



ENTWICKLUNGSWEGE ZUR INTERNATIONALISIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR

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

Pfade zum Internationalisierungserfolg – zentrale Befunde des Projekts INT-KULT

Abschlussstagung 06. März 2007
im Internationalen Begegnungszentrum der
Wissenschaft in München

Struktur der Präsentation



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

Projektziele und Vorgehensweise



- ➔ Unternehmensspezifische Bestandsaufnahme der Hemmnisse und Potentiale für eine internationalisierte Arbeitskultur
- ➔ Entwicklung von Bausteinen für eine Unternehmenskultur, die den neuen Anforderungen der Internationalisierung gerecht wird
- ➔ Stärkung von KMU bei Internationalisierung
- ➔ Übertragbarkeit auf andere international aktive KMU

Beteiligte Verbundpartner

INT-KULT „Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur“ (BMBF-Projekt 2005-2007)



Beteiligte Unternehmen



Rohde & Schwarz GmbH & Co KG, Teisnach



Sitec GmbH, Chemnitz

Beratungsinstitutionen



ConMoto Unternehmensberatung GmbH, München



Prorec, Produktion & Recycling, Gesellschaft für Ingenieurdienstleistungen mbH, Chemnitz

Wissenschaftliche Begleitung (Koordination)



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München

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

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 Gestaltungsfelder



1. Angleichung sprachlicher und arbeitskultureller Unterschiede
2. Koordination und Schulung
3. Anpassung der Organisationsstrukturen

(1) Angleichung sprachlicher und interkultureller Unterschiede



- ➔ Verwendung einer gemeinsamen internationalen Sprache
- ➔ Angleichung oder Doppelbeschriftung von Fertigungsunterlagen, Arbeitsplänen, Konstruktionszeichnungen, Bauplänen etc.
- ➔ Verwendung einheitlicher bzw. international gebräuchlicher Zeichnungssymbole und Zahlenformate
- ➔ Möglichkeiten praktischer Kooperation zwischen in- und ausländischen Arbeitskräften im Arbeitsprozess (z.B. gemeinsame Montage einer Anlage)

(2) Koordinierung und Schulung



- ➔ Information der Belegschaft über die Internationalisierungsstrategie durch Intranet und Firmenzeitung
- ➔ International besetzte Fachkräfterrunden und Quartals-treffen
- ➔ Weiterbildungsprogramm mit cross cultural trainings
- ➔ Qualifizierung sowohl der Fachleute im Auslands-einsatz als auch der inländischen Belegschaft
- ➔ Ausrichtung der Personalentwicklung und Rekrutie-rungspolitik auf internationalisierte Kompetenzen und Qualifikationsprofile

(3) Anpassung der Organisationsstrukturen



- ➔ Aufbau von Produktions-, Vertriebs- und/oder Handelsniederlassungen in den wichtigsten Auslandsmärkten
- ➔ Organisatorische und disziplinarische Einbindung von ausländischen Standorten und Niederlassungen in die Unternehmensstruktur
- ➔ Einrichtung von auf internationale Anforderungen spezialisierten Abteilungen, Stäben oder Stellen, z.B. in Einkauf, Vertrieb, Marketing, Public Relations
- ➔ Bildung werks- bzw. länderübergreifender Lenkungsteams

Arbeitspolitische Regelungen zur Integration der Arbeitskulturen



- Erreichen einer interkulturellen Angleichung auf der Ebene der Arbeitskultur erfordert Regelungen:
 - ➔ Regelungen vor dem Auslandseinsatz: Vorbereitung und Schulung, bilaterale Vereinbarung bzw. Betriebsvereinbarungen, Vetomöglichkeiten, Bestandsschutz der inländischen Belegschaft
 - ➔ Regelungen zum Auslandseinsatz: Zeitdauer des Auslandseinsatzes; personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen im Auslands- und Inlandswerk; 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