und moldauischen Landwirtschaft,
3. Investitionstätigkeit in ausgewählten Wirtschaftssektoren der drei Länder,
4. Ausblicke für die Geschäftstätigkeit 2011 in Abhängigkeit von der Wirtschaftsentwicklung in der Region.

Im zweiten Konferenzabschnitt teilten sich die Alumni in drei Arbeitsgruppen zu den Themen Energieeffizienz, Tourismus und Landwirtschaft auf. Der Experte Jewgeni Klissenko leitete die erste Arbeitsgruppe zum Thema "Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen in der Energieeffizienz". Die zweite Arbeitsgruppe diskutierte unter der Leitung der Expertin Olena Bej "Entwicklungen in Tourismus und Gastronomie". In der dritten Arbeitsgruppe ging es um "Perspektiven der Zusammenarbeit mit Deutschland in der Agrarwirtschaft". Geleitet wurde sie von der Expertin Dr. Jelena Iljinkowa. Alle Arbeitsgruppen fanden bei den Anwesenden gleichermaßen großes Interesse - viele hätten gerne an mehreren gleichzeitig teilgenommen. Dementsprechend rege war im Anschluss der Austausch zwischen den Arbeitsgruppen.

Kooperationen mit deutschen Unternehmen in der Energieeffizienz

Nach einem kurzen Input zu den politischen Rahmenbedingungen und Richtlinien zum Thema Energieeffizienz tauschten sich die mehr als 60 Teilnehmer in der ersten Ar-



beitsgruppe über den gegenwärtigen Entwicklungsstand der Energiewirtschaft in Belarus, Moldau und der Ukraine aus und verglichen diesen mit aktuellen Gegebenheiten in Deutschland. Eine besondere Rolle spielte in der Diskussion die Integration alternativer Energien in den bestehenden Energiemix und die Einführung energiesparender Technologien in der Wohnungswirtschaft und der Industrie. Anhand von Best-Practice Beispielen erfuhren die Teilnehmer mehr über die Möglichkeiten von Kooperationen mit deutschen Energieunternehmen. Ein wichtiger Aspekt war dabei die Finanzierung solcher Vorhaben. Es wurde deutlich, dass die Themen Energieeinsparung und Energieeffizienz in allen drei Ländern sehr aktuell sind.

Entwicklungen in Tourismus und Gastronomie

In der zweiten Arbeitsgruppe zum Thema "Entwicklungen in der Tourismus- und Gastronomiebranche" versammelten sich ebenfalls ca. 60 Konferenzteilnehmer. Diskutiert wurde u.a., wie wichtig der Faktor Servicequalität für die Tourismusbranche ist. Einig waren sich die Teilnehmer, dass der Kunde im Mittelpunkt stehen müsse. Dafür seien aber innovative Ansätze gefragt, mit denen Hotels oder Restaurants sowohl kundenfreundlich als auch gewinnorientiert geführt werden können, so Jewgeni Samarzew, Leiter des Rats für Tourismus und

Erholungswesen, und Sergej Prjadko, Direktor des Tourismusunternehmens „Select Black Sea“.

Erfreulich war, dass sich erste gemeinsame Projekte über Landesgrenzen hinweg andeuteten. Beispielsweise planen Teilnehmer aus der Ukraine und Moldau die Einrichtung einer ukrainisch-moldauischen Weinstraße. Und Veronika Raetchi, Managerin beim moldawischen Weinproduzenten Chateau Vertely, berichtete, welche positiven Effekte ihre Teilnahme am Managerfortbildungsprogramm für sie und ihre Unternehmen hatte: Mehrere Projekte seien durch das Programm angestoßen worden, so z.B. die Eröffnung einer Weinfachgeschäfts und eines Weinmuseums. Zudem führte Chateau Vertely einen Tag der offenen Tür für Studenten ein, mit dem die Kunden von morgen gebunden werden sollen.

Internationale Agrarwirtschaft

In der dritten Arbeitsgruppe widmeten sich die Teilnehmer der gegenwärtigen Situation der Agrarwirtschaft in Osteuropa. Grundsätzlich waren sich die Diskutanten einig, dass das ökonomische Potential in allen drei Ländern nicht zuletzt aufgrund fruchtbarer Böden und des günstigen Klimas enorm ist. Große Herausforderungen bereiteten jedoch noch immer die Spätfolgen der Umstrukturierung nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion. Verbunden war damit auch ein

Новини про нас:

Спадковість під новою назвою

З InWEnt, DED і GTZ виникає GIZ

З метою сталого розвитку Товариство «InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH» (Міжнародне підвищення кваліфікації та розвиток), Німецька служба розвитку (DED) та Німецьке товариство з технічного співробітництва (GTZ) об'єднують свої зусилля на основі компетентності та багаторічного досвіду у царині міжнародного співробітництва. 16 грудня 2010 року Товариство InWEnt, DED і Товариство GTZ підписали угоду про злиття. Відповідний запис до комерційного реєстру був здійснений на початку січня 2011 року. З цього моменту офіційною назвою компанії є Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH («Німецьке Товариство з Міжнародного Співробітництва (GIZ) ГмбХ»).

Як некомерційна федеральна компанія GIZ і надалі буде працювати для Федерального уряду Німеччини та інших міжнародних замовників. Як і раніше, ми пропонуємо нашим клієнтам і партнерам діапазон послуг, якість і сервіс, які вони мали змогу оцінити протягом багатьох років.

І під новою назвою Товариство GIZ буде у наступному році надалі супроводжувати програму «Українська ініціатива» та перепідготовку українських управлінців і молодих керівників за дорученням Федерального міністерства економіки і технології Німеччини. Організаційні зміни жодним чином не позначаються негативно на цих програмах.

Компанія активно працює у багатьох сферах діяльності. Це і сприяння

розвитку економіки та зайнятості, розбудова держави та демократії, зміцнення миру, безпеки, а також аналіз громадянських конфліктів, забезпечення харчування, здоров'я та базової освіти, захист навколишнього середовища, ресурсів та клімату.

Товариство GIZ працює більш ніж у 130 країнах світу. У Німеччині компанія представлена практично у всіх федеральних землях. У всьому світі працює близько 17000 співробітниць і співробітників Товариства GIZ. Показники обороту, що складає близько 1,9 млрд. євро, також переконують у тому, що Товариство GIZ найкращим чином підготовлене на майбутнє.

Подальші інформації Ви зможете знайти в Інтернеті за адресою www.giz.de.

► Перспективи для підприємств

поділяли єдину думку, що економічний потенціал у всіх трьох країнах є величезним не в останню чергу завдяки родючим ґрунтам і сприятливим кліматичним умовам. Але великим викликом все ще є віддалені наслідки реструктуризації після розвалу Радянського Союзу. З цим також було пов'язане скорочення виробництва сільськогосподарської продукції. Одночасно учасники конференції підкреслювали конкурентні переваги: саме типові для всіх трьох країн великі сільськогосподарські підприємства відзначаються високою продуктивністю праці та ефективним використанням ресурсів. Тепер необхідно також скористатися цим експортним потенціалом. Тому учасники висловилися

за нові концепції державної підтримки сільськогосподарських підприємств. Лише субсидії – щодо цього точка зору робочої групи була єдиною – це не завжди найефективніша форма підтримки. Олег Павловський, представник Міністерства аграрної політики України, поінформував у цьому контексті про інструменти, які застосовуються у Німеччині.

Жвава біржа контактів

Завершувала конференцію кооперативна біржа, під час якої учасники могли поспілкуватися з потенційними бізнесовими партнерами. Новим у цьому було те, що на порталі Global Campus 21 була паралельно з цим відкрита віртуальна біржа контактів, яка розпочала

свою роботу за місяць до того. Тепер зустрічі відбувалися вже у реальному світі. Загалом 95 учасників скористалися нагодою презентувати себе. Серед них також були 70 підприємств з України, 20 – з Білорусі та п'ять – з Молдови. Діапазон представлених галузей був широким. Більшість підприємств представляли галузь інформаційних технологій і телекомунікації, консалтингу з питань підприємницької діяльності, енергетики та будівництва, реклами, страхової справи, туризму, а також науки, освіти, досліджень та державного управління. Вечірній прийом створив ще одну можливість для широкого обміну думками і таким чином завершив цей загалом дуже інформативний і багатий на події день.

In eigener Sache:

Kontinuität unter neuem Namen

Aus InWEnt, DED und GTZ wird GIZ

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH, der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) und die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) bündeln ihre langjährige Kompetenz und Erfahrungen in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Am 16. Dezember 2010 haben InWEnt, DED und GTZ einen Verschmelzungsvertrag unterzeichnet. Die entsprechende Eintragung in das Handelsregister erfolgte Anfang Januar 2011. Das Unternehmen firmiert seither als Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Als gemeinnütziges Bundesunternehmen arbeitet die GIZ weiterhin für die Bundesregierung und für andere internationale Auf-

traggeber. Allen Auftraggebern und Partnern bieten sie auch künftig das Leistungsspektrum, die Qualität und den Service, die sie seit vielen Jahren schätzen. Dazu gehört selbstverständlich auch die Ukrainische Initiative und die Managerfortbildung für ukrainische Führungs- und Nachwuchsführungskräfte, die die GIZ im laufenden Jahr im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchführen wird. Die o.g. organisatorischen Änderungen führen zu keinerlei Beeinträchtigungen in der Programmdurchführung.

Die GIZ ist in mehr als 130 Ländern weltweit aktiv. In Deutschland ist das Unternehmen in nahezu allen Bundesländern präsent. Weltweit beschäftigt die GIZ etwa 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch ein

Blick in die Umsatzzahlen unterstreicht: Mit rund 1,9 Milliarden Euro Umsatz ist die GIZ bestens für die Zukunft gerüstet.

Das Unternehmen ist in vielen Arbeitsfeldern aktiv – die Bandbreite reicht von Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über den Aufbau von Staat und Demokratie, die Förderung von Frieden, Sicherheit, Wiederaufbau sowie ziviler Konfliktbearbeitung, die Sicherung von Ernährung, Gesundheit und Grundbildung bis hin zu Umwelt-, Ressourcen- und Klimaschutz.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.giz.de

▷ Perspektiven für Unternehmen



Rückgang in der Produktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Gleichzeitig hoben die Teilnehmer die Wettbewerbsvorteile hervor: gerade die für alle drei Länder typischen landwirtschaftlichen Großbetriebe böten eine hohe Arbeitsproduktivität und eine effiziente Nutzung von Ressourcen. Nun müsse

dieses Exportpotential auch genutzt werden. Die Teilnehmer sprachen sich daher für neue Konzepte der staatlichen Förderung landwirtschaftlicher Betriebe aus. Subventionen allein, so war man sich in der Arbeitsgruppe einig, seien nicht immer die effektivste Form der Förderung. Oleg Pawlowski, Vertreter des Ministeriums für Agrarpolitik der Ukraine, informierte in diesem Zusammenhang über Instrumente, die in Deutschland Anwendung finden.

Lebhafte Kontaktbörse

Abgerundet wurde die Konferenz durch eine Kooperationsbörse, auf der die Teilnehmer mit potentiellen Geschäftspartnern ins Gespräch kommen konnten. Das Neue daran war, dass begleitend dazu eine virtuelle Kontaktbörse auf dem Global Campus 21 eröff-

net worden war, die bereits ein Monat zuvor ihre Arbeit aufgenommen hatte. Nun fanden die Begegnungen auch in der realen Welt statt. Insgesamt nutzten 95 Unternehmen die Gelegenheit, sich zu präsentieren. Darunter waren 70 Unternehmen aus der Ukraine, 20 aus Belarus und fünf aus der Republik Moldau. Die Bandbreite der vertretenen Branchen war groß. Die meisten Unternehmen kamen aus der IT- und Telekommunikationsbranche, der Unternehmensberatung, dem Energie- und Bauwesen, der Werbung, dem Versicherungswesen, dem Tourismus sowie aus Wissenschaft, Bildung und Forschung und der staatlichen Verwaltung. Der abendliche Empfang ließ weiteren Raum für vielfältigen Austausch und rundete so einen insgesamt informativen und erlebnisreichen Tag ab.

Туризм як двигун регіональної економіки



До найважливіших галузей економіки розташованого на півострові Крим прибережного міста Феодосії належать винний, оздоровчий, а також круїзний і вітрильний туризм. Це місто має багатолітній досвід роботи у цих областях. Утім після розвалу Радянського союзу та через посилення конкуренції з боку інших туристичних центрів цей регіон був змушений переорієнтуватися та розробити комплексну стратегію підтримки розвитку регіональної економіки.

Товариство InWEnt (нині Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Німецьке Товариство з Міжнародного Співробітництва) надає підтримку цим зусиллям через реалізацію пілотного проекту для розвитку регіональної економіки, що здійснюється у Феодосії з 2008 року. Через спеціалізовані програми підвищення кваліфікації здійснюється перепідготовка управлінців з питань підтримки розвитку регіональної економіки, розробки стратегії, а також маркетингу території. Крім того, частиною проекту стала також

і здійснена у вересні 2010 року ознайомча поїздка до двох відомих туристичних регіонів Німеччини: долини ріки Ар (Арталь) і портового міста Росток, розташованого на Балтійському морі групи фахівців із Криму.

Півострів Крим має багато спільного з обома німецькими туристичними регіонами: так, наприклад, Арталь у федеральній землі Рейнланд-Пфальц є відомим регіоном виноробства, тоді як регіон Феодосії є центром виноробства на східному узбережжі Криму. Портове місто Росток так само, як і Феодосія, має відносно нетривалий купальний сезон. Тому Росток реалізовував стратегію постійного сприяння розвитку інших секторів економіки та модернізації власного балтійського порту.

У період з 23.09. до 02.10.2010 року 17 працівників туристичної галузі та міськвиконкому Феодосії, а також представників сусідніх регіонів Автономної республіки Крим відвідали Німеччину. Програма відвідин була узгоджена у тісному співробітництві з

Міністерством економіки України. Керівниками делегації були Світлана Верба, Міністр економіки Автономної республіки Крим, та її заступник В'ячеслав Резник.

Цілі перепідготовки

Ознайомча поїздка представила українським спеціалістам німецький досвід підтримки розвитку регіональної та місцевої економіки. В якості прикладів передового досвіду служили два успішних туристичних регіони: виноробний район на ріці Ар, а також балтійське узбережжя навколо Росток. На місці вони ознайомилися з різноманітним інструментарієм стратегічного маркетингу та брендингу території. До них належали, наприклад, заходи із подовження тривалості сезону, а також механізми залучення інвестицій. Протягом цієї ознайомчої поїздки учасники делегації запозичили численні ідеї. В якості наступного кроку вони планують розробити концепцію підтримки розвитку регіональної економіки для Феодосії.



Фахові зустрічі з експертами у галузі туризму

Програма розпочалася із зустрічі у районній адміністрації у курортному містечку Арвайлер. Представники міста

Tourismus als regionaler Wirtschaftsmotor

Einige der wichtigsten Wirtschaftszweige der auf der Insel Krim gelegenen Küstenstadt Feodossija sind der Weintourismus, der Gesundheitstourismus sowie der Kreuzfahrt- und Segelschiff-tourismus. Die Stadt verfügt über langjährige Erfahrungen in diesen Bereichen. Mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion und die wachsende Konkurrenz anderer Tourismusgebiete wurde die Region jedoch gezwungen, sich neu aufzustellen und eine umfassende Strategie zur regionalen Wirtschaftsförderung zu entwickeln.

InWEnt (jetzt: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) unterstützt dieses Bestreben mit einem seit 2008 laufenden Pilotprojekt zur regionalen Wirtschaftsentwicklung in Feodossija. Durch fachspezifische Weiterbildungen werden Führungskräfte zu regionaler Wirtschaftsförderung, Strategieentwicklung sowie Standortmarketing fortgebildet. Teil des Pilotprojekts war außerdem eine Studienreise im September 2010 zu zwei bekannten Tourismusregionen Deutschlands: dem Ahrtal und der an der Ostsee gelegenen Hafenstadt Rostock.

Die Insel Krim verbindet viel mit beiden deutschen Tourismusregionen: So ist das rheinland-pfälzische Ahrtal eine bekannte Weinbauregion, wie auch die Region Feodossija ein Zentrum des Weinbaus an der Ostküste der Krim ist. Die Hafenstadt Rostock verfügt genauso wie Feodossija über eine relativ kurze Badesaison. Daher verfolgte Rostock die Strategie, andere Wirtschaftssektoren kontinuierlich zu fördern und den eigenen Hochseehafen zu modernisieren.

17 Mitarbeiter aus der Tourismusbranche und der Stadtverwaltung von Feodossija sowie benachbarten Regionen der Autonomen Republik Krim reisten vom 23.09. bis 2.10.2010 nach Deutschland. Das Besuchsprogramm wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium der Ukraine abgestimmt. Svetlana Verba, Wirtschafts-



ministerin der Autonomen Republik Krim, und ihr Stellvertreter Vyacheslav Reznik führten die ukrainische Delegation an.

Ziele der Fortbildung

Die Studienreise stellte den ukrainischen Fachleuten deutsche Erfahrungen in der regionalen und lokalen Standortförderung vor. Als Best Practice Beispiele dienten zwei erfolgreiche Tourismus-Regionen: das Weinanbaugebiet an der Ahr sowie die Ostseeküste um Rostock. Vorort lernten sie den vielfältigen Instrumente-Baukasten für ein strategisches Standortmarketing und Branding kennen. Dazu zählten u.a. saisonverlängernde Maßnahmen sowie Mechanismen zur Anwerbung von Investitionen. Die Delegationsteilnehmer nahmen von dieser Studienreise zahlreiche Ideen mit nach Hause. Im nächsten Schritt erarbeiten sie ein Konzept zur regionalen Wirtschaftsförderung in Feodossija.

Fachgespräche mit Tourismusexperten

Den Auftakt machte ein Gespräch in der Kreisverwaltung der Kurstadt Ahrweiler. Die Vertreter der Stadt lieferten einen Überblick über die regionale Wirtschaftsförderung und legten dar, wie sich Industrie- und

Tourismus gegenseitig unterstützen. Voraussetzung dazu ist die Ausbildung qualifizierter Fachkräfte. Die Besichtigungen des Ahrweiler Winzervereins, der Kurverwaltung Bad Neuenahr sowie deren Therme standen ebenfalls auf dem Plan. Beide Betriebe stellten ihre jeweilige Finanzstruktur, Zielgruppe und Marketingstrategie vor. Die ukrainischen Fachleute konnten sich davon überzeugen, wie durch eine flexible Preisgestaltung das Spa- und Wellnessangebot einer breiten Bevölkerungsschicht zugänglich gemacht werden.

Ein Erlebnis des Programms in Rheinland-Pfalz war das 60. Derner Winzerfest. Vorab hatte es ein Fachgespräch mit den Veranstaltern über die Organisation und Durchführung des Fests gegeben. Anschließend nahm die Delegation am Festzug teil und erhielt viele positive Anregungen für das im September in Feodossija geplante Weinfest. Ziel ist es, den familiären Charakter eines deutschen Winzerfestes auf die Krim zu übertragen, die bislang nur Großveranstaltungen zum Thema Wein kennt. Auch die Einbindung von Natur und natürlicher Ressourcen im Ahrtal, z.B. der sogenannte "Rotweinwanderweg" als Markenzeichen der Region oder die Nutzung von Heilwasser im

► Туризм як двигун регіональної економіки

провели презентацію системи підтримки розвитку регіональної економіки та розповіли про те, як відбувається взаємна підтримка промисловості та туризму. Передумовою цього є підготовка кваліфікованих спеціалістів. Відвідини Асоціації виноробів Арвайлер, курортної адміністрації у місті Бад Нойенар, а також тамтешніх Терм – комплексу спа з термальними джерелами також належали до програми. Обидва підприємства представили свої фінансові структури, цільові групи та маркетингові стратегії. Українські фахівці змогли переконатися у тому, як гнучка система цін робить асортимент послуг спа та вельнесу доступним для широких верств населення.



Справжньою подією у рамках програми перебування у федеральній землі Рейнланд-Пфальц стало 60-е свято виноробів у Дернау. Напередодні свята відбулася фахова бесіда з організаторами на тему організації та проведення свята. Після неї делегація взяла участь у святковій процесії та запозичила чимало позитивних ідей для проведення свята вина, запланованого у Феодосії на вересень. Мета полягала у тому, щоб перенести сімейний характер типового німецького свята вина до Криму, де поки що відомі лише широкомасштабні заходи на тему вина. Також глибоке враження справила на українських гостей прив'язка природи та природних ресурсів у долині

Арталь на прикладі пішохідного туристичного маршруту під назвою «Шлях червоного вина» як регіонального бренду або використання лікувальних вод у роботі курортного закладу Терми.

Ще одним з головних тематичних напрямків подорожі був розгляд ролі відомих особистостей для комплексної маркетингової концепції. Для цього делегація відвідала будинок у Бонні, де народився Людвіг ван Бетховен. Під враженням від різноманітного асортименту послуг «Будинку Бетховена» українські фахівці жваво дискутували щодо найвідомішого художника-мариніста Російської імперії Івана Айвазовського та його значення для Феодосії, де він народився та жив. Учасники дискусії дійшли єдиного висновку стосовно того, що туристичні можливості його культурної спадщини ще далеко не вичерпані.

У Росток-Варнемюнде на Балтиці члени делегації оглянули кілька готелів і провели фахові зустрічі з відповідними директорами готелів. Крім того, вони ознайомилися з «Ганза Сейл», організатором однієї з найбільших вітрильних регат на Балтиці. Там вони дізналися про деталі організації, концепції фінансування, залучення учасників і маркетингової стратегії цієї масштабної події, а представники морського Ростокського порту надали цінні інформації про загальнодержавне значення порту та про перетворення на його території, що відбулися після воз'єднання Німеччини. За цей період порт Росток став найбільшим круїзним портом Німеччини.

Завершив програму візиту на Балтику огляд Технологічного центру Варнемюнде. Під час зустрічі з представниками керуючої компанії українські спеціалісти генерували перші ідеї стосовно можливої кооперації у туристичній галузі. Загалом фахові

зустрічі у Росток показали, що передумови для розвитку регіону протягом минулих 20 років багато у чому були подібними ситуації у Криму.

Додому з конкретними ідеями та різноманітними враженнями

З великим інтересом члени української делегації також сприймали інформацію про супутні чинники, важливі для успіху туристичного регіону. Глибоке враження справило на них значення активної участі у роботі на громадських засадах, яка проявляється у діяльності численних громадських об'єднань та ініціатив. У тому, що соціальна інтеграція у розвиток місцевої економіки може бути буквально рентабельною, українська делегація переконалася на прикладі так званого інтеграційного підприємства з рестораном і кафе, які до нього належать і де працюють люди з фізичними вадами.

Протягом всієї ознайомчої поїздки проявлявся великий інтерес до обміну фаховим досвідом з українськими спеціалістами. Бесіди відзначалися відкритістю та інтенсивністю. Зі свого боку делегація дала високу оцінку багатогранній програмі ознайомчої поїздки.

З великим натхненням делегація поверталася на Батьківщину. Тим часом українські експерти у галузі туризму створили робочу групу з метою розробки комплексної маркетингової концепції для міста Феодосії та її реалізації через численні заходи. До них належить також створення нової веб-сторінки міста, різні піар-продукти та розробка нового логотипу для міста. Крім того, заплановане проведення першого Феодосійського свята вина. На нього також були запрошені німецькі винороби з Арталю, що стане ще одним кроком для розбудови довгострокового німецько-українського співробітництва.

▷ Tourismus als regionaler Wirtschaftsmotor

Kurbetrieb der Therme beeindruckte die ukrainischen Besucher nachdrücklich.

Die Rolle berühmter Persönlichkeiten für ein umfassendes Marketingkonzept war ein weiterer thematischer Schwerpunkt der Reise. Hierzu besuchte die Delegation das Geburtshaus Ludwig van Beethovens in Bonn. Inspiriert von dem vielfältigen Angebot des "Beethoven-Hauses", diskutierten die ukrainischen Fachleute über den berühmtesten Marinemaler des Russischen Reiches, Iwan Aiwasowski, und dessen Bedeutung für seine Geburtsstadt Feodossija. Einhellige Meinung: man habe die touristischen Möglichkeiten seines kulturellen Erbes längst noch nicht ausgeschöpft.

An der Ostsee besichtigten die Delegationsmitglieder in Rostock-Warnemünde mehrere Hotels und führten Fachgespräche mit den jeweiligen Hotelmanagern. Darüber hinaus lernten sie eines der größten Seglerfestivals der Ostsee, die "Hanse Sail", kennen. Sie erfuhren Details über Organisation, Finanzierungskonzept, Akquise und Marketingstrategie des Großevents, das jedes Jahr



mehrere Millionen Besucher in die Hansestadt lockt. Ein Fachgespräch mit dem Management des Rostocker Hochseehafens lieferte wertvolle Informationen über die bundesweite Bedeutung des Hafens und über die Umgestaltung des Hafengeländes nach der deutschen Einheit. Der Hafen avancierte zum mittlerweile größten deutschen Kreuzfahrthafen.



Abgerundet wurde der Besuch an der Ostsee durch einen Besuch des Technologiezentrums Warnemünde. Im Gespräch mit den Betreibern entwickelten die ukrainischen Fachleute erste Ideen für eine mögliche Kooperation in der Touristikbranche. Insgesamt verdeutlichten die Fachgespräche in Rostock, dass die Voraussetzungen für die Entwicklung der Region in den vergangenen 20 Jahren in vielerlei Hinsicht denen auf der Krim ähneln.

Mit konkreten Ideen und vielfältigen Eindrücken nach Hause

Interessiert nahmen die ukrainischen Teilnehmer auch wichtige Begleitfaktoren für eine erfolgreiche Touristikregion zur Kenntnis. Beeindruckend war der Stellenwert ehrenamtlichen Engagements, der sich in zahlreichen Vereinen und Initiativen äußert. Dass sich soziale Integration in der lokalen Wirtschaftsentwicklung buchstäblich auszahlen kann, sah die ukrainische Delegation am Beispiel eines sogenannten Integrationsbetriebs mit angeschlossenem Restaurant und Cafe, in dem Menschen mit Behinderung arbeiten.

Während der gesamten Studienreise wurde deutlich, dass auch auf deutscher Seite ein großes Interesse am fachlichen Austausch mit den ukrainischen Fachleuten bestand. Die Gespräche wurden offen und intensiv geführt. Die Delegation würdigte ihrerseits das facettenreiche Programm der Studienreise.

Inspiriert reiste die Delegation in die Heimat zurück. Die ukrainischen Tourismus-Experten gründeten inzwischen eine Arbeitsgruppe, mit dem Ziel ein umfassendes Marketingkonzept für die Stadt Feodossija zu entwerfen und dieses mit zahlreichen Maßnahmen umzusetzen. Dazu gehört die Gestaltung einer neuen Internetseite für die Stadt, diverse PR-Produkte und die Neugestaltung eines Logos für die Stadt. Zudem ist das erste Weinfest von Feodossija in Planung. Deutsche Weinproduzenten aus dem Ahrtal werden dazu eingeladen – ein weiterer Schritt hin zu einer langfristigen deutsch-ukrainischen Kooperation.

Пряма лінія з Німеччиною

В рамках програми для стипендіатів управління з Українського Уряду встановили контакти зі своїми німецькими колегами

Зустрітися зі своїми німецькими колегами в Німеччині і обмінятися з ними на робочому рівні – це була задекларована мета чотирнадцяти молодих управлінців українського уряду, які взяли участь у минулорічній програмі перепідготовки, запропонованої товариством InWEnt (сьогодні – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Німецьке Товариство з Міжнародного Співробітництва (GIZ) ГмбХ). Навчальна поїздка в Берлін, яка відбулася у червні минулого року, надала для цього всі можливості.

Однотижневе перебування у столиці Німеччини, під час якого відбулися зустрічі з відповідними фахівцями, стало ключовим елементом програми перепідготовки. У червні 2010 року учасники програми зустрілися зі своїми німецькими колегами з Адміністрації Федерального Канцлера, Адміністрації Федерального Президента, а також різних міністерств та підпорядкованих їм відомств та обмінялися з ними інформацією та думками. При підборі німецьких партнерів враховувалися сфери діяльності їх українських колег.

Візит української делегації розпочався з відвідин Федерального міністерства економіки і технологій. Члени делегації обговорили зі своїми німецькими колегами питання німецько-українських економічних зв'язків, співпрацю між Німеччиною та ЄС, а також головні напрямки зовнішньоекономічної політики Німеччини. Головною темою зустрічі в Адміністрації Федерального Канцлера була організація роботи федерального уряду. Зокрема, співробітники Адміністрації Президента та Секретаріату Кабінету Міністрів України цікавилися у своїх німецьких колег

питанням директивної компетенції Федерального Канцлера.

Іншими етапами ознайомчої поїздки були Адміністрація Федерального Президента, Бундесрат, Бундестаг, міністерства внутрішніх та зовнішніх справ, праці і соціальних питань, юстиції, продовольства, сільського господарства і захисту прав споживачів, а також бюро інформації федерального уряду та банк розвитку KfW. Заключною подією стала зустріч з послом України Нагалією Зарудною.

Члени делегації були вражені ефективною організацією роботи органів влади Німеччини та єдиним представництвом Федерального уряду назовні, що дозволяє йому говорити одним голосом. Анатолій Куцевол, головний спеціаліст Секретаріату Кабінету міністрів, який опікується відносинами між Україною та ЄС, сформулював це наступним чином: «Зустрічаючись зі своїми німецькими колегами, я зрозумів, наскільки важливими є комунікація та точність ведення документації». Після поїздки він, як і деякі його колеги, підтримує постійні контакти зі своїми німецькими партнерами – у його випадку з міністерства економіки та технологій. На його думку, важливим є те, що після повернення з Німеччини учасники програми поглянуть на адміністративні процедури в Україні свіжим поглядом. Німецьку систему документообігу вони розглядають як модель для України.

Українські управлінці добре підготувалися до ознайомчої поїздки з фахової та методичної точки зору. Два рази на місяць вони відвідували семінари в Києві, які проводили німецькі та українські експерти. Крім фахових тем,

таких як відносини між ЄС та Україною, або порівняння системи управління в Німеччині і Україні, особливо корисними були методичні тренінги. На них слухачі навчалися міжкультурному спілкуванню, вправлялися у техніці ведення переговорів, розробляли проекти.

Мета перепідготовки – підвищення кваліфікації вибраних молодих управлінців з метою підвищення професійного рівня апарату українського уряду. Це сприятиме поліпшенню німецько-української співпраці на урядовому рівні.

Учасники програми 2010 року представляють апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів, міністерств економіки, фінансів, аграрної політики і продовольства, енергетики, освіти та праці, а також Національний банк і Фонд державного майна України. Спільним для усіх учасників є те, що вони у своїх відомствах відповідають за співпрацю з Німеччиною та ЄС і готують документи для урядових рішень.

За дорученням Федерального міністерства економіки і технологій InWEnt (зараз GIZ) реалізує «Навчально-тренувальну програму для молодих управлінців Українського Уряду». Починаючи з вересня 2001 року, у програмі взяли участь 125 молодих службовців Українського Уряду. Навчально-тренувальна програма буде продовжена і в 2011 році.

Direkter Draht nach Deutschland

Ukrainische Regierungsbeamte knüpfen Kontakte zu deutschen Kollegen im Rahmen des Stipendienprogramms

Ihre deutschen Kollegen vor Ort treffen und sich auf Arbeitsebene austauschen – das war der erklärte Wunsch der 14 Führungsnachwuchskräfte der ukrainischen Regierung, die im vergangenen Jahr an einem Fortbildungsprogramm von InWEnt (jetzt: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) teilnahmen. Die Study Tour, die die ukrainischen Teilnehmer vergangenen Juni in Berlin absolvierten, bot dazu ausreichend Gelegenheit.



Der einwöchige Informationsaufenthalt mit Fachgesprächen in der deutschen Hauptstadt markierte das Herzstück des Fortbildungsprogramms. Die Teilnehmer trafen im Juni 2010 ihre deutschen Kollegen aus dem Bundeskanzleramt, dem Bundespräsidialamt sowie verschiedenen deutschen Ministerien und nachgeordneten Behörden zu einem Fach- und Meinungsaustausch. Die Auswahl der Gesprächspartner orientierte sich an den Arbeitsfeldern der ukrainischen Teilnehmer.

Zum Auftakt der Study Tour besuchten die Teilnehmer das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Dort diskutierten sie mit ihren deutschen Kollegen über die deutsch-ukrainischen Wirtschaftsbeziehungen, die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und der EU sowie die Schwer-

punkte der deutschen Außenwirtschaftspolitik. Im Bundeskanzleramt stand die Arbeitsorganisation innerhalb der Bundesregierung im Mittelpunkt. Insbesondere die Kollegen aus dem ukrainischen Präsidialamt und dem Sekretariat des Ministerkabinetts befragten ihre deutschen Kollegen z.B. nach der Richtlinienkompetenz der Bundeskanzlerin.

Weitere Stationen der Study Tour waren das Bundespräsidialamt, der Bundesrat, der Bundestag, die Ministerien für Inneres und Äußeres, für Arbeit und Soziales, für Justiz, für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sowie das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung und die KfW Entwicklungsbank. Abschließender Höhepunkt war das Gespräch mit ukrainischen Botschafterin Natalia Zarudna.

Beeindruckt zeigten sich die Teilnehmer von der effektiven Arbeitsorganisation deutscher Verwaltungen und von der einheitlichen Außendarstellung der Bundesregierung, die mit einer Stimme spreche. Anatolij Kutsewol, Referent im Sekretariat des Ministerkabinetts und dort befasst mit den Beziehungen zwischen der Ukraine und der EU, formulierte es so: „Bei den Treffen mit meinen deutschen Kollegen habe ich verstanden, wie wichtig Kommunikation und die Genauigkeit der Dokumentation ist“. Er steht wie einige seiner Kollegen seit der Reise in regelmäßigem Kontakt zu den deutschen Gesprächspartnern – in seinem Fall zum Wirtschafts- und Innenministerium. Wichtig sei auch der frische Blick, mit dem die Teilnehmer nach ihrer Rückkehr aus Deutschland eigene Verwaltungsverfahren in der Ukraine einschätzten. Den deutschen Dokumentenlauf sahen die Teilnehmer als Vorbild für die Ukraine.

Auf die Study Tour hatten sich die ukrainischen Führungsnachwuchskräfte fachlich

und methodisch gut vorbereitet. An zwei Tagen pro Monat absolvierten sie Seminare in Kiew, die von deutschen und ukrainischen Experten geleitet wurden. Neben fachlichen Themen wie den Beziehungen zwischen der EU und der Ukraine oder dem Vergleich zwischen dem Verwaltungsaufbau in Deutschland und der Ukraine waren insbesondere die methodischen Trainings hilfreich. Darin erwarben die Teilnehmer interkulturelle Kompetenzen, trainierten Verhandlungstechniken und planten Projekte.

Ziel der Fortbildungsmaßnahme ist die Qualifizierung ausgewählter ukrainischer Nachwuchsbeamter, um das professionelle Niveau der Arbeitsstäbe der ukrainischen Regierung zu verbessern. Damit einher geht eine Verbesserung der deutsch-ukrainischen Zusammenarbeit auf Regierungsebene.

Die Teilnehmer des Jahres 2010 kamen aus dem Präsidialamt, dem Sekretariat des Ministerkabinetts, den Ministerien für Wirtschaft, Finanzen, Agrar, Energie, Bildung und Arbeit, sowie aus der Nationalbank und dem Staatlichen Vermögensfonds. Gemeinsam ist allen Teilnehmern, dass sie in ihren Institutionen für die Zusammenarbeit mit Deutschland und der EU zuständig sind und Dokumente für Regierungsentscheidungen vorbereiten.

InWEnt (jetzt: GIZ) führt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie das „Stipendienprogramm für Führungsnachwuchskräfte der ukrainischen Regierung“ durch. Seit September 2001 nahmen 125 junge Beamte der ukrainischen Regierung an dem Programm teil. In 2011 wird das Stipendienprogramm fortgesetzt.

У новий рік з новими силами

Одинадцять центрів перепідготовки стали переможцями у загальнонімецькому конкурсі

Центри перепідготовки є важливими партнерами у реалізації програм перепідготовки управлінських кадрів з німецької сторони. Як правило, вони мають форму консорціумів, до складу яких входять відомі організації з перепідготовки кадрів та надання консультативних послуг, які підтримують тісні зв'язки з підприємствами. Завдяки своїй близькості до підприємств, вони цілеспрямовано готують учасників програми до роботи на німецькому ринку та підтримують їх у пошуках підходящих німецьких ділових партнерів. В цьому вони спираються на прекрасні контакти з німецькими фірмами. Крім того, центри перепідготовки проводять практичні тренінги, спрямовані на поліпшення управлінських якостей, та супроводжують зарубіжних управлінців під час всього перебування в Німеччині.

З метою забезпечення виконання цього важливого завдання на стабільно високому і якісному рівні, InWEnt (сьогодні – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Німецьке Товариство з Міжнародного Співробітництва (GIZ) ГмбХ) провело загальнонімецький конкурс для визначення найкращих центрів перепідготовки. Тим самим InWEnt дотримується вимог свого замовника – Федерального міністерства економіки і технології.

Минулої осені відбувся черговий тендер. У конкурсі на місце у групі постачальників освітніх послуг на період з 2011 по 2012 роки взяли участь навчальні центри, які підтримують тісні зв'язки з бізнесом. Конкурс проводився у відповідності до Положення про розміщення публічних замовлень. В результаті InWEnt вибрало одинадцять найкращих партнерів-виконавців – на три

більше, ніж у попередні періоди. Загалом ці одинадцять консорціумів об'єднують понад 20 освітніх та консалтингових організацій.

Підбір являє собою добре поєднання консорціумів, які вже добре зарекомендували себе у програмі з перепідготовки управлінських кадрів, та нових, які збагатять групу постачальників освітніх послуг своєю регіональною та економічною компетентністю. Всі обрані центри перепідготовки мають прекрасні контакти з німецьким бізнесом. Крім того, у них працюють досвідчені та орієнтовані на практику експерти і тренери, які і в майбутньому передаватимуть учасникам програми

навички в сфері менеджменту, що допоможе їм робити бізнес з німецькими фірмами.

Це сприяє розширенню позицій програми у майбутньому. Завдяки цьому майже всі федеральні землі Німеччини – а отже і широкий спектр регіональних економічних центрів – будуть представлені через центри перепідготовки та їх партнерів у консорціумі, що відкриває перед учасниками програми кращі можливості у пошуку потенційних партнерів для економічної кооперації. Таким чином, цілеспрямовано встановлюються контакти між підприємствами Німеччини та тринадцяти країн-партнерів.

Ось ці 11 консорціумів з перепідготовки кадрів:

ARGE Консорціум Нові федеральні землі ГБР	Дрезден
Баден Вюрттемберг Інтернаціональ	Штуттгарт
Консорціум Освітній центр на Мюггелзее ГмбХ та Академія міжнародної економіки	Берлін
Карл Дуйсберг Центрен гГмбХ	Кельн
КОГНОС Інтернаціональ ГмбХ	Гамбург
Німецька Академія менеджменту Нижня Саксонія ГмбХ	Целле
ЄВРОПАНОРАТ ГмбХ	Берлін
Консорціум Інтегрована Академія менеджменту і експорту Баден Вюрттемберг ГмбХ	Тюбінген
Консорціум ТПП Мюнхена і Верхньої Баварії та Академія ТПП Мюнхена	Мюнхен
ТЮФ Рейнланд Академія ГмбХ	Кельн
Господарська Академія Шлезвіг-Гольштейну	Кіль

Gestärkt ins neue Jahr

Elf Fortbildungszentren haben sich in bundesweiter Ausschreibung qualifiziert

Fortbildungszentren sind wichtige Partner bei der Durchführung des Managerfortbildungsprogramms auf deutscher Seite. Sie sind meist als Konsortien organisiert, die aus mehreren namhaften wirtschaftsnahen Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen bestehen. Durch ihre Wirtschaftsnähe und ihre Regionalkompetenz bereiten sie die Programmteilnehmer zielgerichtet auf den deutschen Markt vor und unterstützen diese bei der Suche nach geeigneten deutschen Kooperationspartnern. Dabei können sie auf hervorragende Kontakte zu deutschen Unternehmen zurückgreifen. Die Fortbildungszentren führen zudem das praxisorientierte Training zur Stärkung von Managementkompetenzen durch und begleiten die ausländischen Führungskräfte während der gesamten Zeit ihres Aufenthalts in Deutschland.

Damit diese anspruchsvolle Aufgabe auf einem gleichbleibend hohen Qualitätsniveau erfüllt werden kann, führte InWEnt (jetzt Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) eine bundesweite Ausschreibung zur Ermittlung geeigneter Fortbildungszentren durch. InWEnt kam damit der Anforderung des Auftraggebers, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, nach.

Im vergangenen Herbst war es wieder soweit: Für die Jahre 2011 und 2012 konnten sich wirtschaftsnahen Bildungsträger um einen Platz im Anbieterpool bewerben. Die Ausschreibung wurde gemäß der Vergabeverordnung öffentlicher Aufträge durchgeführt. Im Ergebnis wählte InWEnt elf geeignete Durchführungspartner aus – drei Anbieter mehr als in der vorangegangenen Periode. Diese elf Konsortien umfassen insgesamt mehr als 20 Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen.

Die Auswahl stellt einen guten Mix dar zwischen Konsortien, die sich bereits erfolgreich im Managerfortbildungsprogramm eingebracht haben und neu Hinzugekommenen, die den Anbieterpool mit ihrer Regional- und Wirtschaftskompetenz bereichern werden. Alle ausgewählten Fortbildungszentren verfügen über exzellente Kontakte in die deutsche Wirtschaft. Sie haben zudem erfahrene und praxisorientierte Experten und Trainer unter Vertrag, die den Teilnehmern des Managerfortbildungsprogramms auch in Zukunft Managementkompetenzen vermitteln werden und sie fit machen für Geschäfte mit deutschen Unternehmen.

Durch die Ausschreibung ist das Programm künftig noch breiter aufgestellt. Fast alle deutschen Bundesländer – und damit ein differenziertes Spektrum an regionalen Wirtschaftsstandorten – werden durch die Fortbildungszentren und deren Konsortialpartner repräsentiert. Dies eröffnet den Teilnehmern des Programms bessere Möglichkeiten bei der Suche nach potentiellen Wirtschaftskooperationen – und bringt so zielgerichtet Unternehmen aus Deutschland und den dreizehn Partnerländern zusammen.

Dies sind die 11 Fortbildungskonsortien:

ARGE Konsortium Neue Bundesländer GbR	Dresden
Baden-Württemberg-International	Stuttgart
Konsortium Bildungszentrum am Müggelsee GmbH und Akademie für Internationale Wirtschaft	Berlin
Carl Duisberg Centren gGmbH	Köln
COGNOS International GmbH	Hamburg
Deutsche Management Akademie Niedersachsen gGmbH	Celle
EUROPANORAT GmbH	Berlin
Konsortium Integrated Manager und Export-Akademie Baden-Württemberg GmbH	Tübingen
Konsortium IHK für München und Oberbayern und IHK-Akademie München	München
TÜV Rheinland Akademie GmbH	Köln
Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein	Kiel



Німецька «любов до порядку»

Частина 1

Як удається німцям відносно мало працювати і при цьому виробляти чимало високоякісних товарів і послуг? Таємниця німецького стилю праці полягає у методичному, структурованому та систематичному підході.

„Ordnung“ (порядок) – це німецьке слово знайоме більшості бізнесменів в усьому світі, якщо вони співробітничать із німецькими колегами. Багатьом відоме також німецьке прислів'я «Ordnung ist das halbe Leben» («порядок – це півжиття»). Так що ж криється за німецькою любов'ю до порядку? Спробуємо розібратися у цьому.

Порядок – це дуже широке поняття. Під порядком у Німеччині розуміється не тільки чистота й акуратність. При цьому німці знають не лише «Sauberkeit» (чистоту), а і відрізняють його від «Reinheit» (ще більш цілковитої, абсолютної відсутності бруду чи домішок). Порядок – це система, закономірність, структура. Це – дотримання правил гри, ситуація, коли все відбувається у відповідності з розробленим планом, бо щодо якості та кількості кожен робить саме те, що є його завданням, і знає, що та як він має робити, щоб усе було там, де має бути.

Прагнення до порядку є німецьким варіантом менеджменту хаосу, що панує у світі. Представники інших культур змирилися із цим неминучим хаосом, пристосувалися до нього, інколи таким чином, що вони навіть отримують насолоду від непередбачуваності світу. На відміну від них, чимало німців попри визнання того, що хаосу неможливо повністю уникнути, не втратили надію щодо утримання його під контролем.

Прагнення до впорядкування цього світу можна констатувати вже у чудових досягненнях німецького духу в області філософії, а також у видатному внеску німецьких учених практично до всіх наук, що займаються класифікацією, наприклад, у ботаніці, зоології, хімії, бібліотекознавстві.

У бізнесі любов до порядку призвела до появи загальновідомих систем контролю якості, в основі яких лежить прагнення шляхом стандартизації процесів виключити випадковості та помилки. Тому саме німецькій системі стандартизації та нормування (DIN) приписують вирішальну роль у піднесенні економіки Німеччини у 1950-х роках.

Німецьке прагнення до структурування й упорядкування, до зважування всіх мислимих, зазвичай, негативних наслідків, до страхування від них, до контролювання та перепереверки результатів праці та фіксування кожної робочої операції, можливо, впливає з остраху та несприйняття багатьма німцями мало структурованих і непевних ситуацій. А загальновідома німецька законослухняність є логічним продовженням феномену «любові до порядку».

Будь-яка культура регулює взаємини між окремими індивідуумами й/або групами людей за допомогою певних норм і санкцій. Але на відміну від інших країн у Німеччині кількість законів, правил, приписів, положень і інструкцій надзвичайно велика. Це знаходить свій вираз у заборонних табличках, письмових документах, плакатах із правилами поведінки у школі, на пляжі, у

багатоквартирних будинках тощо. Більшість населення суворо дотримується цих правил, а держава досить жорстко карає їхнє порушення, не зважаючи на обставини, положення в суспільстві, зв'язки, репутацію тощо. Закони розглядаються більшістю німців як абсолютно необхідні для безперерйного функціонування суспільства загалом і успішного ведення бізнесу зокрема. У цьому сприйнятті чітко прописані закони допомагають мінімізувати ризики. Вони надають впевненості, бо кожен негайно розуміє, що добре, а що погано, знає свої права й може вимагати справедливості, не дуже опікуючись прихильністю начальства, гарним настроєм судді або іншими аспектами, що не мають безпосередньої правової релевантності.

З німецької точки зору, певні норми, правила, системи з'явилися не просто так: вони є втіленням сконцентрованого досвіду кількох поколінь, це – результат аналізу як помилок, так і успішних дій у минулому. Над правилами й законами працювали експерти й фахівці своєї справи, а результати їхньої колективної діяльності не можуть викликати сумнівів. Часто такі правила – це свого роду інструкції з вирішення проблем. Якщо ж певне положення або припис застарів, то існують чіткі процедури щодо внесення змін, перевірки та переробки: це і цивільні ініціативи, і система скарг і пропозицій, і робота з парламентаріями. Тому немає необхідності порушувати закони, коли є реальна можливість досягти їхньої зміни офіційним шляхом.

► стр 16

Die deutsche Ordnungsliebe

Teil 1

Wie schaffen es die Deutschen, im internationalen Vergleich relativ wenig zu arbeiten und dabei viele hochwertige Waren zu produzieren und Leistungen zu erbringen? Das Geheimnis des deutschen Arbeitsstils liegt im methodischen, strukturierten und systematischen Vorgehen.

„Ordnung“ – dieses Wort kennen die meisten Geschäftsleute in der ganzen Welt, sofern sie mit deutschen Kollegen zusammenarbeiten. Viele kennen auch das deutsche Sprichwort „Ordnung ist das halbe Leben“. Was steckt nun aber hinter der deutschen Ordnungsliebe? Versuchen wir, es zu klären.

Ordnung, das ist ein sehr umfassender Begriff. Unter Ordnung wird in Deutschland nicht nur Sauberkeit und Akkuratess verstanden. Wobei die Deutschen nicht nur „Sauberkeit“ kennen, sondern die noch vollkommenere absolut schmutzfreie „Reinheit“. Ordnung – das ist ein System, eine Gesetzmäßigkeit, eine Struktur. Das ist die Einhaltung der Spielregeln, eine Situation, in der alles in Übereinstimmung mit dem erarbeiteten Plan seinen Gang geht, da jeder qualitativ wie quantitativ genau das tut, was seine Aufgabe ist, und weiß, was er wie zu machen hat, dass alles dort ist, wo es sein soll.

Das Streben nach Ordnung ist die deutsche Variante des Managements des in der Welt herrschenden Chaos. Vertreter der meisten Kulturen haben sich mit diesem unausweichlichen Chaos abgefunden, sich daran angepasst, mitunter sogar, indem sie sich an der Unvorhersehbarkeit der Welt erbauen. Dem gegenüber haben viele Deutsche trotz der Erkenntnis, dass man dem Chaos nicht vollständig entkommen kann, die Hoffnung nicht aufgegeben, es unter Kontrolle zu

halten. Das Bestreben, die Welt zu ordnen, ist bereits in den großartigen Leistungen des deutschen Geistes im Bereich der Philosophie zu verzeichnen, aber auch in dem hervorragenden Beitrag deutscher Gelehrter zu praktisch allen klassifizierenden Wissenschaften – so z.B. in der Botanik, der Zoologie, der Chemie oder den Bibliothekswissenschaften.

Im Geschäftsleben führte die Ordnungsliebe zur Entstehung der allseits bekannten Systeme der Qualitätskontrolle, die auf dem Bestreben basieren, durch Prozessstandardisierung Zufälle und Fehler auszuschließen. Dem deutschen System der Standardisierung und Normung (DIN) wird deshalb eine entscheidende Rolle im Wirtschaftsaufschwung Deutschlands in den 1950er Jahren zugesprochen.

Das deutsche Bestreben, das Umfeld zu strukturieren und zu ordnen, alle denkbaren in der Regel negativen Folgen abzuwägen, sich gegen sie zu versichern, die Arbeitsergebnisse zu kontrollieren und nachzukontrollieren und jeden Schritt zu fixieren, resultiert möglicherweise aus der Scheu und Ungeduld vieler Deutscher gegenüber wenig strukturierten und ungewissen Situationen. Die sprichwörtliche deutsche Gesetzestreue ist die logische Fortführung des Phänomens der Ordnungsliebe.

Jede Kultur regelt die Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Individuen und/oder Personengruppen mittels Normen und Sanktionen. Im Unterschied zu anderen Ländern ist jedoch in Deutschland die Zahl der Gesetze, Regeln, Vorschriften, Verordnungen und Anweisungen außergewöhnlich groß. Sie finden ihren Ausdruck in Verbotschildern, schriftlichen Dokumenten, Plakaten mit Verhaltensregeln in der Schule,

am Strand, in Mehrfamilienhäusern etc. Die Mehrzahl der Bevölkerung hält sich an diese Regeln und der Staat bestraft Verstöße relativ hart – mit wenig Rücksichtnahme auf die Umstände, die Stellung in der Gesellschaft, Beziehungen, Reputation usw.

Gesetze werden von den meisten Deutschen als notwendig für das störungsfreie Funktionieren der Gesellschaft im Ganzen und für erfolgreiche Geschäftstätigkeit im Besonderen angesehen. In dieser Wahrnehmung helfen exakt vorgegebene Gesetze Risiken zu minimieren. Sie vermitteln Sicherheit, weil jeder sofort begreift, was gut und was schlecht ist, seine Rechte kennt und Gerechtigkeit einfordern kann, ohne sich um die Gunst der Vorgesetzten, die gute Laune eines Richters oder sonstige nicht rechtsrelevante Aspekte sorgen zu müssen.

Aus deutscher Sicht sind bestimmte Normen, Regeln oder Systeme nicht nur einfach so entstanden, sie sind die konzentrierte Erfahrung mehrerer Generationen, Ergebnis der Analyse gemachter Fehler und erfolgreichen Handelns. An den Regeln und Gesetzen haben Experten, Fachleute auf dem jeweiligen Gebiet, gearbeitet, deren kollektive Arbeitsergebnisse keine Zweifel hervorrufen können. Oftmals sind solche Regeln gewissermaßen Anleitungen zur Problemlösung. Sobald eine Verordnung oder Vorschrift veraltet ist, gibt es klare Verfahrensweisen zur Vornahme von Änderungen, zur Überprüfung und Überarbeitung: Bürgerinitiativen, das System der Beschwerden und Vorschläge, die Arbeit mit den Parlamentariern. Deshalb ist es nicht notwendig, gegen Gesetze zu verstoßen, solange es eine reale Möglichkeit gibt, sie auf offiziellem Wege zu ändern.

▷ Seite 16



► Німецька «любов до порядку»

Дотримання приписів, правил і законів у німецькій культурі носить характер моральної цінності подібно надійності, любові до порядку та вірності. Іноземців часто дивує те, наскільки усвідомленим є дотримання законів і правил у Німеччині. Іншими словами, німці дотримують законів не через страх покарання чи внаслідок наявності контролюючих інстанцій, а за своїм переконанням у тому, що інакше не може бути, що інша форма поведінки була б безвідповідальною, безсовісною по відношенню до інших людей і до суспільства взагалі. Адже порядок може існувати лише тоді, коли всі члени суспільства будуть дотримувати правил. Тому більшість німців ніколи не «їздить

зайцем», навіть не роблять спроб дати хабара, завжди платять за газету, яку вони беруть з ящика самообслуговування, сумлінно зважає полуниці з поля, призначеного для самостійного збирання, а гроші за неї з точністю до centa кидає до «каси довіри», що стоїть без догляду.

Продовження цієї статті Ви знайдете у наступному номері Журналу.

Д-р Аксана Кавальчук
тренер з командного розвитку та розвитку персоналу, основний напрямок - міжкультурний тренінг

▷ Die deutsche Ordnungsliebe

Die Einhaltung von Vorschriften, Regeln und Gesetzen ist in der deutschen Kultur ein moralischer Wert – ähnlich dem der Zuverlässigkeit, der Ordnungsliebe und der Treue. Ausländer wundern sich oft, wie sehr die Einhaltung von Gesetzen und Regeln in Deutschland verinnerlicht ist. Mit anderen Worten, die Deutschen halten die Gesetze nicht aus Angst vor Strafe oder aufgrund der Existenz von Kontrollinstanzen ein, sondern aus der Überzeugung, dass es nicht anders sein kann, dass eine andere Verhaltensweise unverantwortlich wäre, dass das gegenüber anderen Menschen und der Gesellschaft insgesamt gewissenlos wäre. Ordnung gibt es ja schließlich nur dann, wenn alle Mitglieder der Gesellschaft die Regeln einhalten. Deshalb fahren die meisten Deutschen nie schwarz, versuchen gar nicht erst, Schmier-

geld zu geben, bezahlen für die Zeitung, die sie aus der Selbstbedienungsbox entnehmen, wiegen die auf der Selbstpflücke geernteten Erdbeeren ehrlich ab und werfen den Betrag bis auf den Cent genau in die unbeobachtete Kasse des Vertrauens ein.

Die Fortsetzung dieses Beitrags finden Sie in der kommenden Ausgabe des Journals.

Dr. Aksana Kavalschuk
Trainerin für Team- und Personalentwicklung, Schwerpunkt interkulturelles Training

„Aus stilistischen Gründen sind in der vorliegenden Publikation die zur Gleichstellung von Frau und Mann gebräuchlichen Schreibweisen nicht durchgängig verwendet worden. Bei allen männlichen Bezeichnungen sind selbstverständlich die Frauen gleichermaßen angesprochen.“

КОНТАКТИ

Kontakte

Програмне бюро GIZ в Україні
вул. Велика Васильківська, 44, офіс 5
(колишня Червоноармійська)
01004 Київ
Тел. 044 228 42 -53, -54
E-Mail svetlana@inwent.org.ua
Internet www.inwent.org.ua

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH

Neue Unabhängige Staaten
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn

T 0228 4460-1227
F 0228 4460-1333
E isolde.heinz@giz.de
E irina.alexiadis@giz.de
I www.giz.de
I www.gc21.inwent.org/mp

Міжвідомчий центр з організації
перепідготовки управлінських
кадрів для сфери підприємництва
(МЦПК)
вул. б-р Дружби Народів, 28 к.310
Тел. 044 2855182
Тел./факс 044 2856289
E-Mail vbessar@ukr.net
Internet www.me.gov.ua

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH
Neue Unabhängige Staaten

Redaktion:
Valerij Bessarab
Dr. Gerd Schimansky-Geier

