

Strategien der Qualifikationsanpassung in international aktiven Unternehmen

Pamela Meil

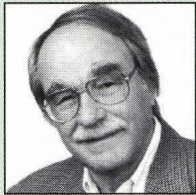
Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, München



Das Qualifikationsniveau in der deutschen Industrie genießt auch bei international aktiven Unternehmen eine hohe Wertschätzung. Der Beitrag geht der Frage nach, inwieweit das positive Bild des deutschen Qualifikationsraums – bewußt oder unbewußt – die Arbeitskräftenachfrage und die Qualifizierungspolitik deutscher Unternehmen an ausländischen Standorten beeinflussen und welche spezifischen Probleme damit verbunden sind.

Klaus Düll

Dr., Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, München



Qualifikationsniveau der deutschen Industrie im Lichte der Internationalisierung

Über die schnell wachsende Bedeutung von Internationalisierungs- und Globalisierungsprozessen in der Wirtschaft besteht Einigkeit. Es geht längst nicht mehr um die Frage, ob und wie dieser Prozeß aufgehalten werden kann oder sollte, sondern um die nachhaltigen Wirkungen, die mit ihm verbunden sind. Bereits bei der Auseinandersetzung mit diesem Aspekt endet die Übereinstimmung. Globalisierung tritt in vielfältigen Formen auf, und die Wechselwirkungen zwischen lokalen und globalen Faktoren sind alles andere als eindeutig. Dies läßt sich mit besonderer Schärfe an der Frage nach der Bedeutung von Qualifikationsstrukturen und Qualifizierung für den Globalisierungsprozeß aufzeigen.

Es soll der Frage nachgegangen werden, ob das positive Bild des Qualifikationsniveaus in der deutschen Industrie auch unter den Bedingungen fortschreitender Internationalisierung Bestand hat. Wie schätzen Vertreter deutscher Unternehmen mit internationaler Erfahrung das Qualifikationsniveau in der Produktion ein, wie beurteilen sie darüber hinaus Managementqualitäten und Qualifikationspotentiale in den FuE-Abteilungen? Wie bewährt sich die typische Konfiguration von Qualifikation und Beruflichkeit, die als ein Produkt eines spezifischen Geflechts institutioneller Strukturen in Deutschland anzusehen ist, im internationalen Kontext? Welche Qualifizierungsdefizite beim unternehmensinternen Personal oder bei den lokal rekrutierten Beschäftigten ausländischer Standorte brechen auf? Welche Lösungswege werden beschritten, um Qualifikationslücken zu schließen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen stützen wir uns auf die Ergebnisse einer Bestandsaufnahme, die sich auf 84 Unternehmen in den Bereichen des Maschinenbaus, der Elektronik, der Automobilindustrie und der Prozeßindustrie bezog. Damit sollte ein Überblick über die Formen gewonnen werden, in denen sich Unternehmen in Internationalisierung engagieren, sowie über ihre Motive und Erfahrungen. 78 von 84 Unternehmen verfolgen Strategien der Internationalisierung mit unterschiedlichen Formen der Präsenz im Ausland; 54 betrieben Produktionsstandorte im Ausland.¹ Die Perspektive ist nicht im strengen Sinne vergleichend; dennoch ist der „Blick von Außen“ systematisch einbezogen.

Qualifikation ein Standortvorteil?

Die allgemein positive Einschätzung von Qualifikationen und Fähigkeiten – insbesondere für die Produktionsebene – wird von den international aktiven Unternehmen, die von der Bestandsaufnahme erfaßt wurden, bestätigt. Unter den Faktoren, die für die Aufrechterhaltung der Produktion in Deutschland sprechen, steht das Arbeitskräfteangebot an erster Stelle.

Ganz oben bei der Einschätzung von Stärken des Standorts Deutschland stehen die Facharbeiter und Techniker. Damit ist nicht gesagt, daß die Qualität der Qualifikationsgruppen Akademiker/Manager und (angelernte) Produktionsarbeiter niedriger eingeschätzt wird oder keine Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Produktion in Deutschland besitzt. Aber in den Augen der befragten Unternehmensvertreter handelt es sich um Aspekte, die nicht im gleichen Maße als einzigartige Charakteristika des Standorts Deutschland zu werten sind und leichter kompensiert werden können, wenn die Produktion außerhalb Deutschlands verlagert werden soll.

In einer anderen Blickrichtung auf Stärken und Schwächen des Standorts Deutschland wurde gefragt, inwieweit ihre Geschäftspartner oder ihre Ansprechpartner in ausländischen Tochtergesellschaften einzelne Aspekte des Standorts als besonders problematisch oder vorteilhaft einschätzen würden.

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse dieses Perspektivwechsels, bei dem nach der Einschätzung von Stärken und Schwächen durch Außenstehende gefragt wurde, die mit Deutschland zu tun haben.

Auch bei diesem Blick von außen nehmen Qualifikationen und Kompetenzen einen sehr hohen Rang in der Einschätzung wichtiger Standortfaktoren ein. „Personal und Qualifikationen“ sowie „Managementqualitäten“

Abbildung 1: **Qualitäten des Standortes Deutschland in der Sicht ausländischer Kooperationspartner** (in % der Nennungen, gerundet)

	problematisch	weder/nach	vorteilhaft
Personal u. Qualifikation/ Ausbildungssystem (n = 70)	1	1	97
Qualität erforderlicher Zulieferungen (n = 54)	2	2	97
Technische Serviceleistungen (n = 43)	7	4	89
Qualität des Managements (n = 52)	12	8	81
Zugang zu FuE-Einrichtungen (n = 48)	12	10	77
Absatzmarktbedingungen (n = 70)	28	6	67
Kulturelle Charakteristiken (n = 43)	16	21	63
Industrielle Beziehungen (n = 49)	39	6	55
Finanzierungsmöglichkeiten (n = 47)	48	7	45
Öffentliche Verwaltung (n = 48)	77	8	15
Arbeitsrechtliche Regelungen (n = 51)	87	6	7
Kostenniveau (n = 70)	99	–	1

zählen zu den fünf am häufigsten genannten Vorteilen des Standorts Deutschland, wobei in dieser positiven Einschätzung „Personal und Qualifikation“ wiederum den höchsten Rang erhält.

Zu bemerken ist, daß der an sechster Stelle genannte Vorteil – Zugang zu FuE-Einrichtungen – im engen Zusammenhang mit den in einem Land erzeugten und verteilten Qualifikationen steht und einen bestimmenden Faktor für kontinuierliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Industrielandes darstellt.

Unternehmensvertreter, die in der Regel über einen weiten Erfahrungshorizont und über Kontakte zu ausländischen Firmen verfügen, sehen die Qualifikationsstruktur in Deutschland als eine spezifische Stärke des Industriestandorts an. Damit sind die Fragen aufgeworfen, inwieweit diese Qualifikationsstruktur und die darauf aufbauenden Produktionskonzepte in ausländische Standorte übertragen werden können und inwieweit der in Deutschland erzeugte Qualifikationstyp eine spezifische Voraussetzung für Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen darstellt. Diesen Fragen wollen wir im folgenden Abschnitt nachgehen.

Qualifikationsdefizite als Probleme der Internationalisierung

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme weisen ein überraschend hohes Eingeständnis von unternehmensinternen Schwächen bei der Bereitstellung von Informationen und Qualifikationen auf, die für die Einleitung von Internationalisierungsmaßnahmen als erforderlich angesehen werden (vgl. Abb. 2). Auffallend ist, daß zwei Probleme, die eng mit Qualifikation verknüpft sind – nämlich Sprachkenntnisse und Managementkapazitäten – von den Unternehmensvertretern am häufigsten als Hindernisse der Internationalisierung genannt werden, häufiger als Probleme, die sich im Zusammenhang mit Finanzen, Risiken oder Ressourcen stellen. Denkbar ist, daß Unternehmen zur Vorbereitung von Internationalisierungsmaßnahmen zwar sehr sorgfältig den Technikeinsatz, die Finanzierung und (sofern überhaupt sinnvoll) die Produktionsorganisation planen, aber dazu neigen, die Effekte von Qualifikation und Qualifizierung für einen erfolgreichen Internationalisierungsprozeß zu unterschätzen.

Abbildung 2: **Unternehmensinterne Hemmnisse für Internationalisierungsaktivitäten**
(in %, n = 74 – Mehrfachnennungen möglich)

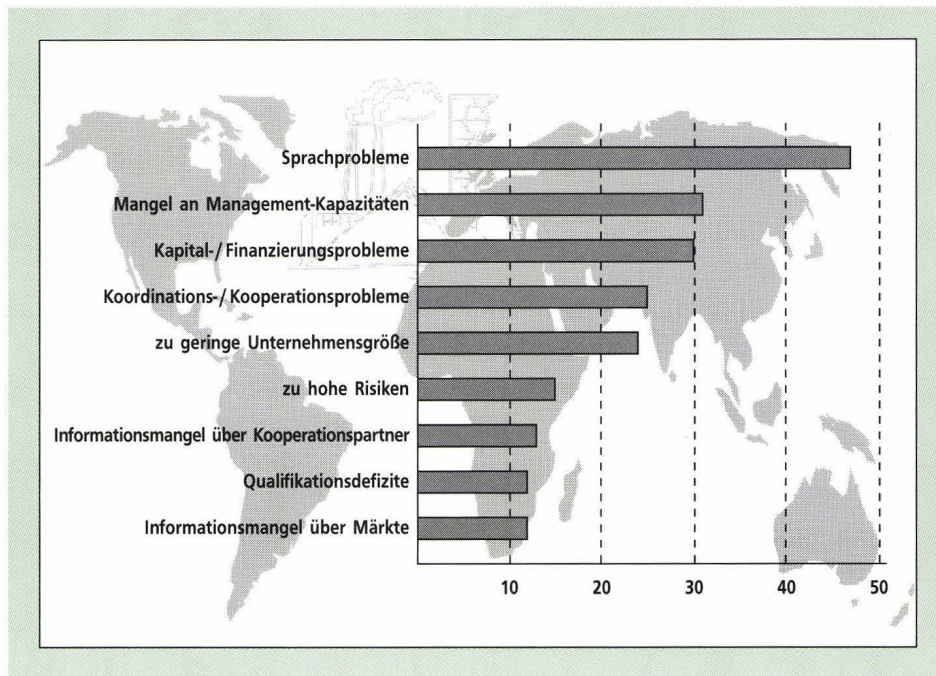
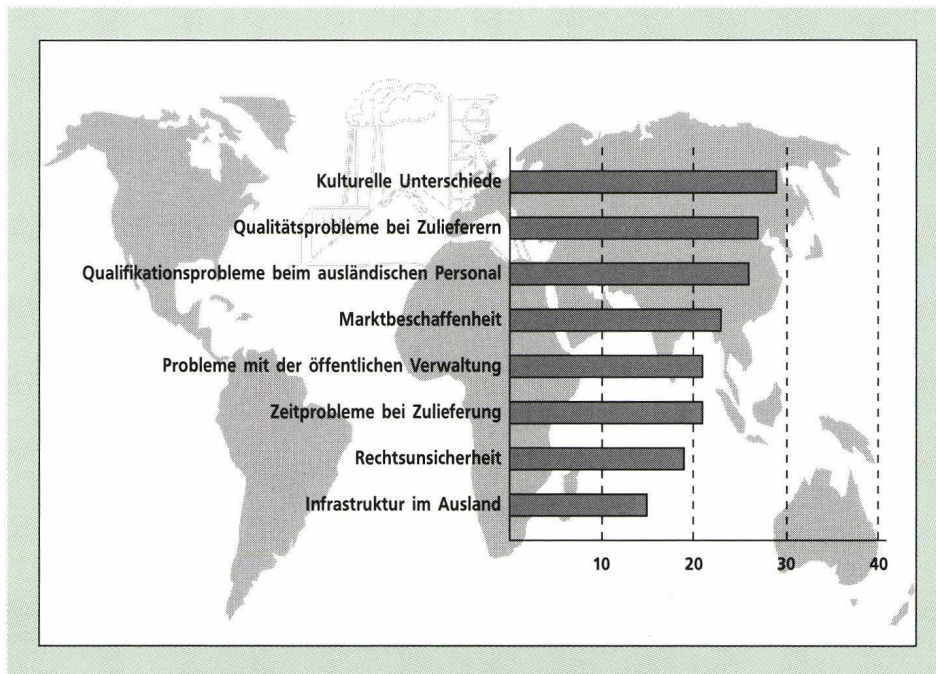


Abbildung 3: **Unternehmensexterne Hemmnisse für Internationalisierungsaktivitäten**
(in %, n = 74 – Mehrfachnennungen möglich)



Vor allem bei der Berührung mit asiatischen bzw. südostasiatischen und osteuropäischen Ländern sehen die meisten unserer Gesprächspartner Defizite im unternehmensin-

ternen Qualifikationsniveau. Solche Länder zählen erst seit kurzem zu den Zielregionen von Internationalisierungsstrategien, und es ist nicht verwunderlich, daß Unternehmen in

Geschäftsbeziehungen mit ihnen nur geringe Erfahrung haben. In dem Maße, in dem Unternehmen umfassende Internationalisierungsstrategien betreiben, die auch die Errichtung von Produktionsstandorten im Ausland einschließen, werden sie nicht nur mit Defiziten der eigenen Qualifikationsstruktur, sondern auch mit möglichen Problemen der Qualifikationsbeschaffung in ausländischen Standorten oder Partnerunternehmen konfrontiert. Da Qualifikationen immer nur lokal produziert werden, liegt es auf der Hand, daß die Qualifikation bzw. die Organisationsstrukturen, in denen sie erzeugt werden, regionalspezifisch differieren. Die Unternehmen müssen diesem Umstand Rechnung tragen, wenn sie versuchen, ihre Unternehmensstruktur und -policy ins Ausland zu übertragen. Sie brauchen Informationen über die Art der Ausbildung oder der Restrukturierung, die sie benötigen.

Abbildung 3 zeigt die Reaktion der Unternehmensvertreter auf die Frage von unternehmensexternen Hindernissen für den Internationalisierungsprozeß.

Die dritthäufigste Antwort betrifft unmittelbar Qualifikationsprobleme ausländischer Beschäftigter. Solche Probleme ergeben sich im allgemeinen aus einem Mißverhältnis zwischen dem Typ der anvisierten Produktionsorganisation und den verfügbaren Qualifikationen, die als notwendig erachtet werden, um das in der deutschen Industrie für unabdingbar erachtete Qualitätsniveau zu erreichen. Ein deutlicher Hinweis auf diesen Sachverhalt ergibt sich aus einem Vergleich der befragten Unternehmen nach Produktionstypen: Es sind vor allem Unternehmen mit kundenspezifischer Einzel- und Kleinserienfertigung, die über Qualifikationsprobleme an ausländischen Produktionsstandorten klagen. Für diese meist kleineren und mittleren Unternehmen – häufig aus dem Bereich des Maschinenbaus und der Elektrotechnik – stellen Facharbeiter im Inland eine Schlüsselqualifikation dar; fachlich vorqualifizierte Arbeitskräfte sind an den ausländischen Produktionsstandorten oft schwer zu beschaffen

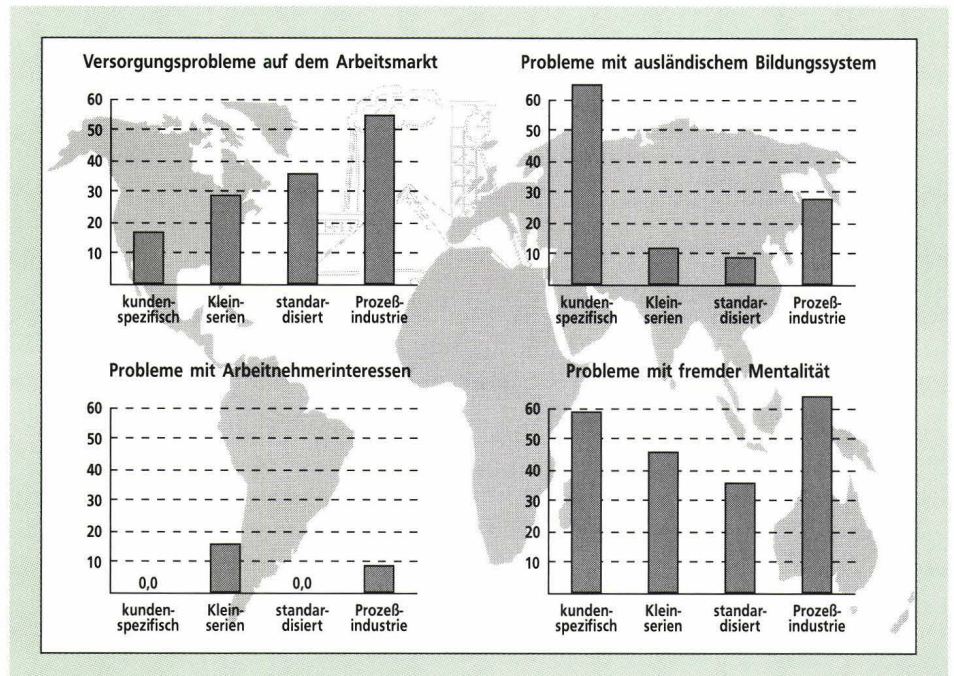
oder entsprechen nicht dem Profil des deutschen Industriefacharbeiters. Demgegenüber sehen Unternehmen mit Programmfertigung von Standardprodukten oder Unternehmen der Prozeßindustrie in deutlich geringerem Ausmaß Qualifikationsdefizite beim ausländischen Personal; bei solchen Unternehmen sind auch an den deutschen Standorten in großem Umfang Anlernqualifikationen eingesetzt – vor allem in der Prozeßindustrie hat ein über Jahre ausgebildetes Erfahrungswissen der Produktionsarbeiter vielfach Vorrang vor der beruflichen Erstausbildung.

Andere Problembereiche, die im Zusammenhang mit der Internationalisierung genannt werden, sind zumindest indirekt mit Qualifikationsdefiziten verknüpft: kulturelle Differenzen, Probleme mit der öffentlichen Verwaltung und Rechtsunsicherheiten. Obwohl die Schwierigkeiten ihre eigentliche Ursache im Unternehmensumfeld haben, können sie doch nur durch interne Qualifizierungsmaßnahmen gelöst werden.

Um ein genaues Bild der Schwierigkeiten deutscher Unternehmen zu erlangen, die sich aus dem Umgang mit den institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen ihres Betätigungsfeldes im Ausland ergeben, wurde die Frage gestellt, ob das lokale Arbeitskräfteangebot, das Bildungs- und Ausbildungssystem, die Interessenvertretung der Arbeitskräfte (z. B. Gewerkschaften) oder aber auch fremde Mentalität ihre Aktivitäten im Ausland besonders belasten.

Insgesamt berichteten etwa 26 Prozent der Unternehmen, die Produktionsstandorte im Ausland betreiben, über Probleme bei der Beschaffung von Arbeitskräften auf den ausländischen Arbeitsmärkten; etwa 30 Prozent hatten negative Erfahrungen mit dem ausländischen Bildungs- und Ausbildungssystem; weniger als zehn Prozent hatten Schwierigkeit mit der Interessenvertretung der Arbeitskräfte, aber über 50 Prozent sahen die fremde Mentalität an ausländischen Standorten als Problem an. Abbildung 4 zeigt, daß diese generelle Einschätzung nach den unterschiedlichen Produktionstypen variiert.

Abbildung 4: **Probleme bei Internationalisierungsaktivitäten deutscher Unternehmen im Ausland nach Produktionstypen** (in %, n = 74)



Etwa die Hälfte der Gesprächspartner, die Schwierigkeiten in personalpolitischen Fragen genannt hatten, bezeichnete das Arbeitskräfteangebot als einen besonderen Problembereich in asiatischen Ländern. Interessanterweise wurde das Arbeitskräfteangebot in den lateinamerikanischen Ländern nicht als problematisch eingestuft. Probleme mit dem Bildungs- und Ausbildungssystem werden insbesondere in den USA gesehen, gefolgt von den asiatischen Ländern. Die Häufigkeit von Problemnennungen, die die USA betreffen, kann durch die Erwartung erklärt werden, Arbeitskräfte müßten in einem hochindustrialisierten Land, das über einen hohen Lebensstandard verfügt, ein ähnlich hohes Qualifikationsniveau aufweisen wie in Deutschland. Vor dem Hintergrund der völlig abweichenden institutionellen Strukturen, in denen in den USA Qualifikationen erzeugt werden, erweist sich diese Einschätzung als falsch und kann zu erheblichen Schwierigkeiten führen, wenn der Versuch gemacht wird, Produkte, Prozesse und Produktionsorganisation direkt aus dem deutschen Kontext auf die USA zu übertragen. Schwierigkeiten

beim Umgang mit fremder Mentalität haben deutsche Unternehmen am häufigsten in Asien (vor allem China und Indien) gefolgt von Osteuropa und Lateinamerika.

Übertragbarkeit des „deutschen Produktionsmodells“?

Verorten wir die Ergebnisse unserer Bestandsaufnahme in den Wechselwirkungen zwischen lokalen und globalen Faktoren, die die Dynamik des Internationalisierungsprozesses insgesamt bestimmen, so lassen sich eine Reihe von übergeordneten Problemzusammenhängen erkennen, die auf den ersten Blick teilweise paradoxe Züge aufweisen. Wir wollen nachfolgend aufzeigen, daß die vermeintlichen Paradoxien im Kern auf falschen Vorstellungen von der internationalen Übertragbarkeit eines „deutschen Produktionsmodells“ beruhen.

(1) Gerade international aktive Unternehmen in ihrer weit überwiegenden Mehrheit besitzen ein positives Bild des Qualifikations-

niveaus in der deutschen Industrie und sehen darin einen wichtigen Standortvorteil. Warum verlegen dann solche Unternehmen einen Teil ihrer Produktion ins Ausland?

Ganz offensichtlich stellen die in der Industrie vorhandenen oder mobilisierbaren Qualifikationen keinen Schutzraum dar, der die allgemeine Tendenz zur Globalisierung von Wirtschaftsräumen abblocken oder wenigstens abbremsen könnte. Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen sind in der Regel keineswegs als Flucht aus dem Industriestandort Deutschland zu verstehen. Wie wir an anderer Stelle anhand der Ergebnisse unserer Bestandsaufnahme aufgezeigt haben, liegt das Hauptmotiv bei der Produktionsverlagerung ins Ausland in der Herstellung größerer Marktnähe und der Erschließung neuer Märkte.² In den Fällen, in denen Kostenüberlegungen bei der Internationalisierung der Produktion ausschlaggebend sind, ist zu berücksichtigen, daß die im Vergleich zum ausländischen Standort höheren Lohnkosten zumindest teilweise auch die in Deutschland vorhandene Qualifikationsstruktur widerspiegeln. Im Kern hält diese Feststellung aber auch ein Urteil über das vielbeschworene „deutsche Produktionsmodell“, dem neben Regelungsdichte strenge Qualitätsstandards, vor allem ein hohes Qualifikationsniveau auf Produktionsebene im Sinne beruflicher Kompetenz nachgesagt wird. Auch wenn dieses Produktionsmodell in der Vergangenheit als eine wesentliche Grundlage für die Exporterfolge der deutschen Wirtschaft gelten konnte, so wäre es doch verfehlt, darin eine ausreichende Basis für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie in den globalisierten Märkten zu sehen, die mit klassischen Exportstrategien schon seit langem nicht mehr herzustellen ist. Als historisches Konstrukt läßt sich das „deutsche Produktionsmodell“ auch im Zusammenhang mit Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen nicht ins Ausland übertragen.³

Dieses Urteil über die nationale Begrenztheit des „deutschen Produktionsmodells“ schließt

keineswegs aus, daß die damit apostrophierten Qualitäten im internationalen Wettbewerb nach wie vor als Standortvorteil wirken und als Ausgangsvoraussetzung in den Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen auch in spezifischer Weise genutzt werden.

Auch wenn die Qualifikationsstruktur als Standortvorteil der deutschen Industrie unbestritten bleibt, so reicht dieser Vorteil nicht aus, um andere Vorteile aufzuwiegen, die sich für Unternehmen aus dem Internationalisierungsprozeß ergeben. Paradoxerweise kann das auf dieser Qualifikationsstruktur aufbauende „deutsche Produktionsmodell“ die Internationalisierungsaktivitäten deutscher Unternehmen in der Realität mit Problemen belasten, die sich den ausländischen Mitbewerbern auf den internationalen Märkten in dieser Form nicht stellen.⁴

(2) Diese Überlegungen führen zu einem zweiten, scheinbar paradoxen Sachverhalt. Obwohl die befragten Unternehmensvertreter der Qualifikation allgemein einen hohen Rang unter den Produktionsfaktoren zurechnen, bleiben die Ausbildungsinvestitionen der betreffenden Unternehmen an ausländischen Standorten oft in einem bescheidenen Rahmen.

Im Kern handelt es sich hier nur um die Kehrseite des oben angesprochenen Problemzusammenhangs. So wenig wie das deutsche Produktionsmodell in seiner Gesamtheit läßt sich die für die deutsche Industrie typische Qualifikationsstruktur in einen fremden gesellschaftlichen Kontext übertragen. Betriebliche Ausbildungsinvestitionen erfolgen in Deutschland – zumal im Rahmen der beruflichen Grundausbildung – in einem dichten Beziehungsgeflecht, wobei die Austauschbeziehungen mit dem institutionalisierten Arbeitsmarkt eine wesentliche Rolle spielen: Bekanntlich bilden Unternehmen (vielfach ungewollt) nicht nur für den eigenen Bedarf, sondern auch für den allgemeinen Arbeitsmarkt aus, fragen dort aber auch umgekehrt die benötigten Qualifikationen

nach. Solche Beziehungsgeflechte sind in anderen Ländern – insbesondere im Bereich der beruflichen Erstausbildung – entweder nicht vorhanden (z. B. USA, Lateinamerika) oder aber anders aufgebaut und für die deutschen Unternehmen nur schwer zugänglich (z. B. Japan). Ausbildungsinvestitionen deutscher Unternehmen an ausländischen Standorten beschränken sich im wesentlichen darauf, die auf den lokalen Arbeitsmärkten beschafften Qualifikationen auf die Produktionsziele und das angestrebte Produktprofil (Spezifikationen, Qualitätsstandards etc.) zuzurichten. Solche Zurichtungen erfolgen durch klassische Vor-Ort-Anlernung oder durch gezielte Personalabstellungen an Produktionsstandorten in Deutschland, wo die vom „deutschen Produktionsmodell“ geprägten Arbeitsstrukturen gewissermaßen als Lernort genutzt werden, sowie schließlich umgekehrt durch zeitlich begrenzte Entsendungen deutscher Ingenieure, Meister oder Facharbeiter, die an ausländischen Standorten Ausbilderfunktionen übernehmen. In diesem begrenzten Umfang findet durch solche Qualifizierungspraktiken auch ein Wissens- und Know-how-Transfer statt, er bleibt jedoch personengebunden, und es ist unklar, wie weit er in den lokalen Arbeitsstrukturen ausländischer Produktionsstandorte streut. Die Intransparenz real erzeugter Qualifizierungseffekte ist eine wesentliche Schwäche solcher Ausbildungspraktiken – die Qualifizierungseffekte verschwinden in der Regel in den relativ groben Produktionsindikatoren (Produktivität, Kosten, Qualität etc.), nach denen die ausländischen Standorte unternehmensintern bewertet werden.

Umgekehrt können sich Defizite in der Qualifizierungspraxis an ausländischen Standorten durch eine zu starke Fixierung des Managements auf das „deutsche Produktionsmodell“ ergeben. Dies ist der Fall, wenn Unternehmen die Produktion an ausländischen Standorten nach technischen und organisatorischen Konzeptionen aufbauen, die sich in Deutschland bewährt haben, den Einsatz von Human Ressourcen aber als nachrangig be-

handeln. Ohne genaue Kenntnis der jeweiligen nationalen Bildungs- und Ausbildungssysteme und der lokalen Arbeitsmärkte unterstellen die Manager ein Arbeitskräfteangebot, das deutschen Mustern und Erwartungen entspricht. Im Ergebnis können Produktionsanforderungen und die auf dem lokalen Arbeitsmarkt beschaffbaren Qualifikationen so weit auseinanderklaffen, daß auch die beschriebenen Qualifizierungspraktiken nicht ausreichen, um die aufbrechenden Qualifikationslücken zu schließen – ein Fehlschlag von Produktionsverlagerung ins Ausland ist damit in der Regel vorprogrammiert.

Defizite der Qualifizierungspolitik deutscher Unternehmen im Ausland sind dann auszumachen, wenn deutsche Ingenieure oder Arbeitsvorgesetzte auf den lokalen Arbeitsmärkten die Qualifikationen ausschließlich mit einer „deutschen Brille“ beurteilen und damit falsch bewerten. Das ist z. B. der Fall, wenn das Arbeitshandeln und die Arbeitstugenden ausländischer Produktionsarbeiter nach Kriterien beurteilt werden, die dem Profil des Industriefacharbeiters entnommen sind. Eine solche Beurteilung beruht auf Fehleinschätzungen des jeweiligen nationalen oder lokalen Kontextes und führt zu falschen Schlußfolgerungen in der Qualifizierungspolitik: Anders gelagerte Arbeitstugenden und Qualifikationen ausländischer Produktionsarbeiter, wie etwa kommunikative Fähigkeiten, Flexibilität, Lernmotivation oder auch Kreativität werden vielfach nicht erkannt oder falsch bewertet und damit auch nicht ausreichend gefördert.⁵

(3) Ein letzter Problemzusammenhang ergibt sich aus einem spezifischen auf Internationalisierung ausgerichteten Qualifizierungsbedarf in den Unternehmen einerseits und weitgehender Intransparenz eines internationalen Qualifikationsraums andererseits. Eine zentrale Frage ist, wie der Qualifikationsraum zu fassen ist, auf den sich die Anforderungen an ein international tätiges Management beziehen. Folgt man der in unseren Ausgangsüberlegungen unterstellten These,

daß die in der Industrie eingesetzten Qualifikationen in einem spezifischen historisch geprägten Institutionengeflecht erzeugt werden, das lokal und national eingegrenzt ist, dann kann es internationale Qualifikationen im strengen Sinne gar nicht geben. Auch die im Zusammenhang mit Internationalisierung eingesetzten Qualifikationen sind in spezifischen nationalen oder lokalen Kontexten erworben worden, sei es im Inland oder im Ausland. Die Vorstellung eines internationalen Qualifikationsraums macht nur dann Sinn, wenn man darunter spezifische – auf die Unternehmens- bzw. Produktionsziele bezogene – Kommunikationsformen zwischen unterschiedlichen nationalen oder lokalen Qualifikationsräumen versteht. Im Kern geht es bei einem internationalen Qualifikationsraum um die Ausbildung spezifischer kommunikativer Kompetenzen, die zur Erfahrungsbildung, aber auch zum Wissen und Know-how-Transfer befähigen. Es liegt auf der Hand, daß hier Fremdsprachenkenntnisse eine Schlüsselrolle spielen, aber sie decken die erforderlichen kommunikativen Fähigkeiten bei weitem nicht ab. Abgesehen von mangelnden Fremdsprachen- oder Landeskennnissen kommen Qualifikationsdefizite bei international tätigen Managern oder Ingenieuren vor allem von einer zu starken Fixierung auf den deutschen Qualifikationsraum und das darin eingebettete „deutsche Produktionsmodell“. Eine solche Fixierung verhindert oft eine ausreichende Sensibilisierung für abweichende Qualifikationsstrukturen an ausländischen Produktionsstandorten und deren kulturelles Umfeld. Die von vielen Unternehmensvertretern angeführten Probleme im Umgang mit „fremder Mentalität“ können als deutlicher Hinweis auf diesen Sachverhalt angesehen werden (vgl. Abb. 4). Ein entscheidendes Problem bei der Qualifizierung für internationale Managementaufgaben liegt in der mangelnden Organisation dieses internationalen Qualifikationsraums. Der von den meisten Unternehmen eingeschlagene pragmatische Lösungsweg eines geplanten Personalaustauschs zwischen Mut-

terunternehmen und ausländischen Produktionsstandorten erweist sich als defizitär, wenn die Organisationsstrukturen im Unternehmen den Rückfluß des im Ausland erworbenen Know-hows und darauf aufbauende interne Lernprozesse behindern.

Schlußfolgerungen

In letzter Instanz ist schwer zu entscheiden, welche Rolle Qualifikationsstruktur für den Erfolg oder Mißerfolg eines Produktionsunternehmens spielt. Die falsche Schlußfolgerung aus den Erfahrungen von international aktiven Unternehmen wäre, wenn der Industriestandort Deutschland im Inland von Strategien der Qualifizierung abrückt, die den Ruf eines hohen Qualifikationsniveaus auf Produktions- und Managementebene sowie im Engineering-Bereich begründet hatten. Eher ist zu vermuten, daß es in Zukunft nicht ausreichend sein wird, wenn deutsche Unternehmen im Ausland ihren Qualifikationsbedarf lediglich an die lokalen Arbeitsmarktbedingungen anpassen. Vielmehr geht es darum, daß deutsche Unternehmen in Zukunft Mittel und Wege finden, eine ihrer allgemein anerkannten Stärken, nämlich die Erzeugung von Qualifikationen, so weiterzuentwickeln, daß sie im internationalen Kontext genutzt werden kann.

Anmerkungen:

¹ Die Bestandsaufnahme erfolgte im Rahmen des Forschungsvorhabens „Internationalisierung der Produktion“, das im Jahre 1996 vom BMBF im Programm Produktion 2000 in Auftrag gegeben wurde. Vgl. Schultz-Wild, R. (Hrsg.): *Herausforderung Internationalisierung der Produktion – Chancen für die mittelständische Industrie*. Juni, 1997

² Vgl. ebenda

³ Vgl. Düll, K.: *Organisationsentwicklung und die Zukunft qualifizierter Produktionsarbeit*. In: Dybowski, G. u. a. (Hrsg.): *Berufsbildung und Organisationsentwicklung*, Bremen 1995, S. 182–194

⁴ Vgl. Zühlke, D.; Romberg, M.; Meil, P.: *Anforderungen außereuropäischer Märkte an die Gestaltung der Maschinenbedienung (INTOPS): Fortschrittsberichte VDI, Reihe 2, Nr. 485, Düsseldorf 1998*

⁵ Vgl. ebenda