



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

Globalisierung und Arbeitskultur

Anforderungen an die Bewältigung der Internationalisierung durch KMU

Zwischenbefunde des BMBF-Projekts INT-KULT

Sitzung des BMBF-Verbundvorhabens „Entwicklung und Gestaltung
arbeitsorientierter Performanz-Leitbilder“
Berufsakademie Bad Mergentheim, 27. April 2006

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

Unternehmenskultur und Arbeitskultur



- > Unternehmenskultur: Grundüberzeugungen, Werte, Unternehmensleitbilder, Rituale, Symbole
- > Arbeitskultur und Arbeitshandeln:
 - ➔ Wie lösen Beschäftigte internationale Arbeitsaufgaben?
 - ➔ Wie kooperieren Beschäftigte mit Kolleginnen und Kollegen?
 - ➔ Wie verfolgen Beschäftigte ihre Interessen?
 - ➔ Wie zeigt sich Unternehmenskultur in der alltäglichen Arbeit?

Arbeitskultur im Maschinenbau



Pragmatisches, lösungsorientiertes Arbeiten

- ➔ Wir-Gefühl und kulturelle Homogenität
- ➔ Hohe Leistungsbereitschaft, kollegiale Kooperation
- ➔ Facharbeit, Produzentenstolz, Orientierung an der Sache
- ➔ Wertschätzung des Qualifikationsniveaus der Belegschaft und der Bereitschaft zur Weiterbildung
- ➔ Qualifikatorisch und qualitativ anspruchsvolle Produktion
- ➔ Verantwortung als Arbeitgeber für die Region

Arbeitskultur unter Veränderungsdruck



- Zunahme internationaler Aufträge; Lernprozesse durch neuartige Kundenanforderungen
- Bewältigung grenzüberschreitender Produktionsabläufe und steigende Anforderungen an Koordination in F&E sowie Arbeitsvorbereitung
- Betreuung von ausländischen Kunden im inländischen Stammwerk
- Auslandseinsätze zum Vertrieb und zur Montage von Maschinen (Facharbeiter, Ingenieure)
- Internationale Grenzgänger

Internationalisierung: Konfrontation unterschiedlicher Arbeitskulturen



- Sprachliche Barrieren
- Divergierende Qualitätsvorstellungen
- Bewältigung neuer Kooperationsnotwendigkeiten
- Begegnungen mit fremder Kultur und anderen Arbeitskulturen sowie Produktionstraditionen
- Vertrauensproblem bei Fremdheit
- Beispiel: Vergleich Deutschland – Tschechien:
 - Perfekte Planung versus geniale Improvisation

Entwicklungswege zur internationalen Unternehmenskultur



- Neue Anforderung für KMU: Interkulturelle Perspektive auf der Ebene der Arbeitskultur (weiter)entwickeln
- Weiterentwicklung der Arbeitskultur erfordert Regelungen
 - Bestandsschutz der inländischen Belegschaft
 - Grenzgängerregelungen vor dem Auslandseinsatz
 - Regelungen zum Auslandseinsatz und Bereitstellung von Ressourcen im Inlands- und Auslandswerk
 - Vereinbarungen für die Rückkehr von Grenzgängern
 - Erfolgs- und Know-how-Transfer der Rückkehrer