



## ENTWICKLUNGSWEGE ZUR INTERNATIONALISIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR

Dr. Klaus Schmierl,  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München

# Arbeitskulturen und Interessenregulierung in internationalisierten KMU

Befunde aus dem Projekt INT-KULT

Innovationskongress 2006  
Herford, 6./7. November 2006

# Struktur der Präsentation



- Traditionelle Arbeitskultur unter Veränderungsdruck
- Typische Internationalisierungspfade von KMU
- Organisatorische und personalpolitische Maßnahmen zur Integration der Arbeitskulturen
- Regelungsbedarf und Regelungsmöglichkeiten

# Globalisierung und die Ausweitung interkultureller Arbeit



## Bedeutungszuwachs kulturbedingter Faktoren:

- ➔ Internationalisierung von KMU
- ➔ Auswirkungen auf das alltägliche Arbeitshandeln
- ➔ Nicht nur Führungskräfte sind betroffen
- ➔ Zentrale Bedeutung von Unternehmenskultur und Arbeitskultur



## Pragmatisches, lösungsorientiertes Arbeiten

- ➔ Facharbeit, Produzentenstolz, Qualitätsorientierung
- ➔ Kulturelle Homogenität und kollegiale Kooperation
- ➔ Wertschätzung des Qualifikationsniveaus der Belegschaft und der Bereitschaft zur Weiterbildung
- ➔ Qualifikatorisch und qualitativ anspruchsvolle Produktion
- ➔ Verantwortung als Arbeitgeber für die Region

# Typische Internationalisierungspfade von KMU - Exportorientierung



- ➔ Nicht nur quantitative Zunahme internationaler Aufträge, sondern qualitative Neuerungen und Anforderungen
- ➔ neuartige Kundenanforderungen, internationale Normungen, nationale Produktionstraditionen und Richtlinien, fremde Akteure und Verfahren der Interessenregulierung
- ➔ Betreuung von ausländischen Kunden im inländischen Stammwerk
- ➔ Auslandseinsätze zum Vertrieb und zur Montage von Maschinen (Facharbeiter, Techniker, Ingenieure)

# Typische Internationalisierungspfade von KMU - Produktionsorientierung



- ➔ Bewältigung grenzüberschreitender Produktionsabläufe bei Verlagerung von Produktion, verlängerten Werkbänken, Joint Ventures; verteilte Arbeit
- ➔ gesteigerte Koordination in F&E, Produktionsplanung und –steuerung sowie Arbeitsvorbereitung
- ➔ Definition von Verantwortlichkeiten und Hierarchien
- ➔ Internationale Kooperationsanforderungen auch im Stammwerk; neue Kompetenzen und Qualifikationsprofile der inländischen Arbeitskräfte
- ➔ Internationale Grenzgänger (Produktionsanlauf)
- ➔ Wandel der Arbeitsteilung im Produktionsverbund im Zeitablauf; Angleichung der Arbeitskulturen

# Organisatorische und personalpolitische Maßnahmen – ein Beispiel



## ➔ Direktinvestition eines deutschen Sendeanlagenherstellers in Tschechien

- Phase 1: Zu Beginn verlängerte Werkbank mit geringer Autonomie: Angelerntenbelegschaft, hohe Fluktuation, starke arbeitskulturelle Unterschiede und Qualitätsdefizite (Unterschiede in Berufsbildungshintergrund, Qualifikationsniveau, Führungsstil), Einsatz von Grenzgängern
- Phase 2: Programm zur Kulturveränderung: einheitliche Netzwerk- und Koordinationskultur, internationalisierte Regelkommunikation (Fachkräfterrunden, Change-Treffen, Quartalsinfo); Zielvereinbarungsprozesse, Intranet, Firmenzeitung; Weiterbildung und cross cultural trainings; neue Rekrutierungspolitik im ausländischen Werk; Eindämmung der Fluktuation
- Phase 3: Flexibler Produktionsverbund mit Eigenständigkeit der Werke und Nutzung gleich moderner Produktionsmittel; Angleichung der Arbeitskulturen durch Instrumente der Begegnung und des Personalaustauschs

# Entwicklungswege zur internationalen Unternehmenskultur



- ➔ Erreichen einer interkulturellen Angleichung auf der Ebene der Arbeitskultur erfordert Regelungen:
- **Regelungen vor dem Auslandseinsatz:** Vorbereitung und Schulung, bilaterale schriftliche Vereinbarungen, Vetomöglichkeiten, Betriebsvereinbarungen, Bestandsschutz der inländischen Belegschaft
  - **Regelungen zum Auslandseinsatz:** Zeitdauer des Auslandseinsatzes; personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen im Auslands- und Inlandswerk; organisationsinterne strukturelle Anpassungen; personalpolitische und disziplinarische Zuordnung
  - **Vereinbarungen für die Rückkehr von Grenzgängern:** angereicherte Arbeitsqualifikation, Eingruppierung und Entgelt, Position und Funktion der Rückkehrer
  - **Überlegungen zur betrieblichen Nutzungsstrategie:** Know-how-Transfer der Rückkehrer, Qualifizierungsmultiplikatoren, Organisationslernen

# Neue Anforderungen für KMU



- ➔ Interkulturelle Perspektive auf der Ebene der Arbeitskultur (weiter)entwickeln: Im Zusammenhang mit Grenzgängern und Auslandseinsätzen sowie vor allem bei der Belegschaft im Stammwerk
- ➔ Drängendes Problemfeld in allen zunehmend international agierenden KMU nicht nur für Grenzgänger (Beispiel Montagetarifvertrag)
- ➔ Regelungen auf kollektiver oder individueller arbeitsrechtlicher Ebene fördern das Mitziehen der Belegschaft und erleichtern die Entwicklung einer internationalisierten Arbeitskultur