TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

Die Exportabhängigkeit südwestsächsischer Industrie-KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen

Eine qualitative Untersuchung anhand
ausgewählter Unternehmen sowie
industrienaher Dachorganisationen und Verbände

Dissertation
zur Erlangung des Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Chemnitz

Vorgelegt von Dipl.-Soz. Rocco Haustein, M.A. am 20. August 2013
Tag der Mündlichen Prüfung: 27. Januar 2014

Gutachter:
Prof. Dr. Klaus Dieter John,
Professur Wirtschaftspolitik, Technische Universität Chemnitz

Prof. Dr. Matthias Niedobitek,
Jean Monnet Professur Europäische Integration, Technische Universität Chemnitz

„Investition in Ihre Zukunft“

Europa fördert Sachsen.
ESF
Europäischer Sozialfonds
SACHSEN

Gefördert durch den ESF „Europäischen Sozialfonds“
und den Freistaat Sachsen

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

IMPRESSUM

Rocco Haustein:

Die Exportabhängigkeit südwestsächsischer Industrie-KMU und
internationale Mitarbeiterqualifikationen.

Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz

Chemnitz 2014

Textseiten: 172
Literaturquellen: 132
Abbildungen: 7
Tabellen: 3
Anhänge: 6

© Rocco Haustein, 2014

Die Region Südwestsachsen wird von kleinen und mittleren Industrieunternehmen (Industrie-KMU) geprägt. In der vorliegenden Arbeit wird gezeigt, dass der wirtschaftliche Erfolg dieser Unternehmen maßgeblich von deren Exportgeschäft abhängt. Eine solche große Bedeutung des Außenhandelsgeschäfts verlangt von den Beschäftigten der Unternehmen spezielle Qualifikationen ab. Diese Dissertationsschrift versucht, diese sog. „internationalen Qualifikationen“ durch die Untersuchung ausgewählter Unternehmen und industrienaher Dachorganisationen und Verbände sowohl zu charakterisieren als auch qualifikatorische Defizite in den Unternehmen aufzuzeigen und mögliche Lösungsstrategien anzuregen.

Schlagwörter: KMU, Industrie, Export, Globalisierung, Mitarbeiterqualifikationen, Fachkräftemangel, Qualifikation, Bildung, Ausbildung, Weiterbildung, Südwestsachsen

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Europäische Studien (IES) der Technischen Universität Chemnitz. Sie wurde aus Mitteln des Freistaates Sachsen und des Europäischen Sozialfonds (ESF) als *Landesinnovationspromotion* gefördert. Danken möchte ich all jenen Menschen, die auf ihre ganz individuelle Art und Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Wie dankt man jemandem, der nicht mehr lebt? Kurz bevor ich mit der eigentlichen Arbeit im Rahmen der Landesinnovationspromotion beginnen konnte, ist mein Ideengeber und „erster Doktorvater“ Herr Prof. Dr. Peter Jurczek nach langer, schwerer Krankheit verstorben. Er hat mich ermutigt, den nicht immer leichten Weg zur Promotion zu beschreiten; er war Vorgesetzter und Freund zugleich. Letztlich war er es, der mich für die Mitarbeit an der – leider in dieser Form nicht mehr bestehenden – Professur für Sozial- und Wirtschaftsgeographie der TU Chemnitz begeistert hat.

Besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Klaus Dieter John, der in einer für mich wissenschaftlich wie emotional schwierigen Zeit die Betreuung meiner Arbeit übernommen hat. Ohne seine pragmatische Begleitung bei der Überwindung so mancher fachlicher und bürokratischer Hürde würde ich heute nicht dieses Vorwort schreiben können. Dasselbe gilt für Herrn Prof. Dr. Matthias Niedobitek, der sowohl Zweitgutachter meiner Arbeit war wie auch das Projektmanagement der Landesinnovationspromotion übernommen hat. Herrn Prof. Dr. Ludwig Gramlich danke ich für die Übernahme des Vorsitzes der Promotionskomission. Die freundschaftliche Atmosphäre in der Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern des IES und der Professur für Wirtschaftspolitik hat viel zum Gelingen meiner Dissertation beigetragen. Ferner danke ich Frau Ilona Scherm und Herrn Michael Vollmer, die zahlreiche Rohfassungen dieser Arbeit lektoriert haben. Ohne sie hätte diese Dissertation wohl kaum fertiggestellt werden können. Frau Kathrin Heinold danke ich für die Hilfe, die sie mir bei der Anfertigung und Gestaltung der Grafiken und Abbildungen der Arbeit geleistet hat.

Meine Promotion hat mir neue Horizonte eröffnet und mir im selben Maße einiges an persönlicher Anstrengung abverlangt. Julia danke ich dafür, dass sie mich in mancher Stunde, in der ich am Erfolg meines Vorhabens gezweifelt habe, wieder aufgerichtet, ermutigt und mir unendlich viel Kraft gegeben hat. Ich danke meinen Eltern und Großeltern, ohne deren Hilfe ich weder diese Arbeit, noch die zahlreichen anderen Aufgaben und Herausforderungen in meinem Leben hätte meistern können. All dies schreibe ich im Wissen, dass ich in der Phase meiner Promotion gerade den Menschen, die mir am nächsten stehen, einiges an Geduld und Opferbereitschaft abverlangt habe.

Ich widme diese Arbeit Herrn Prof. Dr. Peter Jurczek †

Chemnitz, im März 2014

Die Exportabhängigkeit südwestsächsischer Industrie-KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen

Eine qualitative Untersuchung anhand
ausgewählter Unternehmen sowie
industrienaher Dachorganisationen und Verbände

Rocco Haustein
2014

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. An der geistigen Herstellung der Arbeit waren keine weiteren Personen, insbesondere keine Promotionsberater, beteiligt.

Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Rocco Haustein Chemnitz, im März 2014

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen v

I Einführung 1

1 Forschungsfragen 2

2 Erkenntnisinteresse und Forschungsstrategie 4

3 Gliederung der Arbeit 5

II Internationalisierung von KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen 9

1 Der räumliche Analyserahmen: Südwestsachsen 9

1.1 Die Wirtschaftsstruktur Südwestsachsens 11

1.2 Das verarbeitende/produzierende Gewerbe in der Region 12

2 Die Industrie-KMU als Rückgrat der regionalen Wirtschaft 14

3 Internationalisierung: exportorientierte (Nischen-)Produktion 17

3.1 Internationalisierung von KMU 18

3.1.1 Internationaler Handel 19

3.1.2 Außenhandel als Arbeitsteilung 20

3.1.3 Der Export als Internationalisierungsstrategie von KMU 20

3.2 Südwestsächsische Industrie-KMU: Nischenexporteure 21

4 Veränderte Bedarfe internationaler Qualifikationen 23

4.1 Exportorientierung als Zustand der Internationalisierung 23

4.1.1 Fehlendes Wissen als Exportbarriere 25

4.1.2 Internationale Berufskompetenzen? 26

4.2 Das Konzept der internationalen Qualifikationen 28
4.2.1 Dimension 1: Fremdsprachenkenntnisse 29
4.2.2 Dimension 2: Interkulturelle Kompetenz 30
4.2.3 Dimension 3: Internationale Fachkompetenz 30
4.2.4 Ein integratives Modell der Dimensionen 31
4.3 Empirische Befunde: Fremdsprachenkenntnisse im Fokus 34
4.4 Synthese: Skills der Globalisierungsfähigkeit 37

III Empirische Methodik 41
1 Theoretischer Hintergrund: qualitative Sozialforschung 41

2 Erhebungsinstrument: leitfadengestütztes Experteninterview 43
2.1 Zum Interviewsampling 46
2.2 Die Interviews mit Vertretern industrienaher Dachorganisationen und Verbände 47
2.2.1 Institut Chemnitzer Maschinen- und Anlagenbau e.V. (ICM) 47
2.2.2 Industrie- und Handelskammer Chemnitz (IHK) 48
2.2.3 Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH (WFE) 49
2.3 Die Unternehmensinterviews 50
2.3.1 Kleinunternehmen A (Stadt Chemnitz) 51
2.3.2 Kleinunternehmen B (Landkreis Mittelsachsen) 52
2.3.3 Kleinunternehmen C (Vogtlandkreis) 52
2.3.4 Mittleres Unternehmen D (Landkreis Zwickau) 52
2.3.5 Mittleres Unternehmen E (Vogtlandkreis) 53
2.3.6 Mittleres Unternehmen F (Erzgebirgskreis) 53
2.3.7 Mittleres Unternehmen G (Erzgebirgskreis) 53
2.3.8 Mittleres Unternehmen H (Stadt Chemnitz) 54
2.4 Der Interviewleitfaden 54
2.5 Die Interviewanbahnung und die eigentlichen Gespräche 58

3 Auswertungsinstrument: qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse 58
3.1 Die Transkription der Audioaufnahmen 59
3.2 Die qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse 60
3.3 Die gebildeten Kategorien 61

4 Synthese: methodische Transparenz 66

IV Analysen und Ergebnisse – Auswertung der Transkripte 68
1 Struktur und Funktion der internationalen Kontakte 70
1.1 Internationale Kontakte jenseits des reinen Exportgeschäfts 70
1.2 Relevanz der Exportorientierung für den Unternehmenserfolg 75

2 Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern 83
2.1 Explizite Skills der Globalisierungsfähigkeit 85
2.1.1 Explizite Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit 86
2.1.2 Explizite Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit 102
2.2 Passung – Mitarbeiterbestand vs. Erfordernisse der Industrie-KMU 112
2.3 Globalisierungsfähigkeit des regionalen Arbeitnehmerpools 121
2.4 Ausbildungsfähigkeit der südwestsächsischen Schulabgänger 131
2.5 Fachkräftemismatch in Gegenwart und Zukunft 138

V Schlussfolgerungen: internationale Qualifikationen und deren Bedeutung für die untersuchten Industrie-KMU 144
1 Das Konzept der internationalen Qualifikationen und dessen Aussagekraft für südwestsächsische Industrie-KMU 145

2 Internationale Qualifikationen: Charakter, Ist-Zustand, Perspektiven 146

3 Die drei Dimensionen internationaler Qualifikationen: der Kubus der Globalisierungsfähigkeit 148
3.1 Die räumliche Dimension des Kubus: hervorragende Fachkompetenz(en) 151
3.2 Der Kubus der Globalisierungsfähigkeit als Vehikel einer erfolgreichen Internationalisierung 153

4 Handlungsorientierte Überlegungen für die Industrie-KMU 156
4.1 Problemfeld 1: Fremdsprachenkenntnisse / interkulturelle Kompetenzen 156
4.2 Problemfeld 2: Absolventen technischer Studiengänge 160
4.3 Problemfeld 3: Auszubildende in produktionsnahen Berufen 162
4.4 Synthese: Unternehmensnachfolge und nachhaltige Personalplanung auf allen betrieblichen Funktions- und Hierarchieebenen 166

5 Schluss 171

VI Bibliographie 173

A Anhänge

A.1 Interviewübersicht xi

A.2 Interviewleitfaden für die industrienahen Dachorganisationen und Verbände xii

A.3 Interviewleitfaden für die Industrie-KMU xv

A.4 Ankerbeispiele xviii

A.5 Übersicht der verwendeten Zeichen in den Transkripttexten xxii

A.6 Curriculum Vitae / eigene Publikationen und Vorträge xxiii

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Tabellen

Tab.01:	Grobgliederung der Arbeit	8
Tab.02:	Unternehmen des produzierenden Gewerbes im Direktionsbezirk Chemnitz, Anzahl nach Betriebsgrößenklassen (Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) und Landkreisen	16
Tab.03:	Die untersuchten Industrie-KMU	51

Abbildungen

Abb.01:	Der Direktionsbezirk Chemnitz, Bevölkerungszahl nach Kreisen (Stand 2010)	10
Abb.02:	Anteil der Wirtschaftsbereiche an der Bruttowertschöpfung im IHK-Kammerbezirk Chemnitz in Prozent	11
Abb.03	SV-pflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen im IHK-Kammer-bezirk Chemnitz in Prozent	12
Abb.04:	Branchenstruktur des verarbeitenden Gewerbes im IHK-Kammerbezirk Chemnitz nach Beschäftigtenzahl	13
Abb.05:	Export als zentrales Element im Prozess der Internationalisierung	24
Abb.06:	Internationale Qualifikationen – Inhalte und Anforderungen	33
Abb.07:	Der Kubus der Globalisierungsfähigkeit	150

I Einführung

Südwestsachsen: eine der nach wie vor bedeutendsten Industrieregionen Deutschlands – nur selten findet dieser Landstrich um die Städte Chemnitz, Zwickau, Freiberg und Plauen allerdings Erwähnung, wenn etwa von Unternehmen gesprochen wird, die sich erfolgreich in einer zunehmend globalisierten Welt behaupten. Ein Grund dafür ist, dass es nicht Großunternehmen oder gar Konzerne sind, welche die Wirtschaftsstruktur in Südwestsachsen dominieren, sondern kleine und mittelständische Betriebe. Daraus erwachsen Konsequenzen sowohl für die Wahrnehmung der Region wie auch für die dort ansässigen Unternehmen. Denn mit einer überregionalen Ausstrahlung, wie sie etwa die *Daimler-AG* für den Raum Stuttgart oder die *adidas Group* für das mittelfränkische Herzogenaurach besitzt, kann auf den ersten Blick kein südwestsächsisches Unternehmen aufwarten. Ungeachtet dessen sind die gesamte Region und die in ihr ansässigen Unternehmen sowohl in hohem Maße international verflochten wie auch erfolgreich. In erster Linie sind es der Automobilbau sowie dessen Zulieferindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau und darüber hinaus Hersteller von Technologien auf dem Feld regenerativer Energiegewinnung, welche als Träger dieses Erfolges fungieren. Die hochtechnisierte Produktpalette dieser Unternehmen stellt dabei höchste Anforderungen an die Beschäftigten; deren berufliche Qualifikationen bilden das Rückgrat des ökonomischen Erfolgs.

Speziell kleinere Industriebetriebe stehen in besonderem Maße vor einer der zentralen Aufgaben, die sich in einer globalisierten Wirtschaft stellen: einem Wettbewerb auf internationalem Parkett. So erwachsen für die Unternehmen in einer Welt, die durch schnelle Transportmittel, das Internet, Videokonferenzen und zahlreiche weitere Möglichkeiten fernmündlicher Kommunikation geprägt ist, große Chancen, aber eben auch Zwänge. Die Option, sich einem Auslandsengagement zu verweigern, existiert nicht. Da der deutsche Markt weitgehend gesättigt ist, ist ein wirtschaftliches Überleben ohne den Zugriff auf internationale Märkte nicht möglich. Während jedoch Großunternehmen neben dem wichtigen Exportgeschäft etwa Dependancen im Ausland einrichten bzw. inter- oder transnationale Konzernstrukturen etablieren können, stehen kleineren Unternehmen derartige Entwicklungsmöglichkeiten, aufgrund beschränkter finanzieller oder personeller Ressourcen, nicht zur Verfügung. Insofern sind sie allein vom Außenhandelsgeschäft abhängig, wobei die kleinen und mittleren südwestsächsischen Industrieunternehmen auf diesem Feld ausgesprochen erfolgreich agieren.

Das Rezept dieses Erfolges besteht darin, dass es den Unternehmen gelingt, hochspezialisierte Produktnischen zu besetzen. Neben dem Finden bislang nicht besetzter Marktsegmente ist eine solche Nischenproduktion zwingend notwendig, da kleinen und mittleren Unternehmen für eine standardisierte Massenproduktion, wie sie Großunternehmen betreiben können, weder die finanziellen noch die personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Jedoch erfordert eine hochspezialisierte Nischenproduktion eine Mitarbeiterschaft, die den hohen Anforderungen etwa in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion, Qualitätssicherung oder im Vertrieb gewachsen ist.

Industrie-KMU

Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt auf der Exportabhängigkeit kleiner und mittlerer Industrieunternehmen in der Region Südwestsachsen. Diese Unternehmen werden nachfolgend auch als *Industrie-KMU* bezeichnet. Für diese Industrie-KMU erwachsen aus einer starken Ausrichtung am Exportgeschäft Konsequenzen. Mit diesen setzen sich die Forschungsfragen der Arbeit auseinander.

1 Forschungsfragen

Die Wirtschaftsstruktur Südwestsachsens zeichnet sich durch zwei zentrale Charakteristika aus: Einerseits besitzt der Sektor des produzierenden Gewerbes nach wie vor große Bedeutung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, andererseits ist die Landschaft der regionalen Industrieunternehmen ausgesprochen kleinteilig. Wie im empirischen Teil der Arbeit gezeigt werden wird, müssen insbesondere kleine Unternehmen zum einen internationale Märkte erschließen, um überhaupt gewinnbringend wirtschaften zu können (→IV.1.2).[1] Zum anderen stellt sich für sie aber die Frage, wie auf dem internationalen Parkett erfolgreich agiert werden kann? Denn auf dem Feld einer Massenproduktion haben die zumeist kleinen Unternehmen Südwestsachsens kaum eine Chance. Anhand der empirischen Ergebnisse der Arbeit wird gezeigt, dass lediglich der Rückzug in hochspezialisierte Produktnischen den wirtschaftlichen Erfolg der untersuchten Unternehmen sicherstellen kann (→IV.1.2). Somit bildet die folgende Kausalkette die Basis für das weitere Vorgehen:

[1] In dieser Arbeit werden interne Verweise auf Kapitel bzw. Abbildungen und Tabellen mit einem → gekennzeichnet.

- In Teil **II** wird gezeigt, dass die kleinen und mittleren Industrieunternehmen in ihrer Existenz grundlegend vom Exportgeschäft abhängig sind. In diesem können sie nur bestehen, sofern sie im Stande sind, hochspezialisierte Produktionsnischen zu besetzen.

- Für die Herstellung von hochspezialisierten Produkten müssen die Unternehmen allerdings über eine Belegschaft verfügen, die qua ihres Wissens und Könnens einerseits fähig ist, für die Qualität dieser Produkte Sorge zu tragen. Andererseits muss die Mitarbeiterschaft ebenso dazu in der Lage sein, mit den zahlreichen ausländischen Partnern zu interagieren bzw. sich auf deren spezielle Bedürfnisse bzw. Befindlichkeiten einzustellen. Aus diesem Grund wird die vorliegende Arbeit klären, um welche Mitarbeiterqualifikationen es sich dabei handelt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die untersuchten Unternehmen über ausreichend entsprechend qualifizierte Mitarbeiter verfügen bzw. in der Region Südwestsachsen auf solche Personen zurückgreifen können?

Im empirischen Teil der Arbeit werden die Fähig- und Fertigkeiten beleuchtet, die nach Meinung von Befragten aus Industrie-KMU sowie industrienahen Dachorganisationen und Verbänden Mitarbeiter exportorientierter Unternehmen besitzen müssen. Ferner stellt sich die Frage, wie die interviewten Personen den gegenwärtigen Mitarbeiterstand der Unternehmen einschätzen: Entspricht dieser den genannten Anforderungen? Darüber hinaus ist von Interesse, ob auf dem regionalen Arbeitsmarkt auf entsprechend qualifizierte potentielle Mitarbeiter zurückgegriffen werden kann?

Es ergeben sich also drei zentrale Fragestellungen, die im Rahmen dieser Dissertationsschrift beantwortet werden:

(1) Welche Fähig- und Fertigkeiten müssen Mitarbeiter eines exportorientierten kleinen bzw. mittleren (südwestsächsischen) Industrieunternehmens besitzen?

(2) Wie ist es um das Vorhandensein derartiger Fähig- und Fertigkeiten bei den aktuell beschäftigten Personen in den untersuchten Unternehmen bestellt?

(3) Ferner ist von Interesse, ob in der Region Südwestsachsen auf potentielle Arbeitskräfte, die über die geforderten Qualifikationen verfügen, zurückgegriffen werden kann und ob aus der Sicht der Befragten ein *Fachkräftemangel* bereits existiert oder zukünftig absehbar ist?

2 Erkenntnisinteresse und Forschungsstrategie

Es existieren bereits Studien, die sich u.a. mit der ausreichenden Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte in Südwestsachsen (BEHR 2003; BEHR 2004[a]; BEHR 2005; BEHR/GEISSLER 2005; BEHR/WEIß 2004) bzw. anderen ostdeutschen Regionen (BEHR 2004[b]) auseinandersetzen. Im Rahmen dieser Untersuchungen wurden Geschäftsführer verschiedener Unternehmen bzw. Schulabsolventen nach unternehmerischen bzw. beruflichen Perspektiven in der Region befragt. Andere Arbeiten thematisieren etwa die *Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften* in Sachsen (BRUSSIG/STEINBACH/NEEF 2002), gleichwohl ohne im Vorfeld explizit klarzustellen, um welche Fähig- und Fertigkeiten es sich aus der Wahrnehmung der jeweiligen Unternehmen heraus handelt. In diesen Untersuchungen wurde auf voll standardisierte Fragebögen als Erhebungsinstrument zurückgegriffen.

In der vorliegenden Arbeit wird dagegen die Auswertung des im Rahmen der durchgeführten Interviews gewonnenen Datenmaterials großen Raum einnehmen. Denn anders als etwa bei standardisierten Fragebögen fließen dabei nicht nur einzelne Items in die Beantwortung der Forschungsfragen ein, sondern es müssen größere verschriftlichte Gesprächspassagen in den Text der Arbeit eingepflegt werden, damit die Befragten unmittelbar zu Wort kommen können – *sprechende Empirie*. Zum anderen wird mit dieser qualitativen Herangehensweise nicht notwendigerweise auf das wissenschaftliche Kriterium der Repräsentativität hingearbeitet. Denn es steht vor allem eine tief gehende Analyse der durchgeführten Gespräche im Vordergrund. In diesem Zusammenhang stellen die Perspektiven industrieller Praktiker aus der Region Südwestsachsen die empirische Erkenntnisquelle dar, wobei sowohl Vertreter kleiner und mittlerer Industrieunternehmen wie auch industrienaher Dachorganisationen und Verbände zu Wort kommen werden.

Das Besondere einer solchen Vorgehensweise besteht darin, dass, anders als bei einer quantitativen Methodik gemeinhin üblich, vorab keine Theorie gebildet (bzw. aus bereits exis-

tierenden mehr oder weniger ähnlich gelagerten Arbeiten übernommen) und im Nachgang empirisch belegt bzw. widerlegt werden muss (vgl. KIRCHGÄSSNER 2002: 569)[2], sondern es sind die Erkenntnisse der qualitativen Untersuchung selbst, aus denen letztlich eine Theorie abgeleitet werden kann – keineswegs aber muss (vgl. BOGNER/MENZ 2009: 61ff.). Die differenzierten Aussagen der Befragten sind vor diesem Hintergrund von großer Bedeutung. Denn auf diese Weise können die Ergebnisse der Interviews weitgehend für sich selbst sprechen und bieten unmittelbare Einblicke in die Perspektiven verschiedener industrieller Akteure der Untersuchungsregion. Die Befragungen bilden dabei nicht ein bloßes Gerüst, das lediglich eine Hilfskonstruktion darstellt, von der ausgehend mehr oder minder theoretische Vor- und Nachbetrachtungen durchgeführt werden. Vielmehr stellt das gewonnene Textmaterial sowohl die Basis für die empirischen Analysen wie auch den Dreh- und Angelpunkt sämtlicher weiterer Kapitel dar. Die eigentliche Forschungsstrategie besteht also vordergründig darin, die *sprechende Empirie* (die Interviews) zu strukturieren und entlang wissenschaftlicher Kriterien abzubilden.

3 Gliederung der Arbeit

Diese Dissertationsschrift ist in fünf Teile untergliedert. So wird im Anschluss an diesen einführenden Teil **I** im Teil **II** die Bedeutung der Globalisierung für die südwestsächsischen kleinen und mittleren Industriebetriebe skizziert. Dabei wird in der vorliegenden Arbeit ein spezifischer Aspekt der Globalisierung betrachtet: *die Exportorientierung von KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen*.

Zunächst wird der Zusammenhang zwischen dem Außenhandelsgeschäft und dem wirtschaftlichen Erfolg der südwestsächsischen Industrieunternehmen dargestellt. Dies geschieht vor dem Hintergrund der in der vergangenen Dekade zuletzt wieder gestiegenen Relevanz des verarbeitenden Gewerbes für die Wirtschaft der Region einerseits sowie der ausgesprochen kleinteiligen Struktur dieses Wirtschaftssektors andererseits. Am Anfang wird eine grundlegende Charakterisierung des Untersuchungsraumes Südwestsachsen stehen. Dabei werden Antworten auf die Frage geliefert, warum eine Untersuchung mit genau diesem regional-räumlichen Bezugsrahmen von Interesse ist. Neben der großen Bedeutung des

[2] Zur großen Bedeutung der Widerlegbarkeit von Annahmen oder Theorien in der Wissenschaft sei auf POPPERS Ausführungen zu Widerlegungen verwiesen (POPPER 1997).

produzierenden Gewerbes für die Wirtschaftsstruktur dieser Region ist die Tatsache ausschlaggebend, dass der überwiegende Teil der in diesem Sektor arbeitenden Personen in Unternehmen kleiner und mittlerer Betriebsgrößenklassen beschäftigt ist. Aus der Unternehmensinternationalisierung erwachsen schließlich spezifische qualifikatorische Bedarfe. Diese an Mitarbeiter zu stellenden Anforderungen versucht das sog. *Konzept der internationalen Qualifikationen* zu fassen, welches am Ende von Teil **II** vorgestellt wird.

In Teil **III** wird der Skizzierung der empirisch-methodologischen Vorgehensweise breiter Raum eingeräumt (*Empirische Methodik*). Neben grundsätzlichen Ausführungen zur qualitativ-sozialwissenschaftlichen Methodik wird vor allem die Vorstellung der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen bzw. der industrienahen Dachorganisationen und Verbände sowie der befragten Akteure im Mittelpunkt stehen. Schließlich erfolgt die Beschreibung der Anwendung o.g. Methoden im Rahmen der empirischen Untersuchung.

Von zentraler Bedeutung ist Teil **IV**, in dem die eigentliche empirische Untersuchung realisiert wird und erste Schlussfolgerungen aus deren Ergebnissen gezogen werden (*Analysen und Ergebnisse – Auswertung der Transkripte*). Im Hinblick auf den quantitativen Umfang nimmt die Transkriptauswertung den größten Teil der Arbeit ein. Ausschlaggebend hierfür ist zunächst die große Menge des gewonnenen Textmaterials. Darüber hinaus besitzen die durchgeführten Experteninterviews[3] nicht nur eine große Relevanz in quantitativer Hinsicht, sondern sind letztlich auch die einzige Erkenntnisquelle vorliegender Arbeit – dies aus zwei Gründen:

(1) Einzig persönliche Gespräche mit industriellen Akteuren der Region erfassen deren Sicht auf die Anforderungen, die Beschäftigte mitbringen müssen, um den Erfordernissen eines intensiven Außenhandelsgeschäfts gerecht werden zu können. Anders als bei standardisierten Massenbefragungen mittels eines Fragebogens können auf diese Weise ggf. auftretende Verzerrungen bereits im Erhebungsprozess identifiziert und entsprechend bei der Interpretation des empirisch gewonnenen Materials direkt genutzt werden.

(2) Zu dieser Thematik existieren bislang weder qualitative noch quantitative Sekundärdaten, auf die zurückgegriffen werden könnte.

[3] Eine genaue Erläuterung dessen, was unter Experteninterviews zu verstehen ist, erfolgt in Teil **III**.

Neben der Beantwortung der drei primären Forschungsfragen der Arbeit (→I.1) werden auch jene Interviewpassagen ausgewertet, welche die große Relevanz des Außenhandelsgeschäfts sowie der hochspezialisierten Nischenproduktion für den wirtschaftlichen Erfolg der südwestsächsischen kleinen und mittleren Industrieunternehmen aufgreifen. Zum einen werden auf diesem Weg die Aussagen der Befragten an den eigentlichen Konversationsprozess rückgebunden; zum anderen erfolgt damit eine zusätzliche empirische Untermauerung der in den Forschungsfragen postulierten großen Exportabhängigkeit der o.g. Unternehmen.

In Teil **V** werden schließlich theoretische wie im gleichen Maße praxisrelevante Schlussfolgerungen aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet. Die Ergebnisse der durchgeführten Gespräche werden dabei vor dem Hintergrund des in Teil **II** vorgestellten Konzepts der internationalen Qualifikationen betrachtet. Von großer Relevanz ist in diesem Zusammenhang die Frage, inwiefern sich dieser theoretische Ansatz tatsächlich mittels empirischer Erkenntnisse abbilden lässt? Am Ende wird die Aufmerksamkeit auf mögliche handlungsorientierte Implikationen gelenkt, die sich aus den Erkenntnissen der Arbeit ergeben.

Tab.01: Grobgliederung der Arbeit

I Einführung
1 Forschungsfragen
2 Erkenntnisinteresse und Forschungsstrategie
3 Gliederung der Arbeit

II Internationalisierung von KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen
1 Der räumliche Analyserahmen: Südwestsachsen
2 Die Industrie-KMU als Rückgrat der regionalen Wirtschaft
3 Internationalisierung: exportorientierte (Nischen-)Produktion
4 Veränderte Bedarfe internationaler Qualifikationen

III Empirische Methodik
1 Theoretischer Hintergrund: qualitative Sozialforschung
2 Erhebungsinstrument: leitfadengestütztes Experteninterview
3 Auswertungsinstrument: qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse
4 Synthese: methodische Transparenz

IV Analysen und Ergebnisse – Auswertung der Transkripte
1 Struktur und Funktion der internationalen Kontakte
2 Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern

V Schlussfolgerungen: internationale Qualifikationen und deren Bedeutung für die untersuchten Industrie-KMU
1 Das Konzept der internationalen Qualifikationen und dessen Aussagekraft für südwestsächsische Industrie-KMU
2 Internationale Qualifikationen: Charakter, Ist-Zustand, Perspektiven
3 Die drei Dimensionen internationaler Qualifikationen: der Kubus der Globalisierungsfähigkeit
4 Handlungsorientierte Überlegungen für die Industrie-KMU
5 Schluss

II Internationalisierung von KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen

„They seek the best men […] to solve the company's problems anywhere in the world."

(PERLMUTTER 1969: 13)

Als Folge einer zunehmend globalisierten Welt besitzt das Exportgeschäft größte Wichtigkeit für das wirtschaftliche Überleben von Industrie-KMU. Insbesondere der sächsische Direktionsbezirk Chemnitz ist maßgeblich durch diese Unternehmensform geprägt. Aus diesem Grund wird nachfolgend zunächst die Wirtschaftsstruktur der Region Südwestsachsen dargestellt. Dabei wird anhand statistischer Kennzahlen gezeigt, welch große beschäftigungspolitische Relevanz den südwestsächsischen Industrie-KMU zukommt. Im nächsten Schritt werden die Bestimmungsgründe der starken Exportabhängigkeit dieser Unternehmen analysiert, um schließlich mittels des Konzepts der internationalen Qualifikationen den Zusammenhang zwischen der Exportorientabhängigkeit und den internationalen Mitarbeiterqualifikationen aufzuzeigen.

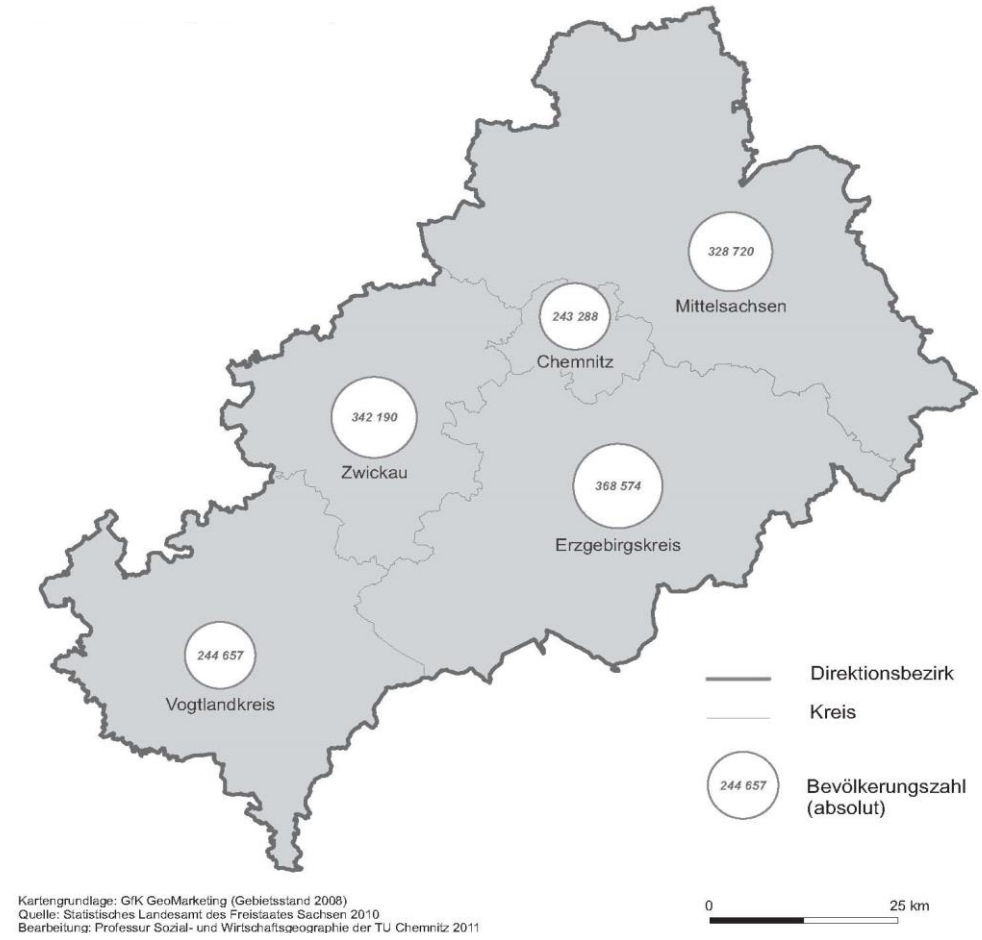
1 Der räumliche Analyserahmen: Südwestsachsen

Die Abgrenzung des Untersuchungsraumes der vorliegenden Arbeit orientiert sich am IHK-Kammerbezirk Chemnitz, welcher deckungsgleich mit dem Direktionsbezirk Chemnitz ist. Auf den nächsten Seiten wird aufgezeigt, dass es sich bei dieser Region um einen der am stärksten industriell geprägten Räume Deutschlands und Europas handelt.

In dieser Verwaltungseinheit des Freistaates Sachsen leben auf einer Fläche von ca. 6.500 Quadratkilometern etwa 1,54 Millionen Menschen (Bevölkerungsdichte: ca. 237 Einwohner pro Quadratkilometer).[4] Der Direktionsbezirk ist in vier Landkreise untergliedert: den Erzgebirgskreis, den Landkreis Mittelsachsen, den Vogtlandkreis und den Landkreis Zwickau. Die bevölkerungsreichste Kommune Südwestsachsens, Chemnitz, besitzt den Status einer kreisfreien Stadt.

[4] Alle statistischen Zahlen und Kennziffern, deren Quelle nicht explizit in Form eines *In-Klammern-Verweises* im laufenden Text angegeben wird, beruhen auf Angaben des Statistischen Landesamtes des Freistaates Sachsen – Stand 2011 (vgl. STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN 2011).

Abb.01: Der Direktionsbezirk Chemnitz, Bevölkerungszahl nach Kreisen (Stand 2010);
Quelle: Darstellung der Professur für Sozial- und Wirtschaftsgeographie der TU Chemnitz

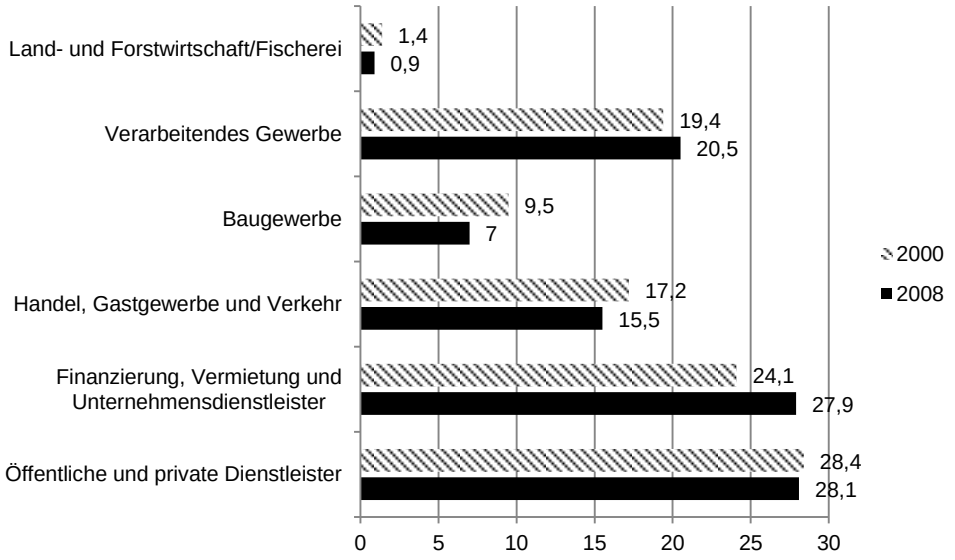


Der Kammerbezirk der IHK Chemnitz ist in fünf Regionen eingeteilt, welche den vier Landkreisen sowie der kreisfreien Stadt Chemnitz entsprechen: Chemnitz, Erzgebirge (Sitz in Annaberg-Buchholz), Mittelsachsen (Sitz in Döbeln), Plauen und Zwickau. Mit ca. 369.000 Einwohnern bildet dabei der Erzgebirgskreis die bevölkerungsreichste Verwaltungseinheit im Untersuchungsgebiet, gefolgt von den Landkreisen Zwickau (ca. 342.000 Einwohner) und Mittelsachsen (ca. 329.000 Einwohner) sowie dem Vogtlandkreis (ca. 245.000 Einwohner). Die kreisfreie Stadt Chemnitz verfügt über eine Einwohnerschaft von ca. 243.000 (→Abb.01).

1.1 Die Wirtschaftsstruktur Südwestsachsens

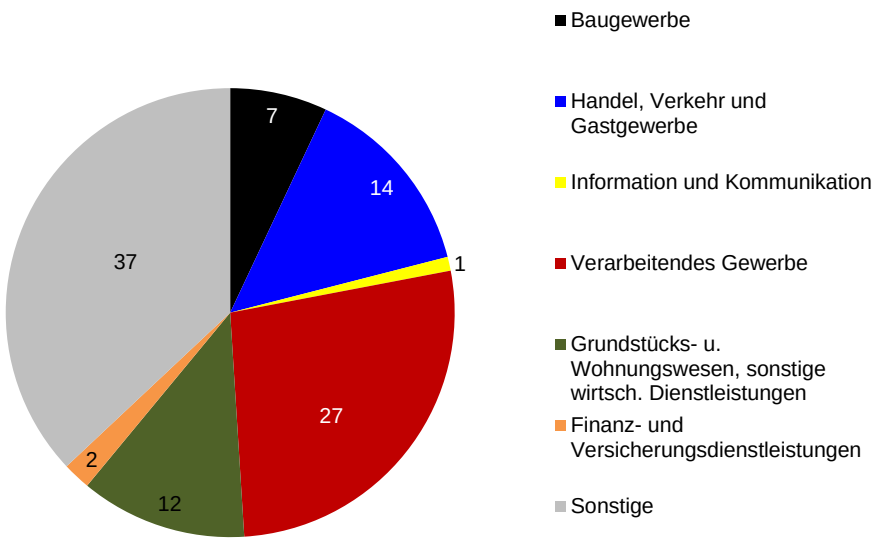
Was den Anteil der einzelnen Wirtschaftsbereiche an der südwestsächsischen Bruttowertschöpfung anbelangt, so wird zunächst deutlich, dass besonders die Sektoren der *unternehmensnahen* sowie *öffentlichen und privaten Dienstleistungen* große Wichtigkeit für den Wertschöpfungsprozess in der Region besitzen. Hierbei ist seit Beginn des 21. Jahrhunderts vor allem ein Bedeutungszuwachs im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen erkennbar. Das *verarbeitende Gewerbe* folgt hinsichtlich der Bruttowertschöpfung erst auf dem dritten Rang. Überdies hat auch der Sektor *Handel, Gastgewerbe und Verkehr* großen Anteil an der Wirtschaftsleistung im Direktionsbezirk Chemnitz. Das Baugewerbe verliert dagegen zunehmend an Bedeutung für die regionale Wirtschaft. Selbiges trifft auf Land- und Forstwirtschaft zu, welche einen sehr geringen Wertschöpfungsanteil aufweisen (→Abb.02).

Abb.02: Anteil der Wirtschaftsbereiche an der Bruttowertschöpfung im IHK-Kammerbezirk Chemnitz in Prozent; Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an IHK CHEMNITZ 2011[b])



Zwar lassen diese Angaben zur Wertschöpfung vermuten, dass das verarbeitende Gewerbe der Region allenfalls mäßigen Einfluss auf die wirtschaftliche Gesamtsituation Südwestsachsens ausübt. Beim Blick auf die Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Wirtschaftssektoren zeigt sich jedoch ein etwas anderes Bild: Zirka 27 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Direktionsbezirk Chemnitz sind im produzierenden Gewerbe tätig. Damit ist dieser Wirtschaftszweig – aus beschäftigungspolitischer Perspektive – der wichtigste im Untersuchungsgebiet (→Abb.03).

Abb.03: SV-pflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen im IHK-Kammerbezirk Chemnitz in Prozent; Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an IHK CHEMNITZ 2011[b])



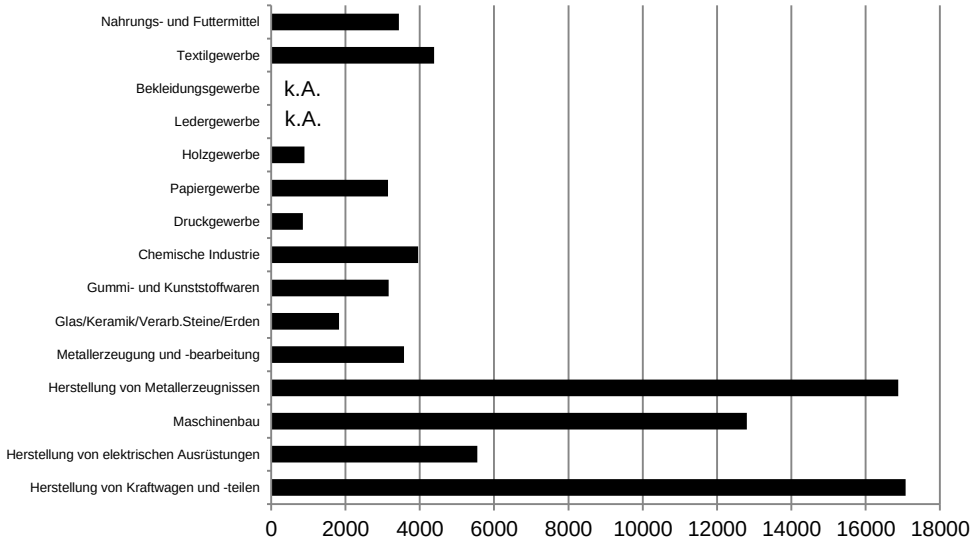
Beschäftigungspolitische Fragen sind von zentraler Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung der Region Südwestsachsen. Daher besteht das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit darin, spezifische Mitarbeiterqualifikationen vor dem Hintergrund einer zunehmenden Unternehmensinternationalisierung zu untersuchen. Letztlich ist es folgerichtig, den analytischen Blick auf jene Wirtschaftsbereiche zu lenken, die eine herausragende Bedeutung sowohl für die Beschäftigten in Südwestsachsen aber mehr noch für die regionale Wirtschaft besitzen. Deren Erfolg steht oder fällt mit der Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte.

1.2 Das verarbeitende/produzierende Gewerbe in der Region

Auf den nächsten Seiten finden wiederholt folgende Begriffe Verwendung: verarbeitendes Gewerbe, produzierendes Gewerbe und Industrie. In der vorliegenden Arbeit wird unter verarbeitendem bzw. produzierendem Gewerbe allein der industrielle Wirtschaftszweig verstanden, reine Handwerksbetriebe werden daher nicht mit erfasst, sind explizit nicht Teil des Analyserahmens; dasselbe gilt für Unternehmen etwa der Energie- und Gasversorgung oder des Baugewerbes sowie des Bergbaus. Dieser Branchentypologie folgt auch die Industrie- und Handelskammer als Dachverband südwestsächsischer Industrieunternehmen (vgl. IHK

CHEMNITZ 2011[a]). Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie sowie der Fertigung von Kraftwagen und -teilen bilden hierbei – nach Beschäftigtenzahlen – das Rückgrat der südwestsächsischen Industrie. Gleichwohl kommt ebenso dem Maschinen- und Anlagenbau, der Produktion elektronischer und optischer Erzeugnisse (elektrischer Ausrüstungen) eine sehr wichtige Rolle zu. Bedeutend sind weiterhin die chemische Industrie und das Textilgewerbe (→Abb.04).

Abb.04: Branchenstruktur des verarbeitenden Gewerbes im IHK-Kammerbezirk Chemnitz nach Beschäftigtenanzahl; Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an IHK CHEMNITZ 2011[b])



Die Exportquote

Hinsichtlich der Relevanz des Außenhandelsgeschäfts für das produzierende Gewerbe der Region bestehen von Landkreis zu Landkreis Unterschiede.[5] So hat die Industrie im Landkreis Zwickau eine Exportquote von 45,7 Prozent, in der Stadt Chemnitz hingegen lediglich 26,9 Prozent. Allerdings liegt der Anteil des Außenhandels am Umsatz der Chemnitzer Unternehmen nur wenig unter dem Durchschnitt des gesamten Direktionsbezirks Chemnitz (35 Prozent) bzw. dem gesamtsächsischen Mittelwert von 36,2 Prozent (vgl. IHK CHEMNITZ 2011[b]).[6] Der vergleichsweise hohe Wert für den Landkreis Zwickau lässt sich v.a. dadurch erklären, dass der in dieser Region stark vertretene Automobilbau äußerst exportlastig produziert. Gleichwohl bedeutet ein Anteil des Exportgeschäfts am Gesamtumsatz von

[5] Die folgenden Werte beziehen sich auf das Kalenderjahr 2009.

[6] Anders verhält es sich im Vergleich zur gesamtdeutschen Exportquote, die mit 44,6 Prozent deutlich höher ist. Dagegen entspricht etwa der Anteil der Exportquote des produzierenden Gewerbes im Direktionsbezirk Chemnitz mit 35 Prozent in etwa jenem der Eurozone von 35,2 Prozent (vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH 2012).

mehr als einem Drittel, dass ohne den Außenhandel ein wirtschaftliches Überleben ausgeschlossen ist.

Die Beschäftigten des industriellen Sektors

Der Anteil (27 Prozent) der im produzierenden Gewerbe beschäftigten Personen in Südwestsachsen (→II.1.1) unterscheidet sich nicht wesentlich vom gesamtdeutschen Durchschnitt von ca. 26 Prozent (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2012: 349). Dagegen spricht etwa MÜLLER-SYRING davon, dass die Erwerbsbevölkerung (Südwest-)Sachsens über eine ausgesprochen *industriöse* Mentalität verfüge (MÜLLER-SYRING 1994). Die von MÜLLER-SYRING zu Grunde gelegten Daten hinsichtlich der Erwerbstätigkeit nach Wirtschaftsbereichen nehmen allerdings Bezug auf Gesamtsachsen und schließen neben der Industrie ebenso den Bergbau und weitere Wirtschaftsbereiche ein (vgl. MÜLLER-SYRING 1994: 67ff.). Zudem hat der Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung seit den 1990er Jahren ebenso abgenommen wie die Zahl der im verarbeitenden Gewerbe Beschäftigten. Allerdings ist in den letzten Jahren wenn nicht eine Trendumkehr, dann immerhin eine Stagnierung des Anteils der Industrie an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung erkennbar. Im Sektor des produzierenden Gewerbes besitzen dabei speziell Unternehmen kleiner und mittlerer Betriebsgrößenklasse höchste beschäftigungspolitische Relevanz (→Tab.02).

2 Die Industrie-KMU als Rückgrat der regionalen Wirtschaft

Das produzierende bzw. verarbeitende Gewerbe[7] ist von zentraler Bedeutung für die Wirtschaftsregion Südwestsachsen – sowohl hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen wie auch der Bruttowertschöpfung. In der Mehrzahl der Fälle lassen sich die Unternehmen dieses Wirtschaftssektors den kleinen und mittleren Betriebsgrößenklassen zuordnen. Jenseits quantitativer Abgrenzungsversuche zeichnen sich KMU dabei in qualitativer Hinsicht zunächst vor allem dadurch aus, dass deren jeweiliger Charakter (i.d.R.) maßgeblich durch den Unternehmer geprägt ist, der in vielen Fällen zugleich Leiter und/oder Eigentümer der Firma ist. Dieser Person fallen zudem zentrale Aufgaben bei Akquise und Pflege etwa von Kunden-

[7] Es sei darauf hingewiesen, dass beispielsweise das Statistische Bundesamt mit dem Begriff *Produzierendes Gewerbe* die Wirtschaftsbereiche Bergbau, Energieversorgung, Wasserversorgung, das Baugewerbe und schließlich das verarbeitende Gewerbe subsumiert (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2012). In der vorliegenden Arbeit finden dagegen produzierendes und verarbeitendes Gewerbe synonym Verwendung.

oder Lieferantenkontakten oder im Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit zu. Auch sind die Kontakte zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft häufig relativ persönlicher Natur, zumindest verglichen mit äußerst hierarchisch konzipierten Großunternehmen (vgl. MUGLER 1998: 20ff.).

Hinsichtlich der Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen können soziologische oder psychologische wie auch wirtschaftswissenschaftliche Merkmale herangezogen werden (vgl. BECKER/ULRICH 2011: 53). Zur quantitativen Kategorisierung wird nachfolgend auf die Mitarbeiterzahl zurückgegriffen; der Jahresumsatz oder etwa die Jahresbilanzsumme finden dagegen keine Berücksichtigung. Dies entspricht auch der Sichtweise der Kommission der Europäischen Union; in deren Empfehlung vom 6. Mai 2003 *betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen* heißt es:

> „Das Kriterium der Mitarbeiterzahl bleibt mit Sicherheit eines der aussagekräftigsten und muss als Hauptkriterium festgeschrieben werden, [wobei] jedoch ein finanzielles Kriterium eine notwendige Ergänzung darstellt" (EU-KOMMISSION 2003: 36).[8]

Allerdings sind das personelle und das finanzielle Kriterium mitunter nur schwer voneinander zu trennen. Denn so kann davon ausgegangen werden, dass etwa ein Unternehmen mit 230 Mitarbeitern eine höhere Bilanzsumme erwirtschaftet/erwirtschaften muss als ein Unternehmen mit lediglich 15 Beschäftigten. Gleichwohl orientieren sich die Daten hinsichtlich der Relevanz des produzierenden Gewerbes für die regionale Wirtschaft an der Anzahl der in diesem Sektor beschäftigten Personen und nicht etwa am Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung. Aus diesem Grund ist es folgerichtig, auch bei der Definition von KMU auf das Kriterium der Beschäftigtenzahl zurückzugreifen (→II.1.1).

Nachfolgend werden Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten als sog. *Kleinstunternehmen*, Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigen als sog. *kleine Unternehmen* und Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten als sog. *mittlere Unternehmen* bezeichnet. Für diese drei Betriebsgrößenklassen findet die geläufige Abkürzung KMU Verwendung. Teil der Kategorisierung der Europäischen Kommission sind zudem Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten, bei denen es sich nicht um KMU im hier verstandenen Sinne handelt; dasselbe trifft auf o.g. Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten zu (vgl. EU-KOMMISSION 2003: 39).

[8] Das *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* (*IfM Bonn*) setzt die Obergrenze der Mitarbeiterzahl dagegen bei 499 an (vgl. GÜNTERBERG/KAYSER 2004: 3). Im Hinblick auf die kleinteilige Unternehmensstruktur in Südwestsachsen ist diese Art der Kategorisierung für die vorliegende Arbeit ungeeignet.

Im Fall des Direktionsbezirks Chemnitz zeichnet sich vor dem Hintergrund der Betriebsgrößenklassifizierung folgendes Bild: Von den insgesamt ca. 7.000 Unternehmen des produzierenden Gewerbes sind knapp 5.000 Kleinstunternehmen, ca. 1.500 kleine Unternehmen sowie knapp 500 mittlere Unternehmen; lediglich 70 Unternehmen des produzierenden Gewerbes beschäftigen mehr als 250 Personen. Hinsichtlich der Gesamtbeschäftigtenzahl dominieren kleinere und mittlere Unternehmen (zehn bis 249 Mitarbeiter) die Beschäftigtengrößenklassenstruktur des produzierenden Gewerbes bei weitem (→Tab.02).[9]

Tab.02: Unternehmen des produzierenden Gewerbes im Direktionsbezirk Chemnitz, Anzahl nach Betriebsgrößenklassen (Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) und Landkreisen; Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen (Sondererhebung aus Unternehmensregister, Stand: 30.06.2010)[10]

Kreisfreie Städte Landkreis Direktionsbezirk	**Unternehmen des produzierenden Gewerbes insgesamt**	**Davon mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten von…bis…**			
		0-9	**10-49**	**50–249**	**250 und mehr**
Chemnitz (Stadt)	716	482	169	55	10
Erzgebirgskreis	2.135	1.496	485	139	15
Mittelsachsen	1.481	986	364	115	16
Vogtlandkreis	1.257	903	250	92	12
Zwickau	1.362	976	276	93	17
Direktionsbezirk Chemnitz	6.951	4.843	1.544	494	70

Bei den Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten handelt es sich zum überwiegenden Teil um Niederlassungen bzw. Zentralen von Großunternehmen (vgl. IHK 2013), die zwar durchaus eine mediale Strahlkraft über die Region hinaus besitzen, deren Bedeutung für die Bruttowertschöpfung allerdings wesentlich geringer ist. Zahlreiche Industrie-KMU sind jedoch Zulieferfirmen für diese Großunternehmen. Hierbei ist insbesondere die Herstellung von Einzelteilen und/oder Vorprodukten für die Automobilindustrie von zentraler Bedeutung (→Abb.04).

[9] Diese KMU-Dominanz lässt sich keineswegs allein für den südwestsächsischen Raum konstatieren, sondern findet sich auch in Gesamtdeutschland wieder (vgl. BECKER/ULRICH 2011: 53). Weiterhin ist bezogen auf die Gesamtheit der Unternehmen (nicht allein des produzierenden Gewerbes) im EU-Raum eine ebensolche festzustellen (vgl. VROONHOF ET AL. 2011: 19). Eine Besonderheit der südwestsächsischen Unternehmenslandschaft stellt allerdings die hohe Anzahl von Kleinunternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) dar. In diesem Zusammenhang ist eigens der Erzgebirgskreis hervorzuheben (→Tab.02).

[10] Die Zahlen verdeutlichen recht anschaulich, dass der Erzgebirgskreis über die mit Abstand größte Zahl von Unternehmen des produzierenden Gewerbes verfügt, wobei allerdings einzuräumen ist, dass es sich dabei in den meisten Fällen um kleine Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten handelt. Jene Betriebsgrößenklasse ist aber nicht Teil des Analyserahmens der vorliegenden Arbeit. Dennoch wird dadurch einmal mehr die ausgesprochen kleinteilige Struktur der südwestsächsischen Unternehmenslandschaft offensichtlich.

Exportorientierung

Die auf den letzten Seiten vorgenommene Darstellung kleiner und mittlerer Industrieunternehmen dient zunächst der notwendigen Abgrenzung der Untersuchungsobjekte der Arbeit. Darüber hinaus ist es gerade dieser Unternehmenstyp, welcher in besonderem Maße von der Globalisierung tangiert wird. Denn nicht selten wird die Auffassung vertreten, wonach etwa der Begriff *Internationalisierung* ein Modewort sei. Allerdings handelt es sich dabei um ein Phänomen, welches seit langer Zeit ein Element der Wirtschaft ist (vgl. BECKER/ULRICH 2011: 57). Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, dazu zählen die exportorientierten Betriebe des Untersuchungsraumes, sind einem starken Internationalisierungsdruck ausgesetzt. Die Frage, die sich dabei stellt, ist folgende: Wie gelingt es diesen vergleichsweise kleinen Unternehmen mit einem ebenso kleinteiligen Produktsortiment in der *großen Welt der Globalisierung* Fuß zu fassen? Dabei wird auf den nächsten Seiten zunächst gezeigt werden, welche Strategie der Internationalisierung für kleine und mittlere (Industrie-)Unternehmen erfolgversprechend ist. Sodann wird der Frage nachgegangen, wie die Umsetzung dieser Strategie qua des Rückgriffs auf entsprechende Qualifikationen der Mitarbeiter durchgeführt werden kann?[11]

3 Internationalisierung: exportorientierte (Nischen-)Produktion

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der großen Abhängigkeit südwestsächsischer Industrie-KMU vom Export. Denn aus dieser starken Außenhandelsorientierung erwächst für die Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Produkte in hochspezialisierten Nischen abzusetzen. Auf den nächsten Seiten steht zunächst die starke Exportabhängigkeit der südwestsächsischen Industrie-KMU im Mittelpunkt. Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen der großen Bedeutung des Außenhandelsgeschäfts und den als Folge dessen an die Mitarbeiter zu stellenden Anforderungen analysiert.

[11] Im Hinblick auf die statistische Dynamik unternehmensbezogener Außenhandelsquoten gilt es darauf zu verweisen, dass in der vorliegenden Arbeit vordergründig auf jene Exportquoten Bezug genommen wird, die in den Interviews durch die Aussagen der befragten Personen genannt wurden.

3.1 Internationalisierung von KMU

In medialen aber auch wissenschaftlichen Debatten fallen zumeist die Namen von Großunternehmen, wenn von Globalisierung oder Internationalisierung gesprochen wird. Allerdings sind in verstärktem Maße ebenso kleine und mittlere Unternehmen abhängig von internationalen Verflechtungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit bzw. ihr wirtschaftliches Überleben sicherzustellen (vgl. TERSTRIEP 2009: 2). So weisen verschiedene Untersuchungen aus den 1990er Jahren auf Folgendes hin: Insbesondere als Konsequenz einer zunehmend globalisierten Weltwirtschaft und damit einhergehend einer wachsenden internationalen Mobilität sowie sich wandelnder Unternehmensstrukturen (Stichwort: flache Hierarchien) auf fast allen Ebenen – in Großbetrieben ebenso wie in KMU – wächst der Bedarf an internationalen/interkulturellen Mitarbeiterkompetenzen (vgl. DIETTRICH/REINISCH 2006: 286ff.).

Internationalisierung

Während Globalisierung allgemein auf die internationale Ausrichtung von Märkten bzw. Wirtschaftssektoren abzielt, bezieht sich *Internationalisierung* speziell auf nationalstaatliche Grenzen überschreitende Aktivitäten von Unternehmen (vgl. AHLERT/HESSE/KRUSE 2006: 4). Dabei wird der lange Zeit scheinbar versiegelte nationalstaatliche Container permeabel – sowohl nach innen wie nach außen. Infolgedessen können sich grenzüberschreitende oder gar interkontinentale Verflechtungsstrukturen herausbilden. So kann sich die Internationalisierung auf das gesamte Unternehmen beziehen: Entsprechende Effekte werden dabei sowohl beim Blick auf den Charakter von Handelsbeziehungen oder der eigentlichen Güterproduktion und darüber hinaus auf den Feldern Forschung und Entwicklung sichtbar.[12]

Im Folgenden ist mit Internationalisierung die große Bedeutung des Außenhandelsgeschäfts für Unternehmen gemeint (vgl. BECKER/ULRICH 2011: 57). Aus diesem Grund wird speziell eine Facette der Internationalisierung im Vordergrund stehen, die eigens kleine und mittlere Industrieunternehmen betrifft: die Notwendigkeit, die eigenen Produkte auf internationalen Märkten abzusetzen – also das Außenhandelsgeschäft als zwangsläufige Konsequenz einer zunehmend globalisierten Welt. Internationalisierung wird dabei als ein Anpas-

[12] Eine ausführliche Darstellung verschiedener Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen findet sich u.a. bei WEBER 1997.

sungsprozess verstanden, den die Unternehmen durchlaufen müssen, um ihr wirtschaftliches Überleben in der Welt der Globalisierung sicherzustellen (vgl. EBD.: 53).

3.1.1 Internationaler Handel

Noch im Zeitalter des Kolonialismus (bis ca. Anfang/Mitte des 20. Jahrhunderts) war vordergründig ein internationaler Austausch von Luxusgütern oder zumindest exotischen Produkten dominierend.[13] In der Gegenwart kann nahezu alles, vom Autozubehör aus Deutschland bis hin zum brasilianischen Zuckerrohrschnaps, Teil eines weltumspannenden (internationalisierten) Handelskarussells sein – gleich, ob es sich etwa um ein Luxusgut oder eine Ware des täglichen bzw. periodischen Bedarfs handelt. Zudem ist diese globale Mobilität nicht allein auf physisch greifbare Güter beschränkt, auch Dienstleistungen jeglicher Couleur können *de facto* von Akteuren an jedem Ort der Welt wiederum anderen Akteuren an jedem anderen Ort der Welt angeboten werden.

> „Thus, whereas a hundred and more years ago only rare and exotic products on the one hand and some basic materials on the other were involved in truly international trade, today virtually everything one can think of is involved in long-distance movement“ (DICKEN 1988: 3).

Selbstverständlich nahmen internationale Handelsbeziehungen nicht erst im 20. oder 21. Jahrhundert ihren Anfang; sie existieren bereits seit Tausenden von Jahren. Neu ist allerdings, dass nicht allein Waren gehandelt werden, die nur in bestimmten Regionen etwa aufgrund besonderer Klimabedingungen (aus Tabakblättern gerollte Zigarren etc.) hergestellt werden können. Internationalisierung meint vor allem, dass Güter weltweit zirkulieren. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, auf welche Weise für das jeweilige Unternehmen die geringsten Herstellungskosten entstehen bzw. die höchsten Verkaufserlöse zu erzielen sind. Darüber hinaus kann Internationalisierung auch bedeuten, dass einzelne Abschnitte der Produktherstellung von Partnerunternehmen im Ausland übernommen werden.

[13] An dieser Stelle könnte durchaus kontrovers darüber diskutiert werden, ob es sich dabei nicht eher um einen reinen Warenimport in die Länder der westlichen Welt gehandelt hat; die Lieferanten in den Exportländern dürften zudem von diesem Gütertransfer kaum nennenswert profitiert haben. Das importierte Produktsortiment konnte in den Auslagen der europäischen (und mit Einschränkungen angloamerikanischen) Kolonialwareneinzelhändler begutachtet und erworben werden. Konsumgeschäfte dieser Art prägten über viele hundert Jahre hinweg das Bild zahlreicher europäischer Kommunen. Neben Luxusprodukten konnten dort gleichwohl ebenso Waren des alltäglichen Bedarfs – wenn auch exotischen Charakters (Rohrzucker, Tee, Bananen etc.) – erworben werden (vgl. OSTERHAMMEL 2009: 338).

3.1.2 Außenhandel als Arbeitsteilung

Neben internationalen Handelsbeziehungen finden sich ebenso Verflechtungen im Rahmen der unmittelbaren Herstellung von Waren: So verstand etwa ADAM SMITH noch im 18. Jahrhundert unter *Arbeitsteilung* lediglich die Spezialisierung einzelner Arbeiter auf bestimmte Herstellungsphasen bzw. Produktionstätigkeiten. In einer internationalisierten Weltwirtschaft erhält dagegen jener Begriff in viel stärkerem Maße eine räumliche Konnotation (vgl. (DICKEN 1988: 4). Denn eine Arbeitsteilung in der Güterherstellung findet gegenwärtig auf zahlreichen Ebenen statt und nicht allein in Form der Aufsplittung unterschiedlicher Produktionsschritte auf verschiedene Akteure. Vielmehr kann es für ein Unternehmen sinnvoller (das heißt umsatz- bzw. gewinnträchtiger) sein, einzelne Abschnitte der Güterproduktion nicht länger am angestammten Firmensitz auszuführen, sondern in ein anderes Land oder auf einen anderen Kontinent zu verlagern.

Gerade KMU profitieren in diesem Zusammenhang davon, dass Internationalisierung ferner bedeuten kann, dass Unternehmen einzelne Produktionsabschnitte ganz oder teilweise an andere Unternehmen abtreten. Dies sind in vielen Fällen Firmen kleiner und mittlerer Betriebsgrößenklassen, die u.a. als Zulieferbetriebe fungieren. Keineswegs muss dies jedoch heißen, dass KMU nicht ebenso eigene Produkte herstellen können – und nicht lediglich die Rolle als *bloße* Zulieferer einnehmen.

Internationalisierung meint also eine geographische Dezentralisierung des wirtschaftlichen Agierens von KMU in Gestalt einer zunehmenden Bedeutung des Exportgeschäfts. Diesem liegen zunächst harte betriebswirtschaftliche Interessen zugrunde: eine Vergrößerung des Absatzmarktes (bzw. eine größere Marktnähe) oder etwa das Profitieren von *economies of scale*. Für die Unternehmen bedeutet eine Internationalisierung im hier verstandenen Sinn eine Vergrößerung des räumlichen Handlungsrahmens und damit verbunden die Chance, durch den Export als Internationalisierungsstrategie den ökonomischen Erfolg mittel- und langfristig zu gewährleisten (vgl. BUSSE/PAUL-KOHLHOFF/WORDELMANN 1997: 10).

3.1.3 Der Export als Internationalisierungsstrategie von KMU

Eine zu großen Teilen internationalisierte Wirtschaftswelt wirkt sich signifikant auf die Geschicke kleiner und mittlerer Unternehmen aus. Denn auch sie sind ein integraler Bestandteil

der internationalen Produktionsverflechtungen. Sind aber etwa größere Unternehmen im Stande, dies beispielsweise ebenso über internationale Kooperationen auf den Feldern Forschung und Entwicklung zu bewerkstelligen, so können dies kleine und mittlere Unternehmen in vielen Fällen lediglich durch eine Intensivierung des eigenen Exportgeschäfts sicherstellen. Mitunter wird gar die Auffassung vertreten, wonach die KMU weitere sich bietende Internationalisierungsstrategien (etwa die Gründung von *Tochterunternehmen* oder die Durchführung von *Joint Ventures*) bewusst vernachlässigten, da sie dem eigenen Selbstverständnis nach stets nach größtmöglicher Autonomie strebten (vgl. GELBRICH 2011: 355). Aus diesem Grund könne vom Primat des Exports bei der Erschließung ausländischer Märkte gesprochen werden (vgl. BECKER/ULRICH 2011: 64). Letztlich stellt das Exportgeschäft aus der Perspektive kleiner und mittlerer Unternehmen die einzige Möglichkeit dar, an der weitestgehend globalisierten/internationalisierten Weltwirtschaft teilzunehmen.

> „Kleine und mittlere Unternehmen werden in die Unternehmensverflechtungen einbezogen und wachsen zu integrierten Bestandteilen der internationalen Produktions- und Dienstleistungsnetzwerke heran. Folge ist, dass sich die Außengrenzen der bislang hauptsächlich inländisch eingebundenen Unternehmen auf mehrfache Weise verändern. Zum einen werden sie durch Dezentralisierung und Prozessverlagerungen hinsichtlich der ökonomischen Verantwortung und der Prozessbeherrschung enger gezogen und dadurch entsteht für die derart getrennten Teile die Notwendigkeit, sich in veränderter, internationalisierter Form in die Wertschöpfungskette zu re-integrieren [sic!]“ (VON BEHR 2006: 124).

Um dies allerdings erfolgreich bewältigen zu können, sind insbesondere Industrie-KMU aus Südwestsachsen darauf angewiesen, auf Mitarbeiter zurückgreifen zu können, die den Erfordernissen einer hochspezialisierten Nischenproduktion gerecht werden können. Denn allein auf diese Weise werden die Unternehmen in die Lage versetzt, zum einen Wege in den internationalen Markt zu finden und zum anderen dort im Wettbewerb mit großen, multinational aufgestellten Unternehmen zu bestehen.

3.2 Südwestsächsische Industrie-KMU: Nischenexporteure

Die Untersuchungsobjekte dieser Arbeit sind Industrie-KMU aus der Region Südwestsachsen. Wie im empirischen Teil der Arbeit gezeigt wird, liegt deren Internationalisierungsstrategie in einem verstärkten Exportgeschäft. Darüber hinaus konzentrieren sich die Unternehmen auf hochspezifische Produktnischen, in denen es auf höchste Produktqualität ebenso ankommt wie auf einen adäquaten Umgang mit (internationalen) Kunden bzw. Geschäftspartnern (→IV.1.2). Denn im Hinblick auf die quantitativen Potentiale (Platzangebot, perso-

nelle Ressourcen, Anzahl etwa von Produktionsmaschinen, finanzielle Ausstattung etc.) sind KMU Großunternehmen nicht ebenbürtig. Daher gilt es, diese Defizite durch eine größere *Fertigungstiefe* bzw. eine höhere Produktspezialisierung zu kompensieren (vgl. TERSTRIEP 2009: 4; STORPER 1996: 768). Allerdings bringt eine solche Nischenproduktion verstärkte Risiken mit sich, wenn sie sich allein auf regionale oder nationale Märkte stützt. Aus diesem Grund kann diese nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie im Stande ist, internationale Märkte zu erschließen (vgl. SCHROEER 2009: 8).

Bei der Strategie des Exports in spezialisierten Produktnischen handelt es sich letztlich um das zentrale Instrumentarium, um den aus der Globalisierung erwachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Die Unternehmen werden allerdings vor das Problem gestellt, dass sich aus dieser zunehmenden Internationalisierung veränderte Anforderungen an die Beschäftigten ergeben. Dies findet seinen Niederschlag in einem sukzessiven Wandel zahlreicher beruflicher Tätigkeitsfelder. Ein Entstehen von internationalisierten Arbeitsplätzen ist anfangs lediglich im Vertrieb bzw. Kundendienst zu beobachten. Sukzessive erwachsen auch für Mitarbeiter in der Qualitätssicherung, der unmittelbaren Produktion oder etwa der Konstruktion neue bzw. veränderte Aufgaben und Herausforderungen (vgl. VON BEHR 2006: 125).

Südwestsächsische Industrie-KMU zeichnen sich durch einige Besonderheiten aus: Zum einen ist die Landschaft der Industrieunternehmen ausgesprochen kleinteilig. Zum anderen handelt es sich beim Direktionsbezirk Chemnitz um eine Region, in der auf vergleichsweise gut ausgebildete Menschen zurückgegriffen werden kann. Gerade auf diesem Feld haben sich in den vergangenen Dekaden erhebliche Verwerfungen ereignet. So sah sich die südwestsächsische Region seit den 1990er Jahren einer beträchtlichem Abwanderung gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte ausgesetzt, auf deren Qualifikationen die regionale Industrie jedoch weder lang- noch mittelfristig verzichten kann. Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Anforderungen, die sich aus der Internationalisierung ergeben, muss dabei zunächst gefragt werden, wie genau sich die qualifikatorischen Bedarfe exportorientierter (Industrie-)Unternehmen verändern?

4 Veränderte Bedarfe internationaler Qualifikationen

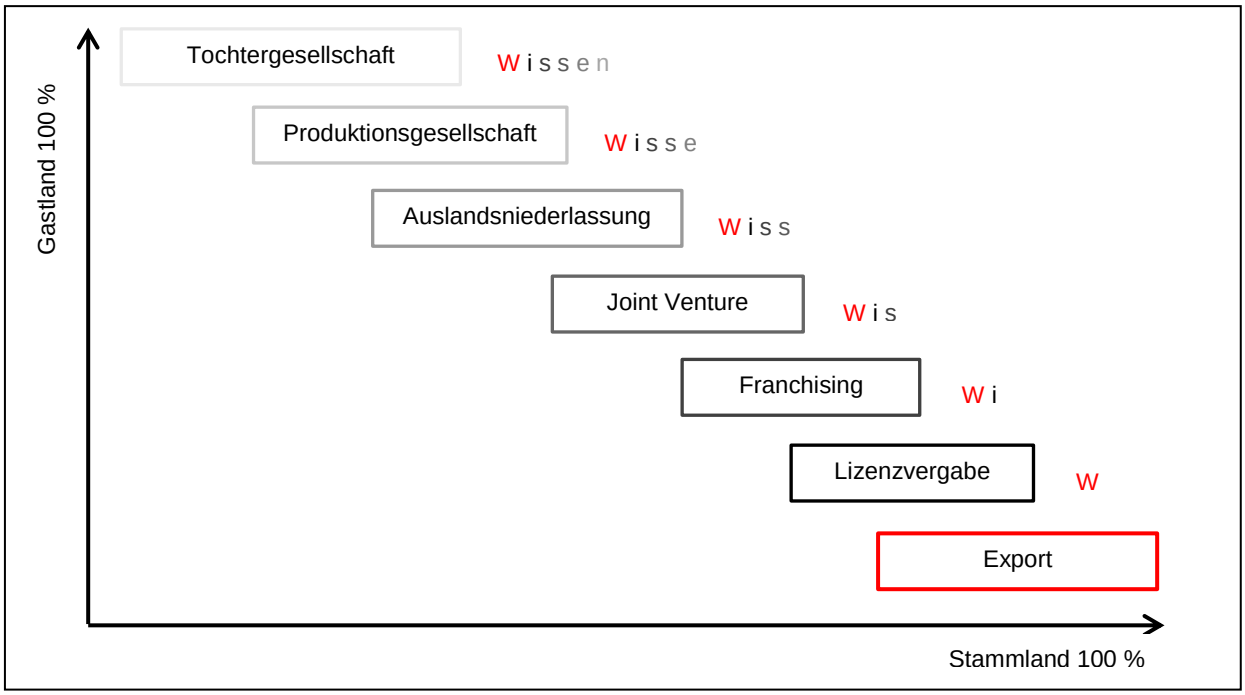
Eine Pionierarbeit auf dem Gebiet der Internationalisierung von Unternehmen stellt die Studie von LUOSTARINEN mit dem Titel *The internationalization of the firm* dar, welche Bestimmungsgründe für ein Auslandsengagement von finnischen Unternehmen analysiert (LUOSTARINEN 1979). Allerdings wird dabei der Fokus nicht auf die aus der Internationalisierung erwachsenden Anforderungen an die Mitarbeiter gerichtet. Ferner stehen kleine und mittlere Unternehmen des produzierenden Gewerbes nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

Ein kausaler Zusammenhang von Unternehmensinternationalisierung und internationalen Mitarbeiterqualifikationen wird durch JOHANSON/VAHLNE konstatiert (JOHANSON/VAHLNE 1977). Aus diesem Grund erlangt deren Studie mit dem Titel *The Internationalization Process of the Firm* Bedeutung für diese Arbeit. Darin wird die Exportorientierung als ein spezifischer Zustand von Internationalisierung begriffen und mittels einer *Lerntheorie zur Internationalisierung* ein Zusammenhang zwischen einem unternehmerischen Auslandsengagement und dadurch notwendig werdenden Mitarbeiterqualifikationen hergestellt.

4.1 Exportorientierung als Zustand der Internationalisierung

JOHANSON/VAHLNE entwickeln ein theoretisches Konzept, in dem der Zugang zu ausländischen Märkten entsprechend eines prozessualen Stufenmodells dargestellt werden kann (→Abb.05).

Abb. 05: Export als zentrales Element im Prozess der Internationalisierung;
Quelle: eigene Darstellung (in Anlehnung an Becker/Ulrich 2011: 58)



Zunächst dient das Exportgeschäft als Basis für zeitlich später erfolgende Formen des Auslandsengagements. Außenhandel wird dabei anfänglich nur auf Märkten in räumlicher Nähe betrieben, erst danach werden weiter entfernte Märkte erschlossen. Daran anschließend kann eine Etablierung etwa von Verkaufsniederlassungen oder von Produktionsstandorten im Ausland erfolgen. Dabei werden die unternehmerischen Aktivitäten schrittweise vom Stamm- in das jeweilige Gastland transferiert. Eine solche sukzessive Erschließung generiert einen entscheidenden Mehrwert. So kann auf diese Weise beim Erreichen der jeweils höheren Stufe auf *Wissen* zurückgegriffen werden, das im Zuge der Realisierung vorangegangener Schritte des Auslandsengagements bereits erworben wurde (vgl. JOHANSON/VAHLNE 1977: 26): *Lernprozess der Internationalisierung* (vgl. EBD.: 29). Ein solches Wissen kann etwa Kenntnisse über sich von Land zu Land unterscheidende rechtliche Rahmenbedingungen, Erfahrungen im Umgang mit Angehörigen eines anderen Kulturkreises oder abweichende Qualitätsstandards umfassen. All dies trägt dazu bei, die möglichen Risiken, die aus der Internationalisierung eines Unternehmens erwachsen können, zu reduzieren. Wird diese Argumentation konsequent zu Ende gedacht, bildet das Exportgeschäft letztlich die Wissens- und Kenntnisbasis für jede (weitere) Form eines Auslandsengagements.

Das Modell von JOHANSON/VAHLNE stellt einen expliziten Zusammenhang zwischen einem Auslandsengagement von Unternehmen und der damit verbundenen Veränderung notwendiger Mitarbeiterqualifikationen her. Vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Internationalisierung kommt dem Faktor Wissen die zentrale Rolle zu.

Die Verortung von Industrie-KMU im Prozess der Internationalisierung

Da die vorliegende Arbeit ihren Fokus auf Industrie-KMU richtet, bei denen der Export im Zentrum ihrer Internationalisierungsstrategie steht (→IV.1.2), spielt die erste Stufe des Modells von JOHANSON/VAHLNE eine wichtige Rolle für die weitere Argumentation. Denn so wird zwar die Existenz anderer Erscheinungsformen von Internationalisierung nicht aus dem Auge verloren, dennoch ist es aber der Export, der die wesentliche Ausprägungsform der Internationalisierung von KMU darstellt (vgl. BECKER/ULRICH 2011: 64). So bestätigen etwa HAUNSCHILD ET AL. die Dominanz des Exportgeschäfts gegenüber anderen Formen von internationalen Aktivitäten deutscher mittelständischer Unternehmen (vgl. HAUNSCHILD ET AL. 2007: 103ff.). Dabei wird sich ein Internationalisierungserfolg allerdings nur für den Fall einstellen, wenn das exportierende Unternehmen auf entsprechendes Wissen und Können seiner Mitarbeiter zurückgreifen kann. Es ist diese Einsicht, die dem Ansatz von JOHANSON/VAHLNE große Wichtigkeit im Rahmen dieser Arbeit verleiht: JOHANSON/VAHLNE konstatieren einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen einem unternehmerischen Auslandsengagement und notwendigen Mitarbeiterqualifikationen, die sie mit dem Begriff Wissen umschreiben. Unter dem Faktor Wissen (der Mitarbeiter) wird nachfolgend das entscheidende Element eines erfolgreichen Exportgeschäfts verstanden. Defizite in diesem Sektor können als sog. Exportbarrieren wirksam werden (vgl. SCHNITT 2000: 11).

4.1.1 Fehlendes Wissen als Exportbarriere

Laut JOHANSON/VAHLNE ist ein unternehmerisches Auslandsengagement stets mit veränderten Anforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterqualifikationen verbunden. So unterscheidet sich etwa das Aufgabenfeld eines international aktiven Unternehmens deutlich von einem, das lediglich den inländischen Markt bedient. Ein derart verändertes Unternehmensprofil bedingt einen Wandel der an die Mitarbeiter zu stellenden Anforderungen. Denn das Auslandsgeschäft stellt das jeweilige Unternehmen vor neue Aufgaben, die erfüllt werden müs-

sen. Letztlich ist es nur auf diese Weise möglich, den Prozess der Internationalisierung erfolgreich zu durchlaufen.

In den Jahren 2006 und 2007 wurde eine repräsentative Erhebung des Observatory of European SMEs durchgeführt, in die ca. 17.000 KMU[14] aus allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union einbezogen wurden. Die Unternehmen wurden u.a. danach gefragt, welche Gründe ausschlaggebend dafür seien, dass letztlich Außenhandelstätigkeiten nicht aufgenommen würden. Es konnte festgestellt werden, dass vor allem fehlendes Wissen um die Besonderheiten ausländischer Märkte und etwa abweichende Zollbestimmungen die Aufnahme von Außenhandelsbeziehungen dieser Unternehmen erschwerten. Weitere Probleme wurden auf den Feldern allgemeiner gesetzlicher Bestimmungen im Ausland sowie bei den Fremdsprachenkenntnissen identifiziert (vgl. GALLUP 2007: 51). Diese Analysen untermauern die Annahme, wonach KMU nur dann eine erfolgreiche Internationalisierung sicherstellen können, wenn auf entsprechend ausgebildete Mitarbeiter zurückgegriffen werden kann. Die Beschäftigten müssen letztlich in der Lage sein, die o.g. Barrieren der Internationalisierung (Exportbarrieren) überwinden zu helfen bzw. beizutragen, dass diese erst gar nicht relevant für das unternehmerische Alltagsgeschäft werden. Denn gerade vor dem Hintergrund der herausragenden Stellung des Exportgeschäfts für den gesamten Unternehmenserfolg muss es eines der wichtigsten Ziele von (südwestsächsischen) Industrie-KMU sein, eine möglichst barrierefreie Internationalisierungsstrategie, also das Exportgeschäft, betreiben zu können (→II.2.2).

4.1.2 Internationale Berufskompetenzen?

Bezugnehmend auf sich wandelnde Mitarbeiterqualifikationen als eine Folge der Unternehmensinternationalisierung sprechen LENSKE/WERNER von sog. internationalen Berufskompetenzen (LENSKE/WERNER 2000). Insbesondere vor dem Hintergrund der Überwindung von Exportbarrieren stellt sich dabei zunächst die Frage, welche Kompetenzen Mitarbeiter besitzen müssen, um den Anforderungen einer globalen Wirtschaft gerecht werden zu können. Hierzu findet sich eine Vielzahl konzeptioneller Ansätze: von *internationalen Qualifikationen* (WORDELMANN 1991) über *interkulturelle Kompetenz* (KRAMER 1992) oder *europarele-*

[14] Der Verfasser ist sich der Tatsache bewusst, dass die KMU, die Teil der Stichprobe waren, verschiedensten Wirtschaftszweigen zuzuordnen sind. Eine Beschränkung auf das produzierende Gewerbe findet nicht statt (vgl. GALLUP 2007: 9ff.).

vante Meta- oder Schlüsselqualifikationen (FEUCHTHOFEN 1990) bis hin zur *Europakompetenz* (SCHMIDT 1990; vgl. BAHL 2009: 7; WEIDINGER 1995: 114ff.). Allerdings sehen sich diese Begriffe etwa der Kritik ausgesetzt, lediglich bloße Allgemeinplätze zu sein (BORCH/WEISSMANN 1995). Ferner existieren zwar konkrete Bestrebungen, berufliche Kompetenzen *zu messen* – wie dies etwa durch Verfahren nach ISO 9000ff. versucht wird (RAUNER/GROLLMANN/MARTENS 2007).[15] Darüber hinaus finden auch Assessment-Center-Instrumente Gebrauch (→II.4.3). Allerdings werden derartige Verfahren überwiegend in Großunternehmen angewendet, da KMU nur selten über die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen verfügen, einen derart großen Aufwand in Eigenregie betreiben zu können. Daher wird in der vorliegenden Arbeit anders vorgegangen.

Zunächst ist unstrittig, dass eine zunehmende Internationalisierung von Unternehmen die Rückbindung an die Region, in der sich der Firmensitz befindet, verstärkt (vgl. PARK 1996: 477). Denn wie bereits festgestellt wurde, benötigen Industrie-KMU entsprechend qualifizierte Mitarbeiter, um ein erfolgreiches Exportgeschäft betreiben zu können. Diese Mitarbeiter wiederum werden in der Mehrzahl der Fälle aus der Region rekrutiert, in der das jeweilige Unternehmen ansässig ist. Manchmal wird diese Rückbindung an eine bestimmte Region als Folge der Internationalisierung als *Glokalisierung* bezeichnet. Dieses Phänomen greift u.a. auch HEß in einer Arbeit über Beispiele für Glokalisierung in der deutschen Fahrzeugindustrie auf. Dabei wird betont, dass eben nicht allein große Unternehmen (*global players*) die treibenden Kräfte der internationalen Weltwirtschaft seien, sondern vielmehr (zumeist kleine und mittlere) Unternehmen, die fest verankert in einem bestimmten regionalen Umfeld erfolgreich Innovationen generierten.[16] Dabei spielten allerdings die Qualifikationen der Mitarbeiter eine, wenn nicht die entscheidende Rolle (vgl. HEß 2001: 87).

Bleibt festzuhalten, dass internationale Berufskompetenzen zu komplex sind, um sie etwa nur auf Fremdsprachenkenntnisse zu reduzieren (BUSSE/PAUL-KOHLHOFF/WORDELMANN 1997). Allerdings beschränkt sich die Mehrzahl der bislang durchgeführten Erhebungen auf eben diesen Aspekt internationaler Berufskompetenzen. Die vorliegende Arbeit wird jedoch über die Fremdsprachenkenntnisse hinaus weitere Aspekte in die empirische Analyse einbeziehen. Als Grundlage dient dabei zunächst das *Konzept der internationalen Qualifikationen*,

[15] Näheres zum Qualitätsmanagement im Personalwesen findet sich u.a. bei WÄCHTER 2003.
[16] Eine solche Verankerung wird etwa in der sozialwissenschaftlichen Debatte als *embededness* bezeichnet (vgl. GRANOVETTER 1985: 491).

welches die qualifikatorischen Anforderungen, die aus einer Unternehmensinternationalisierung/Exportorientierung erwachsen, in einem integrativen Ansatz vereint.

4.2 Das Konzept der internationalen Qualifikationen

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass sich aus einer starken Exportorientierung/Internationalisierung von Industrie-KMU spezifische Anforderungen für deren Mitarbeiter ergeben. In diesem Zusammenhang konstatieren BUSSE/KOHLHOFF/WORDELMANN, dass kaum ein Zusammenhang zwischen tatsächlichen Qualifikationsanforderungen auf der einen sowie einem Bewusstsein für deren Relevanz auf der anderen Seite identifiziert werden könne (vgl. BUSSE/KOHLHOFF/WORDELMANN 1997: 19). Dies führe bisweilen zu einer allenfalls diffusen Formulierung von einzufordernden Qualifikationen – gleichwohl weit über die scheinbar auf der Hand liegenden Fremdsprachenkenntnisse sowie etwa das Wissen um die sich von Land zu Land unterscheidenden Normen bzw. Rechtsvorschriften hinaus.

Seit den 1990er Jahren hat sich das sog. *Konzept der internationalen Qualifikationen* durchgesetzt (vgl. KRISTENSEN 1999: 27ff.), welches nachfolgend dargestellt wird. Denn dieses Konzept entspricht sowohl seinen inhaltlichen Schwerpunkten nach wie auch im Hinblick auf seinen strukturellen Aufbau zu weiten Teilen den im Vorfeld der empirischen Erhebung dieser Dissertationsschrift getroffenen Prämissen (→III.3.3). So wird im Zuge der Auswertung und Analyse des empirisch gewonnenen Materials auf das Konzept der internationalen Qualifikationen als ein strukturgebendes Element zurückgegriffen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass dieses keineswegs eins zu eins übernommen werden kann, sondern den sehr spezifischen Äußerungen in den durchgeführten Interviews angepasst werden muss. Dennoch werden sich die nachfolgend darzustellenden drei Dimensionen internationaler Qualifikationen (vgl. BORCH ET AL. 2003: 38ff.) sowohl im Teil **IV** (Analysen und Ergebnisse – Auswertung der Transkripte) als auch im Teil **V** (Schlussfolgerungen: internationale Qualifikationen und deren Bedeutung für die untersuchten Industrie-KMU) wiederfinden.

4.2.1 Dimension 1: Fremdsprachenkenntnisse

Zweifelsohne gehören Fremdsprachenkenntnisse zu den wichtigsten internationalen Qualifikationen (TRITSCHER-ARCHAN 2008). So zählen für deutsche Unternehmen hinsichtlich ihres Personalmanagements Kenntnisse fremder Sprachen inzwischen zu den Schlüsselqualifikationen (vgl. GIBSON 1997: 311ff.). Den Sprachkenntnissen wird dabei stets eine große Bedeutung zugeschrieben, ohne dies jedoch hinreichend mit empirischen Befunden untermauern zu können (vgl. HALL 2007: 48). Es sind zunächst Mitarbeiter in leitenden Positionen, die neben verhandlungssicherem Englisch über Kenntnisse weiterer Sprachen verfügen müssen.

Als Folge einer zunehmenden Technisierung einfacher manueller Tätigkeiten in der unmittelbaren Produktion werden auch von den dort Beschäftigten in verstärktem Maße zumindest solide Englischkenntnisse eingefordert (vgl. WORDELMANN 2009: 9-10). Als Beispiel sei hierfür etwa auf einen Schweißfacharbeiter verwiesen, der sich bei der Herstellung eines bestimmten Werkzeugs, das an einen US-amerikanischen Kunden geliefert werden soll, exakt an die Vorgaben des sog. *ASME-Code-Handbuchs* halten muss, das in den meisten Fällen nur auf Englisch vorliegt. Hierbei handelt es sich um eine Normensammlung der *American Society of Mechanical Engineers* (vgl. ASME 2013), die große internationale Bedeutung besitzt und aus diesem Grund auch für die exportorientierten südwestsächsischen Industrie-KMU eine wichtige Rolle spielt. „Neben dem englischen ASME Code gibt es noch einige Übersetzungen. Auf Deutsch wird der ASME Code vom FDBR [Fachverband Dampfkessel-, Behälter- und Rohrleitungsbau] herausgegeben. Diese deutsche Übersetzung ist zwar sehr gut, jedoch nicht offiziell von ASME [freigegeben] und deshalb nur eine Hilfe. Zur Erfüllung der ASME Code Anforderungen muss immer eine offizielle ASME Ausgabe herangezogen werden“ (CIS 2013). Insbesondere in kleinen Unternehmen kann nicht in jedem Fall davon ausgegangen werden, dass im Betrieb eine Person anwesend ist, die solche technischen Spezifikationen für jeden Mitarbeiter, der sie für seine tägliche Arbeit benötigt, ins Deutsche übersetzt.

Dasselbe gilt für Personen, die in der Inbetriebnahme tätig sind und deren Aufgabe darin besteht, eine gelieferte Maschine in enger Zusammenarbeit mit den Beschäftigten am Standort des ausländischen Partnerunternehmens zu installieren. So muss eine reibungslo-

se Kommunikation mit den ausländischen Kollegen unbedingt sichergestellt sein, damit nicht durch eine fehlerhafte Handhabung des Apparates Schäden verursacht werden.

4.2.2 Dimension 2: Interkulturelle Kompetenz

Bei der sog. *interkulturellen Kompetenz* handelt es sich um einen häufig gebrauchten Begriff – auch im Zusammenhang unternehmerischer Auslandsaktivitäten (HOFSTEDE 1993). Bisweilen wird sie gar als *Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts* bezeichnet (BERTELSMANN STIFTUNG 2007; DEARDORFF 2006).

Nachfolgend soll *Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung* verstanden werden (BERNINGHAUSEN/KUENZER 2004). An dieser Stelle kann auf eine detaillierte Definition von interkultureller Kompetenz zunächst verzichtet werden. Denn in Teil **IV** wird gezeigt, was entsprechend des empirisch gewonnenen Materials in der vorliegenden Arbeit unter interkultureller Kompetenz verstanden wird (→IV.2.1.2). Zudem definiert das Konzept der internationalen Qualifikationen selbst, welche speziellen Aspekte interkultureller Kompetenz es zu erfassen sucht (→Abb.06). Dabei handelt es sich etwa um Aspekte wie das erfolgreiche Meistern von Auslandsaufenthalten (KÜHLMANN 2004) oder Offenheit und Neugierde für von der eigenen Landeskultur abweichende Verhaltensnormen, Gebräuche etc. Besondere Relevanz für den beruflichen Alltag erlangt jedoch vor allem die Befähigung, allgemeine Kommunikationssituationen bzw. Verhandlungsgespräche mit ausländischen Geschäftspartnern/Kunden oder Kollegen erfolgreich absolvieren zu können. Daher erlangt die interkulturelle Kompetenz zunehmende Bedeutung im Bereich der Personalentwicklung (vgl. BOLTEN 2007: 21).

In der vorliegenden Arbeit wir unter interkulturellen Kompetenzen die Fähigkeit verstanden, mit Geschäftspartnern und/oder Kollegen aus anderen Kulturkreisen effektiv und in angemessener Form zu interagieren. Dies ist im Hinblick auf den bestehenden Zusammenhang von Erfolg auf dem internationalen Parkett und interkulturellen Kompetenzen von erheblicher Bedeutung (vgl. MÜLLER/GELBRICH 2004: 793).

4.2.3 Dimension 3: Internationale Fachkompetenz

Die dritte Dimension der internationalen Qualifikationen stellt die *internationale Fachkompetenz* dar. Hierbei handelt es sich um spezifische Fachkenntnisse, die für die Produkther-

stellung unverzichtbar sind. Dies betrifft neben Aufgaben in der unmittelbaren Produktion auch etwa Tätigkeiten im Qualitätsmanagement oder im Vertrieb. Darüber hinaus werden beispielsweise Beschäftigte, die im sog. *After Sales Service* tätig sind, direkt vor Ort bei ausländischen Kunden eingesetzt. Im Rahmen dieser Aufgabe kommt neben den Sprachkenntnissen und interkulturellen Kompetenzen in besonderem Maße einer hohen fachlichen Qualifikation große Bedeutung zu.

> „Im Mittelpunkt des betrieblichen Bewusstseins stehen immer noch hervorragende Fachkenntnisse, die als zentraler Ausgangspunkt auch für internationale Tätigkeiten oder Einsätze gelten, sodass die anderen Dimensionen internationaler Kompetenz in der Personalwirtschaft eher vernachlässigt werden“ (WORDELMANN 2004: 232).

Eigens das produzierende Gewerbe Südwestsachsens ist auf hochqualifizierte Mitarbeiter angewiesen, die in der Lage sind, hochwertige Produkte herzustellen und international abzusetzen. Vor diesem Hintergrund besitzen die internationalen Fachkompetenzen zwei Ausprägungen: Zum einen wird damit Bezug auf berufliche Kenntnisse genommen, die sich auf internationale Kontexte beziehen wie u.a. die Fähigkeit und Bereitschaft, speziellen Wünschen ausländischer Kunden nachzukommen, die beispielsweise entweder mit nicht den deutschen Gepflogenheiten entsprechenden Sonderwünschen an das Unternehmen herantreten bzw. spezifische Qualitätsnormen einfordern. Ferner spielt in diesem Kontext ebenso das Wissen um internationale Normen und abweichende Rechtsvorschriften eine wichtige Rolle. Zum anderen stellt nur eine hohe Produktqualität sicher, diese überhaupt international absetzen zu können – Qualität als Eintrittskarte in den internationalen Markt (vgl. WORDELMANN 2009: 9).

4.2.4 Ein integratives Modell der Dimensionen

Nachfolgend werden die drei Dimensionen internationaler Qualifikationen in einem integrativen Ansatz zusammengeführt.[17] Auf diese Weise kann der Tatsache Rechnung getra-

[17] Bisweilen wird neben den drei Dimensionen internationaler Qualifikationen noch eine vierte unterschieden. Bei dieser handelt es sich um die sog. *Netzkompetenz* (vgl. WORDELMANN 2000: 33). In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass durch die in den letzten Jahren rasant gewachsenen Möglichkeiten und Potentiale des Mediums *Internet* die Kommunikation – insbesondere mit ausländischen Geschäftspartnern – überwiegend auf diesem Wege realisiert wird. Aus diesem Grund kann das Konglomerat aus technisch-sprachlichen Kompetenzen, die notwendig sind, um sich effektiv in der Welt des *globalen Netzes* zu bewegen, als eine vierte Dimension der internationalen Qualifikationen verstanden werden. In der vorliegenden Arbeit wird das Internet allerdings lediglich als ein Vehikel interpretiert, mittels dessen die drei Dimensionen Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz sowie internationale Fachkompetenz im raumzeitlichen Sinne schneller bzw. qua der Überbrückung großer Distanzen angewendet werden: Eine eigenständige Dimension stellt die Netzkompetenz – entsprechend der Lesart vorliegender Arbeit – somit nicht dar.

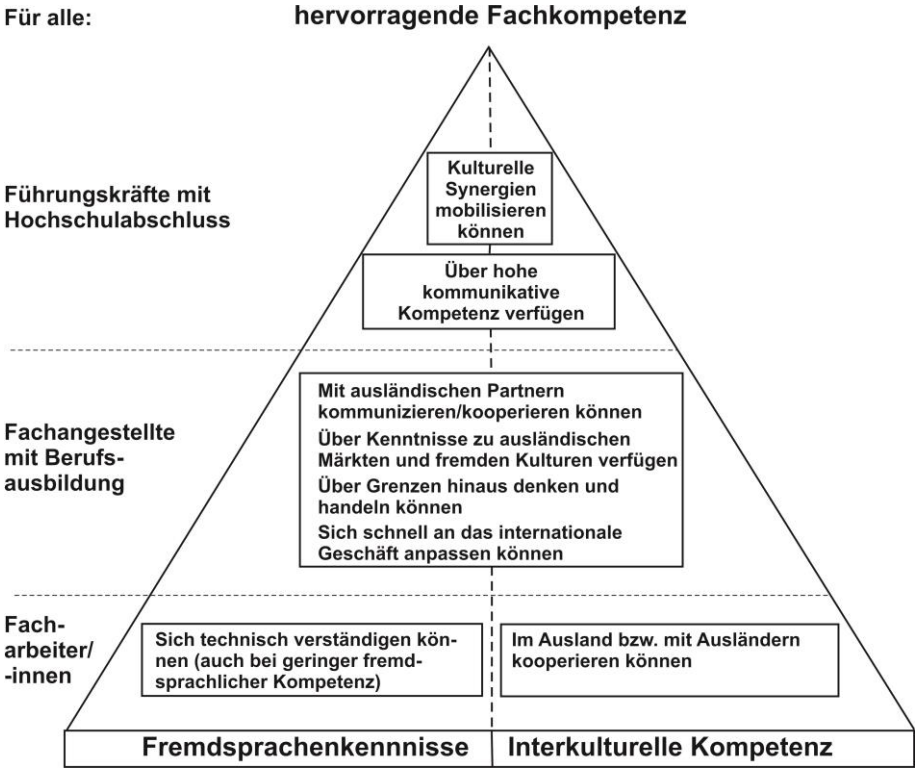
gen werden, dass keine dieser Dimensionen allein ein erfolgreiches internationales Agieren sicherstellen kann; weder Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Fähigkeiten oder eine hohe Fachkompetenz sind losgelöst von den jeweils anderen Dimensionen dazu im Stande:

> „Eine perfekte Finanz- oder Produktionsplanung nützt wenig, wenn sie auf der Ebene ‚weicher' Faktoren nicht entsprechend kommuniziert und umgesetzt werden kann. Umgekehrt kann eine gelungene Kommunikationsarbeit Defizite in der Produktqualität oder im Zeitmanagement nicht wettmachen" (BOLTEN 2007: 25).

In diesem Zusammenhang wird auf die graphische Darstellung von WORDELMANN zurückgegriffen (→Abb.06). Diese bildet die drei Dimensionen der internationalen Qualifikationen ab und setzt sie untereinander in Beziehung; ferner werden die verschiedenen Fähig- und Fertigkeiten den jeweils betroffenen Arbeitskräftegruppen zugeordnet (vgl. WORDELMANN 2004: 231). In diesem Kontext wird von der Prämisse ausgegangen, dass an verschiedene Gruppen von Arbeitskräften differenzierte Anforderungen gestellt werden (müssen). Dies erfolgt entsprechend jenem Konzept zunächst durch die Grundannahme, dass alle Arbeitskräfte über eine hervorragende Fachkompetenz (Dimension 3) verfügen müssen, um den Anforderungen der Internationalität gerecht werden zu können.

Bei den Dimensionen 1 und 2 verhält es sich etwas anders: Die einzufordernden Fähigkeiten auf den Feldern Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen unterscheiden sich je nach der hierarchischen Stellung im Unternehmen bzw. dem Bildungsabschluss der Mitarbeiter. So steht auf der Ebene der *Facharbeiterschaft* die Fähigkeit im Vordergrund, sich hinsichtlich technischer Sachverhalte mit ausländischen Partnern oder Kollegen verständigen zu können. Dagegen spielen bei den *Fachangestellten mit Berufsausbildung* bereits Kenntnisse von Fremdsprachen auf der einen sowie ausländischer Märkte und Kulturen auf der anderen Seite eine wichtige Rolle. Die Notwendigkeit, adäquat mit ausländischen Partnern kommunizieren und kooperieren zu können, erfordert dabei eine schnelle Anpassungsfähigkeit an das internationale Geschäftsgebaren. *Führungskräften* (mit Hochschulabschluss) müssen sowohl bei den Fremdsprachenkenntnissen wie den *interkulturellen Skills* (dt.: *Fähigkeiten*) eine hohe kommunikative Kompetenz besitzen; diese solle laut dem Konzept der internationalen Qualifikationen gar eine Aktvierung sog. *kultureller Synergien* ermöglichen.

Abb.: 06: Internationale Qualifikationen – Inhalte und Anforderungen; Quelle: WORDELMANN 2004: 231



Mögliche Schwächen des Konzepts der internationalen Qualifikationen sind in dessen statischer Konzeption zu suchen. Denn zunächst entspricht dessen Darstellung weitestgehend der geometrischen Figur eines Dreiecks. Das führt zur Bindung bestimmter qualifikatorischer Erfordernisse an einzelne Personengruppen innerhalb der betrieblichen Hierarchie. Auf diese Weise wird u.a. impliziert, dass es möglich ist, exakt zu bestimmen, welcher Beschäftigte welche internationalisierungsrelevante Aufgabe wahrzunehmen hat. Allerdings bleiben zentrale Fragen unbeantwortet. So wird etwa die Annahme, nach der allein Führungskräfte mit Hochschulabschluss im Stande seien, kulturelle Synergien zu aktivieren, nicht näher erläutert. In diesem Zusammenhang wird ebenso wenig definiert, was unter solchen Synergien zu verstehen ist. Zum anderen wird unterstellt, dass Mitarbeiter, die nicht über einen Hochschulabschluss verfügen und nicht mit Führungsaufgaben betraut sind, außer Stande seien, eine förderliche Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern zu betreiben.[18]

[18] Letztlich ist es jedoch müßig zu erwähnen, dass es derartige Modelle sind, von denen Wissenschaft lebt. Denn allein solche theoretischen Konzepte können die schier unüberschaubare Komplexität der Realität auf ein Maß reduzieren, das sie mit den bisweilen vergleichsweise beschränkten Instrumenten der Wissenschaft erfass- bzw. messbar macht. Aus diesem Grund haben diese Modelle ihre Daseinsberechtigung; dies auch dann, wenn Teile dieser theoretischen Konstrukte als unvereinbar mit der Realität erscheinen.

4.3 Empirische Befunde: Fremdsprachenkenntnisse im Fokus

WORDELMANN vertritt die Ansicht, dass aktuelle Untersuchungen, die sich der Problematik internationaler Qualifikationen mittels empirischer Erhebungen annähern, nicht zahlreich seien. Zudem förderten sie hinsichtlich der Kriterien *Repräsentativität* oder *Differenziertheit* nicht in jedem Falle zufriedenstellende Ergebnisse zu Tage. Dem Anspruch an Repräsentativität würden dabei am ehesten die sog. *BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen* gerecht (vgl. WORDELMANN 2004: 233). Diese fassen individuelle Sichtweisen von an ihrem Arbeitsplatz befragten Beschäftigten zusammen. Der Fokus dieser Befragungen liegt dabei auf Fremdsprachenkenntnissen.[19]

Auch die vorliegende Arbeit erfasst individuelle Sichtweisen entweder von Personalverantwortlichen ausgewählter Unternehmen bzw. Vertretern industrienaher Dachorganisationen und Verbände. Allerdings wird im Teil **III** darüber hinaus deutlich werden, dass sich die Methodologie dieser Dissertationsschrift aufgrund ihres qualitativen Charakters nicht dem Kriterium der Repräsentativität unterordnen muss. Indes wird die Analyse des empirisch gewonnenen Materials in Teil **IV** zeigen, dass Fremdsprachenkenntnisse zwar nicht die einzige, aber dennoch eine der wichtigsten Mitarbeiterqualifikationen darstellen, die aus der starken Abhängigkeit vom Exportgeschäft eines Unternehmens erwachsen. Insofern bestehen inhaltliche Parallelen zu den im Folgenden darzustellenden Untersuchungen.

Dimension 1: Fremdsprachenkenntnisse

Zunächst kann davon ausgegangen werden, dass viele der Befragten gerade den selbstverständlichen Umgang mit der englischen Sprache so verinnerlicht haben, dass dieser kaum mehr als etwas Besonderes gesehen wird, das im Kontext internationaler Kompetenzen zu erwähnen ist (vgl. WORDELMANN 2010: 11); ein Zusammenhang zwischen tatsächlichen Sprachanforderungen und dem Bewusstsein für deren Relevanz wird kaum ausgemacht (vgl. BUSSE/KOHLHOFF/WORDELMANN 1997: 19). Eine Haupterkenntnis dieser Untersuchungen stellt die Einsicht dar, wonach das Beherrschen von Fremdsprachen keineswegs etwas ist, wozu lediglich Führungskräfte in der Lage sein sollten. Denn die Fähigkeit, mittels einer oder mehrerer Fremdsprachen kommunizieren zu können, ist ein entscheidender Fak-

[19] Die Fixierung auf Fremdsprachenkenntnisse war bereits ein zentrales Merkmal der früher durchgeführten BIBB/IAB-Erhebung 1998/1999 (vgl. BIBB 2012; HALL 2009: 22).

tor für den internationalen Erfolg eines Unternehmens. Dabei muss etwa der Geschäftsführer ebenso Fremdsprachenkenntnisse besitzen wie die Mitarbeiter in den vor- und nachbereitenden Abteilungen und der eigentlichen Produktion (im Fall eines Industrieunternehmens). So wurde bis in die 1990er Jahre von der Annahme ausgegangen, dass Fremdsprachenkenntnisse v.a. für Führungskräfte Teil des unabdingbaren Rüstzeugs für die erfolgreiche Bewältigung der alltäglichen Arbeit seien (vgl. WEIß 1992: 117). Von dieser Sichtweise wurde in den letzten beiden Dekaden zunehmend abgerückt.

> „Insgesamt entwickeln sich die Bedarfe an internationalen Qualifikationen zunehmend dynamisch. Sie sind auch für einen großen Teil der Fachkräfte unabdingbar, nachdem sie noch in den 90iger-Jahren [des 20. Jahrhunderts] weitgehend nur für Führungskräfte mit universitärer Ausbildung für nötig erachtet wurden" (WORDELMANN 2009: 11).

Als ein Ergebnis der *BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006*[20] wird der Schluss gezogen, dass sich die an Mitarbeiter zu stellenden Anforderungen hinsichtlich der Sprachkenntnisse je nach Position in der Betriebshierarchie bzw. Berufs- oder Tätigkeitstyp zwar unterscheiden, aber in jedem Fall (bis zu einem gewissen Grad) notwendig sind (vgl. HALL ET AL. 2007: 13).[21] So verweist etwa SCHÖPPER-GRABE auf eine bundesweite Befragung des *Instituts der deutschen Wirtschaft Köln* (*IW Köln*), in der mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen angegeben haben, dass zumindest ein gelegentlicher Fremdsprachenbedarf bestehe. Dagegen sprechen nahezu alle befragten Unternehmen (97,4 Prozent) davon, dass dem Englischen größte Wichtigkeit für das alltägliche Geschäftsleben zukäme (vgl. SCHÖPPER-GRABE 2008: 236ff.).

Dimension 2: Interkulturelle Kompetenz

Eine potentielle empirische Erfassung der Dimension interkultureller Kompetenz steht vor dem Problem, dass diese nicht messbar ist. So existieren zwar neben punktuellen Verfahren, die eine Beurteilung interkultureller Kompetenzen durch Multiple-Choice-Fragebögen zu erfassen bestrebt sind, ebenso systemisch prozessorientierte Verfahren, die via der mehrtägigen Beobachtung komplexer Assessment Center (AC) die interkulturellen Kompetenzen po-

[20] Zum Zeitpunkt, als jene Zeilen geschrieben wurden (2012), befand sich zwar bereits die *BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012* in der Umsetzungsphase, dennoch arbeiten bis zur Fertigstellung derselben sowohl Mitarbeiter des BIBB wie auch *externe* Forscher ausschließlich mit den Datensätzen der BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006. Dabei handelt es sich um eine telefonisch durchgeführte, computergestützte *Repräsentativbefragung* (*Computer Assisted Personal Interviews – CAPI*) von 20.000 Erwerbstätigen aus Deutschland (BIBB 2012). Diese Befragungsreihe wird regelmäßig alle fünf bis sechs Jahre durchgeführt, wobei die erste für Gesamtdeutschland und damit auch für Südwestsachsen relevante Erhebung die BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung 1991/1992 darstellt (vgl. PARMENTIER 2000: 9ff.).

[21] Hierbei handelt es sich um eine Kernaussage des Konzepts der internationalen Qualifikationen.

tentieller neuer Mitarbeiter einzuschätzen versuchen (KÜHLMANN/STAHL 1998; STUMPF ET AL. 2003). BOLTEN verweist darauf, dass erstere (die Fragebögen) nicht den Anspruch besäßen, dem wissenschaftlichen Kriterium der Validität gerecht zu werden, sondern sie würden vornehmlich „als ‚appetizer' zur Motivation einer intensiven Beschäftigung mit interkulturellen Fragestellungen oder als Instrument zu einer allgemeinen Selbsteinschätzung in Hinblick auf interkulturelle Handlungs- oder Kommunikationsfähigkeiten eingesetzt" (BOLTEN 2007: 28). Letztere (die AC) stünden wiederum vor dem Problem, dass durch die dynamischen Prozesse und Verzerrungen, die sich als Folge des subjektiven Beobachtungsprozesses einstellen, eine Messbarmachung der gesammelten Beobachtungen nahezu ausgeschlossen sei (vgl. EBD).

Dimension 3: Internationale Fachkompetenz

Noch schwieriger als bei den ersten beiden Dimensionen internationaler Qualifikationen stellt sich die empirische Abbildbarkeit der internationalen Fachkompetenz dar. So spricht etwa VON BEHR davon, dass anders als Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenz(en), die sich beide vornehmlich auf dem Feld einer direkten Face-to-Face-Interaktion mit Akteuren anderer Sprach- und/oder Kulturkreise ergäben, es sich bei der internationalen Fachkompetenz um Fähig- und Fertigkeiten handle, die sich überwiegend in den Köpfen der betreffenden Mitarbeiter bzw. in den Büros am Sitz des Unternehmens oder in der Welt der elektronischen und fernmündlichen Kommunikation abspielten. Hierbei können etwa die Kenntnis und die richtige Anwendung abweichender Techniknormen oder Standards der Produktqualität eine Rolle spielen (vgl. VON BEHR 2006: 120-121). Teil der internationalen Fachkompetenz ist darüber hinaus die Notwendigkeit, höchsten Ansprüchen bei Produktqualität und Service gerecht zu werden.

Weiterführende Ansätze?

In den bisherigen empirischen Untersuchungen haben v.a. die Fremdsprachenkenntnisse breiten Raum eingenommen. Zudem konnten die angewandten Analyseinstrumente in vielen Fällen den eigenen methodischen Ansprüchen nur ungenügend Rechnung tragen. Erste Ansätze, Erhebungen bzgl. internationaler Qualifikationen sowohl auf ein solides Fundament zu stellen wie auch über bloße Fremdsprachenkenntnisse hinausgehende Kompetenzanforderungen zu erfassen, finden sich u.a. bei WEIDINGER, wobei allerdings neben den sprach-

lichen Fähigkeiten lediglich auf die berufsbedingte Mobilität und die sog. Euroqualifikationen Bezug genommen wird. Dabei handelt es sich überwiegend um Kenntnisse der rechtlichen und politischen Strukturen innerhalb der Europäischen Union (vgl. WEIDINGER 1995: 114ff.). Allerdings zielt diese Studie explizit auf die berufliche Schulbildung in Deutschland ab. So spricht WEIDINGER auch davon, dass keine der Schularten, die derzeit im beruflichen Bereich existierten, in der Lage seien, gezielt auf die beruflichen Anforderungen in jedem beliebigen europäischen Land vorzubereiten (vgl. EBD.: 115).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass internationalisierte Arbeitsaufgaben von Mitarbeitern mehr erfordern als bloße Fremdsprachenkenntnisse (vgl. VON HELMOLT 2006: 142). Daher werden in der vorliegenden Arbeit neben Fremdsprachenkenntnissen ebenso weitere internationale Qualifikationen mittels eines empirischen Fundaments untersucht. Im analytischen Teil **IV** der Arbeit werden diese als *Skills der Globalisierungsfähigkeit* bezeichnet. Denn der Prozess der Unternehmensinternationalisierung ist letztlich eine unmittelbare Folge der Globalisierung. So erwächst für die Unternehmen erst aus den Zwängen einer weitestgehend global agierenden Weltwirtschaft eine Notwendigkeit bzw. bietet sich überhaupt die Möglichkeit, dem Export breiten Raum im Alltagsgeschäft einzuräumen.

Im Hinblick auf die in der vorliegenden Arbeit anzustellende empirische Untersuchung muss davon ausgegangen werden, dass nicht jedem der Interviewpartner der begriffliche Zusammenhang von Globalisierung, Internationalisierung und Exportorientierung geläufig ist. Vor allem aus diesem Grund ist der medial wie ebenso im Alltagssprachgebrauch geläufige Globalisierungsbegriff prädestiniert, um im Zuge der empirischen Erhebung zum Einsatz zu kommen. Bereits in der Einführung dieser Arbeit hat die *Globalisierungsfähigkeit* im Zusammenhang einiger Untersuchungen zur Verfügbarkeit entsprechend qualifizierten Personals in der Region Südwestsachsen Erwähnung gefunden (BRUSSIG/STEINBACH/NEEF 2002) (→I.2). In diesem Sinne ist es vor dem Hintergrund desselben räumlichen Bezugsrahmens dieser Dissertationsschrift angezeigt, auf diese Begrifflichkeit zurückzugreifen.

4.4 Synthese: Skills der Globalisierungsfähigkeit

Nachfolgend wird zur Bezeichnung internationaler Mitarbeiterqualifikationen der Terminus *Skills der Globalisierungsfähigkeit* genutzt. Der Begriff *Globalisierungsfähigkeit* findet sich bereits in anderen Arbeiten, die u.a. etwa die *Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit kleiner*

und mittlerer Unternehmen thematisieren (VON BEHR 2002). Darüber hinaus gilt es, die internationalen Qualifikationen als eine Konsequenz der starken Exportorientierung zu begreifen. Dabei ist es nicht möglich, die große Bedeutung des Außenhandelsgeschäfts losgelöst von den vielfältigen Effekten zu betrachten, die gemeinhin unter dem Überbegriff *Globalisierung* subsumiert werden. Aus diesen Gründen findet sowohl hier wie auch im weiteren Verlauf der Arbeit der Begriff *Globalisierungsfähigkeit* Verwendung. Denn bei denen durch die Globalisierung hervorgerufenen ökonomischen Verwerfungen handelt es sich letztlich um ein Beziehungsgeflecht auf globaler Ebene, dem sich ein einzelnes Unternehmen – und ein KMU in besonderem Maße – unter keinen Umständen entziehen kann.

> „Die Gesamtheit der produzierenden, exportorientierten KMU ist von Veränderungen außerhalb ihres Einflussbereiches betroffen, die zu neuen Rahmenbedingungen führen. Nicht nur die Entwicklungen auf lokalen Märkten und in der nationalen Volkswirtschaft wirken auf KMU ein, sondern – in letzter Zeit verstärkt – auch die Entwicklungsprozesse der globalen Wirtschaft“ (EBD.: 23).

Die Globalisierung steht aufgrund ihres schwer greifbaren, diffusen Charakters beispielhaft für jene unwägbaren Wandlungsprozesse der Wirtschaftswelt, aus denen sich letztlich die Abhängigkeit der untersuchten Industrie-KMU vom Exportgeschäft und damit schlussendlich veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter ergeben.

Im vorliegenden Fall zielt Globalisierungsfähigkeit dabei auf bestimmte Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter von Industrie-KMU ab, die diese besitzen müssen, um den Anforderungen gerecht zu werden, die aus einer starken Exportorientierung ihres Unternehmens erwachsen. Die Frage nach der Globalisierungsfähigkeit kann sich dabei zunächst auf verschiedenste Ebenen im Unternehmen beziehen; im Kontext dieser Arbeit wird das Hauptaugenmerk dabei auf die individuelle Ebene gerichtet: Es wird auf die Qualifikationen der Mitarbeiter Bezug genommen.

> „[Denn] auf individueller Ebene sind die Qualifikationen und Arbeitsperspektiven der Beschäftigten meist noch auf die ehemalige lokale Verwurzelung der Unternehmen eingestellt. Globalisierungsfähig sein heißt hier, dass die vorhandenen Qualifikationen bereits um internationale Perspektiven erweitert sind“ (EBD.: 28).

Nach diesem Verständnis erwächst aus den Mitarbeitern heraus die Fähigkeit, die bestehende Distanz zu Akteuren in anderen Ländern zu überbrücken. In diesem Zusammenhang sprechen etwa die Autoren der sog. *Uppsala-Schule* von *distance-bridging factors* (vgl. NORDSTRÖM/VAHLNE 1994: 46ff.).[22] Hierbei wird zwischen objektivem Wissen über die Län-

[22] Der Identifikation von Faktoren, die diese von Land zu Land bestehenden Differenzen zu überbrücken suchen, widmen sich weiterhin u.a. CHILD/NG/WONG (vgl. CHILD/NG/WONG 2002: 49ff.).

der der Handelspartner und spezifischem Erfahrungswissen differenziert; Fremdsprachenkenntnisse werden nochmals gesondert hervorgehoben (vgl. EBD.). In Anlehnung an diese distance-bridging factors findet in der vorliegenden Arbeit das Konstrukt der *Skills der Globalisierungsfähigkeit von Mitarbeitern* Verwendung. In den nächsten Kapiteln werden dabei die *Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit* von den *Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit* unterschieden.

Die Verwendung des Begriffs *hard* (dt.: hart) bei den Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit impliziert dabei weder, dass es sich bei jenen Fähigkeiten um besonders schwer anzueignende Skills handelt, noch dass diese über eine bestimmte Konsistenz oder einen bestimmten Aggregatzustand verfügen. Vielmehr wird auf diese Weise Bezug auf die wissenschaftlich-methodische *Messbarkeit* des Vorhandenseins dieser Fähig- und Fertigkeiten genommen. Und das Adjektiv *hard* bringt dabei zum Ausdruck, dass etwa eine Metrisierung vorhandener Fremdsprachenkenntnisse möglich ist, da in empirischen Untersuchungen beispielsweise nach dem Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein von Kenntnissen einer bestimmten Sprache gefragt werden kann (vgl. BUSSE/PAUL-KOHLHOFF/WORDELMANN 1997: 100ff.). Zu diesen Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit werden in der vorliegenden Arbeit Sprachkenntnisse ebenso gezählt wie Kenntnisse um die von Land zu Land unterschiedlichen rechtlichen oder normativen Rahmenbedingungen bzw. das Wissen um ausländische Produktions- oder Qualitätsstandards. Dagegen handelt es sich bei den *Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit* primär um vergleichsweise *schwer messbare* Aspekte zwischenmenschlicher Interaktion (→II.4.3), die neben konkreten interkulturellen Kompetenzen etwa den Willen umfassen können, sich überhaupt mit Dingen zu beschäftigen, die sich in internationalen Kontexten abspielen. Auch die Bereitschaft, im Rahmen der beruflichen Tätigkeit unmittelbar im Ausland eingesetzt zu werden (GLASER ET AL. 2007), ist ein Element dieser Soft Skills.

Das Vorhandensein bzw. die Bedarfe derartiger Fähig- und Fertigkeiten sind ungleich schwerer messbar als die Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit, denn bislang existiert weder ein einheitliches theoretisches Konzept, um was genau es sich etwa bei interkultureller Kompetenz handelt, noch können aufgrund dieser Tatsache im Fall der Fälle valide oder reliable empirische Befunde erzielt werden: „[…] different empirical findings will continue to be noncomparable“ (SPITZBERG 1989: 246). Dessen ungeachtet sind es diese nur in den wenigsten Fällen metrisierbaren Skills, die entscheidenden Einfluss auf den Internationalisie-

rungserfolg eines Unternehmens ausüben. Insbesondere die große Relevanz interkultureller Kompetenzen als *Soft Skills* der internationalen Zusammenarbeit (HECHT-EL MINSHAWI 2008) ist dabei auch oder gerade vor dem Hintergrund einer weitgehend technisierten Wirtschaftswelt erklärbar. Denn mit einer zunehmend komplexer werdenden Technik steigen die Anforderungen etwa auf den Feldern Inbetriebnahme, Wartung oder After Sales Service: Die Mitarbeiter, die in den genannten Bereichen tätig sind, müssen bisweilen mit Kunden bzw. Kollegen aus den unterschiedlichsten Weltregionen kommunizieren und dabei ein hohes Maß an interkulturellem Einfühlungs- und Anpassungsvermögen unter Beweis stellen.

Forschungsmethodische Aspekte

Die Frage nach den konkreten Eigenschaften von Mitarbeiterqualifikationen, die mit einer Unternehmensinternationalisierung verbunden sind, ist nicht die einzige, mit der sich diese Dissertationsschrift auseinandersetzt. So liegt es in der Natur qualitativer Forschungsmethoden, zwar den im Vorfeld der eigentlichen Untersuchung aufgestellten Fragekomplexen nachzugehen; jedoch werden im Prozess der Erhebung und Auswertung des empirischen Materials stets weitere für eine hinreichende Beantwortung der Forschungsfrage(n) relevante Aspekte sichtbar. In diesem Fall gilt es, bereits gesetzte Kategoriengebäude umzustrukturieren bzw. neue Elemente in die anzustellenden Betrachtungen einzubeziehen. Dies trifft insbesondere auf den empirisch-methodischen Teil der vorliegenden Arbeit zu. So wird, bevor den Skills der Globalisierungsfähigkeit nachgegangen werden kann, zunächst die Internationalisierungsstrategie der in die Untersuchung einbezogenen Industrie-KMU im Zentrum des Interesses stehen: Welche tatsächliche Bedeutung wird dem Exportgeschäft durch die Befragten eingeräumt? Zudem ergeben sich als Konsequenz der Auseinandersetzung mit den Skills der Globalisierungsfähigkeit auch Fragen hinsichtlich des Ist-Zustandes entsprechend qualifizierten Personals in den Unternehmen bzw. im Untersuchungsgebiet Südwestsachsen. Speziell die Eingrenzung des Untersuchungsraumes auf den Direktionsbezirk Chemnitz macht es notwendig, dass neben ausgewählten Industrie-KMU der Region ferner industrienahe Dachorganisationen und Verbände in die Analyse einbezogen werden. Denn neben der zwangsläufig subjektiv auf das jeweils eigene Unternehmen bezogenen Sichtweise, die die Gespräche mit den Befragten aus den Industrie-KMU vermitteln, eröffnet sich auf diese Weise der Blick auf die gesamte südwestsächsische Industrielandschaft.

III Empirische Methodik

Kernelement des empirischen Teils vorliegender Arbeit bildet eine qualitativ-sozialwissenschaftliche Untersuchung; dabei gilt es, zwei Gruppen von industriellen Akteuren in den Analyserahmen einzubeziehen: auf der einen Seite südwestsächsische Industrie-KMU und auf der anderen Seite industrienahe Dachorganisationen bzw. Verbände der Region. Eine solch hybride Herangehensweise ist angezeigt, da diese Institutionen eng mit Industrie-KMU kooperieren und als netzwerkbildende Elemente zwischen diesen fungieren. Mithin ist anzunehmen, dass deren Blick auf Zusammenhänge von internationaler Unternehmensausrichtung und Arbeitskräftebedarf über eventuelle partikulare Sichtweisen einzelner Unternehmen hinausgeht. Ferner sind jene Institutionen in Südwestsachsen verortet und sind damit Teil des regionalen Bezugsrahmens dieser Arbeit.

Bevor allerdings eine nähere Erläuterung der konkreten methodologischen Vorgehensweise erfolgen kann, ist es zunächst notwendig, Möglichkeiten und Grenzen qualitativer Sozialforschung für das *Sujet* vorliegender Arbeit zu skizzieren.

1 Theoretischer Hintergrund: qualitative Sozialforschung

Die qualitative Sozialforschung greift, anders als quantitative Ansätze, nicht auf standardisierte Methoden der Datenerhebung – wie etwa Fragebögen etc. – zurück; vielmehr kommen Beobachtungen, protokollierte Feldforschungen, Interviews oder Bildmaterial zum Einsatz. Ziel der Auswertung der durch diese Verfahren gewonnenen Informationen ist jedoch nicht allein eine Generalisierung von Erkenntnissen und sich daraus ableitenden konkreten Schlussfolgerungen. Es ist der Einzelfall, auf den sich die Interpretationsmöglichkeiten der gewonnenen Daten beziehen (vgl. OSWALD 2010: 75).

Einen weiteren Abgrenzungsmodus zu quantitativen Forschungsmethoden bildet die sog. *zirkuläre Strategie* qualitativer Sozialforschung. So sind quantitative Herangehensweisen im Regelfall auf die Existenz eines vorab bestimmten Forschungsdesigns angewiesen, dagegen zeichnen sich qualitative Studien durch die Nutzung einer zirkulären Strategie aus (vgl. LAMNEK 2010: 174). „Zirkulär heißt hier, dass eine bestimmte Aufeinanderfolge von Forschungsschritten mehrmals durchlaufen wird und der jeweils nächste Schritt von den Ergebnissen des jeweils vorherigen Schrittes abhängt“ (WITT 2001: 15). Kurzum: Während des eigent-

lichen Forschungsprozesses kann sich entscheiden, inwiefern von dem im Vorfeld angedachten Weg abgewichen werden kann bzw. muss. Konkret bedeutet dies eine weitestgehend offene sowie flexible Ergänzung oder gar Ersetzung bestimmter Erhebungs- und/oder Auswertungsinstrumente (vgl. LAMNEK 2010: 174).

Für vorliegende Arbeit wurde das Erkenntnisinstrument *Interview* ausgewählt, da Interviews geradezu dafür prädestiniert sind, um im Rahmen qualitativer Forschung zum Einsatz zu kommen, denn:

> „Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus' aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen. Diese bleiben Nichtmitgliedern verschlossen, sind aber auch den in der Selbstverständlichkeit des Alltags befangenen Akteuren selbst in der Regel nicht bewusst. Mit ihren genauen und ‚dichten' Beschreibungen bildet qualitative Forschung weder Wirklichkeit einfach ab, noch pflegt sie einen Exotismus um seiner selbst willen. Vielmehr nutzt sie das Fremde oder von der Norm Abweichende und das Unerwartete als Erkenntnisquelle und Spiegel, der in seiner Reflexion das Unbekannte im Bekannten und Bekanntes im Unbekannten als Differenz wahrnehmbar macht und damit erweiterte Möglichkeiten von (Selbst-)Erkenntnis eröffnet" (FLICK/KARDOFF/STEINKE 2010: 14).

Es mögen auf den ersten Blick metaphysische Elemente anklingen, wenn vom *Fremden als Erkenntnisquelle und Spiegel* die Rede ist. Dessen ungeachtet verbirgt sich hinter dieser Metapher ein weiterer Grund, warum in vorliegender Arbeit eine Methode der qualitativen Sozialforschung Verwendung findet. Denn so zeigte sich zwar zunächst sowohl im Verlauf der Anbahnung der einzelnen Interviews wie auch während deren Durchführung, dass die Methode eines persönlichen Gesprächs als wissenschaftliches Erkenntnisinstrument den zu Interviewenden in vielen Fällen eher unbekannt war, ja außergewöhnlich erschien. Überdies stellte sich heraus, dass jene Fragen, die auf die Globalisierungsfähigkeit der Mitarbeiter Bezug nehmen, anfangs Erstaunen ausgelöst haben; das Bewusstsein, dass sich durch eine starke Exportorientierung veränderte Anforderungen an (potentielle) Mitarbeiter ergeben, schien kaum vorhanden. Es ist aber gerade dieses anfängliche *Fremdeln*, welches letztlich den gedanklichen Fokus der interviewten Personen auf die Fragestellung der Untersuchung lenken konnte. Dies manifestierte sich in der Regel durch Äußerungen der Interviewten, in denen sie davon sprechen, dass sie sich mit dieser Thematik bislang kaum bewusst auseinandergesetzt hätten, dies aber in Zukunft verstärkt tun würden und das gerade laufende Gespräch eine gute Möglichkeit darstelle, damit zu beginnen. Zudem konnte das o.g. Fremdeln im Verlauf der Gespräche zumeist schnell aufgelöst werden.

Einen wichtigen Beitrag zur inhaltlichen Verständlichkeit lieferte eine weitgehend alltagsweltliche Fragekomposition, die bestrebt war, möglichst nah an der *sozialen Wirklichkeit* der

Interviewpartner zu operieren; diese Wirklichkeit ist es, die die qualitative Sozialforschung zu ergründen sucht. Beim Begriff soziale Wirklichkeit handelt es sich zwar um einen vergleichsweise diffusen Terminus, trotzdem hilft jener bei der Beschreibung dessen, was persönliche Interviews als soziales Konstrukt zu erfassen im Stande sind: soziale Zusammenhänge in der Lebenswelt. Als eine soziale Wirklichkeit sollen nachfolgend die Schilderungen der Interviewpartner aus den einbezogenen Unternehmen sowie Dachorganisationen/Verbänden verstanden werden. Die auf diesem Wege gewonnenen Informationen müssen stets vor dem Hintergrund des jeweils beleuchteten Einzelfalls betrachtet werden. Denn es liegt in der Natur qualitativer Sozialforschung, dass deren Erkenntnisse keineswegs den Anspruch erheben können und wollen, allgemeingültige oder vielmehr statistisch validierbare Ergebnisse zu erzielen. Ihr wissenschaftlicher Mehrwert liegt in der beispielhaften Extraktion bzw. Rekonstruktion von Informationen, um konkrete Sachverhalte ursächlich klären/erklären zu können (vgl. GLÄSER/LAUDEL 2009: 34). Im Gegensatz zu quantitativen Methoden, welche deduzierend vorgehen, bedienen sich qualitative Methoden also einer induktiven Herangehensweise. Bisweilen werden innerhalb der qualitativen Methodologie dabei *teilnehmende Beobachtungen* (vgl. KROMREY 2006: 349ff.), *Fallstudien* (EISENHARDT 1989) sowie *Interviews* unterschieden.

2 Erhebungsinstrument: leitfadengestütztes Experteninterview

Im Kontext der vorliegenden Arbeit findet das sog. *leitfadengestützte Experteninterview* Verwendung (GLÄSER/LAUDEL 2009). Als Experten werden in diesem Zusammenhang jeweils die Personalverantwortlichen der untersuchten Industrie-KMU bzw. jene Mitarbeiter der industrienahen Dachorganisationen und Verbände verstanden, die über Expertise bzgl. unternehmerischer Auslandskontakte und/oder Personalpolitik verfügen. Um Experten handelt es sich bei diesen Personen im hier verstandenen Sinn deshalb, da sie über ein spezifisches Prozess- bzw. Deutungswissen auf einem bestimmten Feld verfügen (vgl. BOGNER/MENZ 2009: 73).

Zunächst gilt es, die Verwendung des Untersuchungswerkzeugs *Interview* in vorliegender Arbeit sowohl zu begründen und seinen forschungspraktischen Einsatz zu erläutern. Dabei werden sich nachfolgend stets theoretische Betrachtungen mit der Darstellung der konkreten Ausgestaltung und Durchführung der Interviews abwechseln bzw. durchdringen. Es ist nicht

das Anliegen dieser Dissertationsschrift, über jedes Detail des Analyseinstruments leitfadengestütztes Interview im Speziellen, noch der qualitativen Sozialforschung im Allgemeinen zu reflektieren. Daher werden sich die diesbezüglichen Ausführungen lediglich auf die für vorliegende Arbeit notwendigen grundsätzlichen Aspekte beschränken.

Zunächst versetzt die Durchführung von Interviews den Wissenschaftler in die Lage, einen persönlichen Kontakt mit dem zu Interviewenden aufzubauen. Ein solcher Kontakt ist essentiell, um tatsächlich relevante Informationen bzw. Einsichten von der zu befragenden Person zu erhalten.

Wurde das Interview letztlich als Untersuchungsmethode ausgewählt, muss eine Entscheidung dahingehend getroffen werden, inwiefern eine Orientierung im Gesprächsverlauf etwa anhand vorformulierter Fragen erfolgen kann. So findet im Fall des sog. *vollstandardisierten Interviews* ein Katalog komplett ausformulierter Fragen Verwendung, bei denen sowohl der genaue Wortlaut wie auch deren Abfolge im Gesprächsverlauf festgelegt sind. Die vorliegende Untersuchung greift jedoch auf das *teilstandardisierte Interview* zurück. Dieses zeichnet sich v.a. dadurch aus, dass zwar auf vorformulierte Fragen zurückgegriffen wird, diese jedoch nicht stets auf genau dieselbe Weise gestellt werden (müssen) wie sie im Leitfaden niedergeschrieben sind – weder inhaltlich, noch in der Reihenfolge, in der sie thematisiert werden. Zudem können sich in jedem einzelnen Gespräch unterschiedliche Erfordernisse im Hinblick auf bestimmte Nachfragestrategien einstellen; an diese muss sich der Interviewer anpassen (vgl. HOPF 2007: 351). Im weitesten Sinne kann also weniger von einem Fragebogen als vielmehr von einem *Fragebogengerüst* gesprochen werden (vgl. KROMREY 2006: 389).

Es ist gerade jene offene und mitunter schwer vorhersehbare Art der Kommunikation, welche breiten Raum für ausführliche Erläuterungen seitens der Interviewten öffnet, einen Raum, der sich etwa bei voll standardisierten quantitativen Erhebungsmethoden nicht bietet. Als schwierig kann sich dabei erweisen, dass u.a. die gegebene Möglichkeit des Nachfragens dazu verleitet, geschlossene Ja-Nein-Fragen zu stellen, die dem eigentlichen Zweck des vergleichsweise freien Darlegens durch die jeweils Befragten zuwiderläuft. Diese Aspekte müssen bei der Aufstellung des Leitfadens Berücksichtigung finden, an dem sich der Gesprächsverlauf orientiert.

> „Das zentrale Charakteristikum von Leitfaden-Interviews besteht darin, daß vor dem Interview ein Leitfaden mit vorformulierten Fragen oder Themen erarbeitet wird. Dadurch grenzen die

> Forschenden die Interviewthematik ein und geben einzelne Themenkomplexe bereits vor" (FRIEBERTSHÄUSER 2010: 375).

Bei all dem entscheidet die Dynamik des Gesprächs darüber, welche Themenfelder wann angesprochen werden; der Interviewende kann die entsprechenden Fragen flexibel stellen. Mithin besitzt der Leitfaden den Charakter einer Orientierung für den Gesprächsverlauf, nicht aber den eines strikten Vorgabehorizonts, der den Ablauf des Interviews zwingend strukturiert. Es kann also von einer *semi-strukturierten* Herangehensweise gesprochen werden, welche u.a. dadurch geprägt ist, dass ungeachtet der weitgehend flexiblen Gesprächsführung durchaus vorüberlegte/vorformulierte Fragestellungen Verwendung finden. Bei der Konstruktion der eigentlichen Fragen wurde darauf Wert gelegt, diese hinreichend *offen* genug zu gestalten, so dass dem Befragten die Möglichkeit gegeben wird, verschiedene Facetten des jeweiligen Themenfeldes anzusprechen.

Einen häufig vernachlässigten Aspekt stellt die Frage nach der Anonymisierung dar. Denn gerade die qualitative Sozialforschung ist bei empirischen Erhebungen darauf bedacht, unmittelbar mit realen Personen zu interagieren. Nicht in jedem Fall haben diese allerdings ein Interesse daran, dass ihre Identität öffentlich wird. Die Veröffentlichung von neuen Erkenntnissen ist allerdings ein Hauptanliegen wissenschaftlicher Betätigung. Daher muss nach Wegen gesucht werden, die divergierenden Intentionen von Wissenschaft auf der einen sowie der Befragten auf der anderen Seite miteinander zu vereinbaren. So stellt etwa eine Unkenntlichmachung der Klarnamen von Personen, Unternehmen oder bestimmten Institutionen eine gängige Anonymisierungsmethode dar. Auch in der vorliegenden Arbeit findet diese Praxis Anwendung; allerdings wird bei den Unternehmensinterviews anders verfahren als bei den Gesprächen, die mit Vertretern von industrienahen Dachorganisationen und Verbänden durchgeführt wurden.

Im Fall der Unternehmen werden sowohl Firmenname wie auch Klarname der Interviewten anonymisiert. Bei den Interviews mit Mitarbeitern der industrienahen Dachorganisationen und Verbände wird lediglich auf die explizite Nennung von Klarnamen der Gesprächspartner verzichtet, die Institutionsnamen finden hingegen Erwähnung. Diese unterschiedlichen Vorgehensweisen erklären sich aus der Tatsache, dass die industrienahen Dachorganisationen und Verbände, im Gegensatz zu den Industrie-KMU des Analyserahmens, gleichzeitig ebenso als Netzwerkpartner im gesamten Durchführungs- und Entstehungsprozess des Disserta-

tionsvorhabens fungierten;[23] somit steht einer namentlichen Nennung dieser Institutionen nichts im Wege. Die Vertreter der einbezogenen Dachorganisationen und Verbände wurden über diese Vorgehensweise in Kenntnis gesetzt.

2.1 Zum Interviewsampling

Für vorliegende Arbeit wurden von Januar bis Juli 2011 insgesamt zwölf Interviews (durchschnittliche Dauer: 60 Minuten) realisiert. Im Vorfeld galt es jedoch zunächst, den Kontakt zu potentiellen Interviewpartnern in den Unternehmen bzw. Institutionen herzustellen. Letztlich konnten acht Interviewtermine in südwestsächsischen Industrie-KMU sowie vier weitere mit Vertretern industrienaher Dachorganisationen bzw. Verbände vereinbart werden. Dabei handelt es sich auf der Seite der erwähnten Dachorganisationen und Verbände um:

- einen Mitarbeiter des *Instituts Chemnitzer Maschinen- und Anlagenbau e.V.* (*ICM*),
- zwei Mitarbeiter der *Industrie- und Handelskammer Chemnitz* (*IHK*), die getrennt voneinander befragt wurden,
- zwei Mitarbeiter der *Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH* (*WFE*), die für ein gemeinsames Gespräch gewonnen werden konnten.

Für die Durchführung der Interviews spielt der Faktor Gesprächsbereitschaft der potentiell zu Befragenden eine wichtige Rolle. Denn jedes Interviewsampling wird an der Realität scheitern, wenn sich niemand findet, der einwilligt sich befragen zu lassen. Dies würde etwa auch im Falle einer quantitativen Herangehensweise mittels einer voll standardisierten Befragung zutreffen, denn so lange niemand Willens ist, sich mit dem Ausfüllen eines Fragebogens auseinanderzusetzen, wird die betreffende quantitative Untersuchung nichts weiter *messen* als die Nicht-Bereitschaft, an selbiger teilzunehmen. Auch unterscheiden sich die Welten universitärer Forschung und industrieller Produktion mitunter stark voneinander, was zu Verständigungsproblemen führen kann. Besonders auffällig war hierbei die Verwunderung

[23] Bei zahlreichen Anfragen durch den Verfasser, die u.a. die Bereitstellung statistischer Datensätze zum Inhalt hatten, standen die Mitarbeiter dieser Einrichtungen stets helfend zur Seite bzw. konnten bei der Vermittlung von Unternehmenskontakten einen wichtigen Beitrag leisten.

zahlreicher Interviewpartner darüber, dass bloße Gespräche tatsächlich ein wissenschaftliches Erkenntnisinstrument darstellen können.[24] Dieser Skepsis konnte jedoch entweder bereits im Rahmen der Interviewanbahnung oder unmittelbar im Vorfeld des Gesprächs erfolgreich begegnet werden.

2.2 Die Interviews mit Vertretern industrienaher Dachorganisationen und Verbände

Die Auswahl der in die Befragung einzubeziehenden industrienahen Dachorganisationen und Verbände erfolgte basierend auf dem Kriterium Repräsentation des räumlichen Analyserahmens sowie der zu untersuchenden Unternehmen. Dies wird einerseits dadurch gewährleistet, dass die betreffenden Institutionen ihren Tätigkeitsbereich innerhalb des Direktionsbezirks Chemnitz haben. Ferner sind sie entweder als Dachorganisationen von Industrie-KMU der Region aktiv bzw. stehen mit diesen Unternehmen im Rahmen etwa von Kooperationsprojekten in enger Verbindung.

2.2.1 Institut Chemnitzer Maschinen- und Anlagenbau e.V. (ICM)

Das Institut Chemnitzer Maschinen- und Anlagenbau e.V. (ICM) unterhält rege Kontakte zu Industrie-KMU in der Region. So kooperiert das ICM in seiner alltäglichen Arbeit eng mit Unternehmen der Maschinen- und Anlagenherstellung, welche ihren regionalen Schwerpunkt in und um die Stadt Chemnitz haben. Dabei versteht sich das ICM als *anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungseinrichtung* (vgl. ICM 2011), der in zweifacher Hinsicht eine zentrale Relevanz zukommt. Denn zum einen ist Chemnitz die bevölkerungsreichste Stadt Südwestsachsens, zum anderen ist es gerade der Maschinen- und Anlagenbau, dem große Bedeutung im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg der regionalen Industrie beizumessen ist. Ferner nimmt das ICM für sich in Anspruch, durch die Umsetzung anwendungsorientierter Forschungs- und Entwicklungsaufgaben große Wichtigkeit im Prozess der Hervorbrin-

[24] In der vorliegenden Arbeit findet eine sozialwissenschaftliche Methodik Anwendung. Allen Sozialwissenschaften ist dabei gemein, dass ihr wissenschaftliches Erkenntnisinteresse in der Ergründung von Aspekten sozialen Handelns besteht. Soziales Handeln wird dabei zu großen Teilen durch die menschliche Sprache, die interindividuelle Kommunikation generiert. Daher nimmt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem *Wort* eine zentrale Stellung in der sozialwissenschaftlichen Forschung ein. Relevante Informationen lassen sich vor diesem Hintergrund zuvorderst aus geschriebenen Texten gewinnen – gleich, ob es sich dabei um Verschriftlichungen des gesprochenen Worts oder aber um genuin schriftliche Ausführungen handelt.

gung industriebezogener Innovationen für Industrie-KMU der Region zu besitzen; beständige Verbesserungen etwa auf den Feldern effizienter Herstellungsverfahren (Prozessinnovationen) und Produktqualität (Produktinnovationen) seien dabei entscheidend (vgl. EBD.). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass dies in besonderem Maße für den Erfolg eines Unternehmens auf internationalem Parkett gilt.

Für ein Gespräch stand ein Mitarbeiter des ICM zur Verfügung, dessen Arbeitsbereiche schwerpunktmäßig in der grenzüberschreitenden Kooperation von Chemnitzer Maschinen- und Anlagenbauunternehmen liegen. Gleichwohl stellte sich im Verlauf der Unterhaltung heraus, dass sich die Expertise dieses Mitarbeiters auch über die Stadtgrenzen von Chemnitz hinaus, auf Südwestsachsen und den gesamten Freistaat Sachsen hin erstreckt und dabei auch weitere Branchen jenseits des Maschinen- und Anlagenbaus umfasst. Aus diesem Grund ist die Auswahl des ICM als Untersuchungsobjekt ebenso aus der *ex-post-Perspektive* von großer Bedeutung für die empirische Erhebung dieser Dissertationsschrift.

2.2.2 Industrie- und Handelskammer Chemnitz (IHK)

Die Industrie- und Handelskammer Chemnitz (IHK) bildet ebenso wie die *Handwerkskammer Chemnitz* (*HWK*) einen Dachverband von Gewerbetreibenden der Region. Zunächst deckt die IHK Chemnitz aus räumlicher Perspektive das gesamte Untersuchungsgebiet ab, da der Kammerbezirk Chemnitz in seinen Grenzen dem für vorliegende Arbeit definierten regionalen Bezugsrahmen, dem Direktionsbezirk Chemnitz, entspricht. Darüber hinaus ist eine Mitgliedschaft in dieser „regionalen Interessenvertretung der Gewerbetreibenden der Region Südwestsachsen“ (IHK CHEMNITZ 2011[a]) für jedes Unternehmen obligatorisch;[25] aus diesem Grund sind bis auf eine Ausnahme ebenso alle untersuchten Industrie-KMU Mitglieder der IHK Chemnitz. Daher ist eine Einbeziehung in die empirische Erhebung unbedingt angezeigt. Zu diesem Zweck wurden zwei Mitarbeiter der IHK Chemnitz befragt, deren Tätigkeitsschwerpunkte die Auslandskontakte von Unternehmen der Region darstellen.

[25] Ein untersuchtes Unternehmen ist Mitglied der *Handwerkskammer Chemnitz* (*HWK*) und nicht der Industrie- und Handelskammer (IHK). Die Gründe, welche dafür ausschlaggebend sind, werden im Rahmen der Präsentation dieses Unternehmens dargelegt (→III.2.3.1).

2.2.3 Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH (WFE)

Bei der dritten Institution, die ein wichtiges Element des Interviewsamplings bildet, handelt es sich um die *Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH* (*WFE*) in Annaberg-Buchholz.

Im Süden des Direktionsbezirks Chemnitz befindet sich der sächsische Teil der historischen *Montanregion Erzgebirge*;[26] diese Landschaft wird in der öffentlichen Wahrnehmung allerdings nur selten mit erfolgreich agierenden Industrieunternehmen in Verbindung gebracht. Tatsächlich aber sind im Erzgebirgskreis die mit Abstand meisten südwestsächsischen Industrie-KMU angesiedelt (→II.2). Es ist zu großen Teilen dieser vergleichsweise schlechten Reputation der Region zu schulden, dass nicht wenige Industrie-KMU über Engpässe bei der Akquise entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte klagen. Denn zum einen waren in den krisengeschüttelten Jahren am Ausgang des 20. Jahrhunderts viele Arbeitskräfte gezwungenermaßen abgewandert, zum anderen hat die Region noch immer Probleme, sich als attraktiver *Arbeitsraum* zu präsentieren. Daher verfolgt der Erzgebirgskreis mit der WFE, neben weiteren Prioritätsachsen, das Ziel, benötigte Arbeitskräfte in der Region zu halten bzw. wieder für Unternehmen der Region verfügbar zu machen. Aufgrund der hohen Dichte an Industrie-KMU einerseits und der besonders hier zu Tage tretenden Defizite auf dem Felde verfügbarer Arbeitskräfte andererseits war die Durchführung eines Gesprächs mit Mitarbeitern der WFE im Rahmen vorliegender Arbeit unabdingbar. Denn diese Einrichtung hat sich das Aufdecken und Angehen von Problemen auf dem Feld vorhandener und benötigter Arbeitskräfte ins Pflichtenheft geschrieben.

Wie im Fall der IHK Chemnitz wurden zwei Mitarbeiter der WFE befragt, allerdings in Form eines gemeinsamen Interviews, in dem beiden Personen die Gelegenheit gegeben wurde, sich zu den einzelnen Themenfeldern zu äußern – je nach individuellem Wissens- und/oder Kenntnisstand.

[26] Bis hinein in das 20. Jahrhundert war die Gewinnung von Bodenschätzen (v.a. verschiedenste Metallerze sowie Steinkohle) die Haupttriebfeder der wirtschaftlichen Entwicklung des Erzgebirges; überdies bildete jene Rohstoffgewinnung durch den Bergbau die Grundlage für eine prosperierende Entwicklung der metallverarbeitenden Industrie. Es ist diese Industriebranche, die noch heute herausragende Bedeutung für die Wirtschaftsstruktur des Erzgebirges besitzt.

2.3 Die Unternehmensinterviews

Die Auswahl der Unternehmen orientierte sich an den Kriterien: Analyse von sowohl kleinen als auch mittleren Betriebsgrößenklassen, Abbildung der Schlüsselsektoren der regionalen Industrie und Einbeziehung sämtlicher Landkreise des Untersuchungsraumes (Südwestsachsen), um die untersuchten Unternehmen adäquat räumlich verorten zu können. Ein weiteres Eingrenzungskriterium stellen der Status eines sog. *Einbetriebsunternehmens* (vgl. STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN 2010: 8) und darüber hinaus die Gesellschaftsform *GmbH* dar (vgl. JUNG 2006: 96). Die Suche der potentiell in die Analyse einzubeziehenden Industrie-KMU erfolgte zunächst durch eine Onlinerecherche in der Unternehmensdatenbank der IHK Chemnitz. Es wurde darauf Wert gelegt, mindestens ein Unternehmen jedes Schlüsselsektors des produzierenden Gewerbes Südwestsachsens auszuwählen. Dabei handelt es sich um drei Unternehmen des *Maschinenbaus*, zwei Unternehmen des *Textilgewerbes* sowie je ein Unternehmen aus den Sektoren *Chemische Industrie*, *Herstellung von Metallerzeugnissen* und *Herstellung von elektrischen Ausrüstungen*.

Als Gesprächspartner fungierten dabei die Personalverantwortlichen des jeweiligen Unternehmens, wobei es sich bei diesen Akteuren – mit Ausnahme eines Falles – um die Geschäftsführer handelte. Jene *de facto* Personalunion aus Geschäftsführung und reiner Personalverantwortlichkeit liegt in der kleinteiligen Struktur der untersuchten Unternehmen begründet, welche den KMU zumeist weder den beschäftigungspolitischen Spielraum zur Einstellung eines Personalverantwortlichen bietet, noch die Notwendigkeit erscheinen lässt, etwa bei einer Belegschaft von weniger als 50 Personen, eine solche Stelle zu schaffen.

Nachfolgend werden die Unternehmen bzw. die Interviews mit deren Personalverantwortlichen/Geschäftsführern mit den Großbuchstaben **A**, **B**, **C**, **D**, **E**, **F**, **G** und **H** bezeichnet.[27] Die alphabetische Reihenfolge orientiert sich dabei aufsteigend an der Mitarbeiterzahl der einzelnen Unternehmen.[28] Erwirtschaftete Bilanzsummen oder weitere Indikatoren, die teilweise zur Definition von KMU herangezogen werden, spielten weder bei der Auswahl, noch der Zuordnung eines Buchstabens zum jeweiligen Industrie-KMU eine Rolle (→Tab.03).

[27] Diese Vorgehensweise ist angezeigt, da den zu Interviewenden im Vorfeld eine weitgehende Anonymisierung zugesichert wurde.

[28] Die zugrundeliegenden Mitarbeiterzahlen sind kumulierte Werte, die sowohl Angestellte in der Verwaltung wie auch sog. *Gewerbliche*, in der Produktion tätige Mitarbeiter, einschließen. Diese Zahlenwerte wurden den durchgeführten Interviews entnommen und spiegeln somit den jeweiligen Status zum Zeitpunkt der Gespräche wider. Der Verfasser ist sich bewusst, dass es sich hierbei um dynamische Werte handelt, die sich stets ändern (können und werden).

Tab.03: Die untersuchten Industrie-KMU; Quelle: Firmendatenbank der Sächsischen Industrie- und Handelskammern (IHK 2013) sowie eigene Recherchen

Industrie-KMU	Betriebsgröße	Wirtschaftszweig n. IHK Sachsen	Unternehmensform	Landkreis
A	klein	H.[29] v. Metallerzeugnissen[30]	GmbH, Hauptsitz	Stadt C
B	klein	H. v. Mess-, Kontroll-, Navigations- u. ä. Instrumenten[31]	GmbH, Hauptsitz	LK FG
C	klein	Bandweberei u. -flechterei	GmbH, Hauptsitz	LK V
D	mittel	H. v. sonstigen organischen Grundstoffen u. Chemikalien	GmbH, Hauptsitz	LK Z
E	mittel	H. v. sonstigen nicht wirtschaftszweigspezifischen Maschinen a. n.	GmbH, Hauptsitz	LK V
F	mittel	H. v. elektrischen Mess-, Kontroll-, Navigations- u. ä. Instrumenten	GmbH&Co.KG, Hauptsitz	LK ERZ
G	mittel	H. v. Haus-, Bett- u. Tischwäsche	GmbH, Hauptsitz	LK ERZ
H	mittel	H. v. Werkzeugmaschinen	GmbH, Hauptsitz	Stadt C

2.3.1 Kleinunternehmen A (Stadt Chemnitz)

Das erste Firmeninterview, **A** genannt, wurde in einem Chemnitzer Kleinunternehmen (ca. 13 Mitarbeiter) aus dem Sektor *Herstellung von Metallerzeugnissen* durchgeführt, welches sich vordergründig mit der Fertigung von Kleinserien und Prototypen für den Maschinen- und Fahrzeugbau beschäftigt. Dabei kommen vor allem spanende Verarbeitungstechniken zum Einsatz.

Für dieses Gespräch (von ca. 60 Minuten Dauer) konnte der Geschäftsführer des Unternehmens gewonnen werden. Im Gegensatz zu allen anderen Unternehmen des Analyse-

[29] Entsprechend der Schwerpunktsetzung der vorliegenden Arbeit auf das produzierende Gewerbe, steht die Abkürzung *H.* für *Herstellung*.
[30] Unternehmen **A** ist Mitglied der Handwerkskammer.
[31] Die Industrie-KMU **B** bis **H** sind Mitglied der IHK Chemnitz. Die Zuordnung zu den einzelnen Wirtschaftszeigen wurde der Firmendatenbank der Sächsischen Industrie- und Handelskammern entnommen.

rahmens ist Firma **A** Mitglied der Handwerkskammer (HWK) und nicht der Industrie- und Handelskammer (IHK). Seitens der Geschäftsführung wird dies einerseits auf die Entstehungsgeschichte der Firma zurückgeführt, die als Handwerksunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern gegründet wurde. Ferner erkläre sich die HWK-Zugehörigkeit dadurch, dass das Unternehmen nur einen verschwindend geringen Teil seines Umsatzes mit dem Handel seiner Produkte erwirtschafte. Dennoch ist **A** aufgrund seiner Produktpalette und der Tatsache, dass mehr als zehn Mitarbeiter beschäftigt werden, per Definition den Industrie-KMU zuzuordnen.

2.3.2 Kleinunternehmen B (Landkreis Mittelsachsen)

Im Fall von Unternehmen **B** aus dem Sektor *Maschinenbau*, das ca. 30 Mitarbeiter beschäftigt (Kleinunternehmen) und im Landkreis Mittelsachsen ansässig ist, handelt es sich um einen Hersteller von Präzisionsmechanik sowie Vermessungsgeräten. Das Produktportfolio umfasst dabei insbesondere geodätische und nautische Instrumente, Kompasse, Lasergeräte usw. Auch hier wurde ein Interview von ca. 60 Minuten Dauer mit dem Geschäftsführer des Hauses realisiert.

2.3.3 Kleinunternehmen C (Vogtlandkreis)

Das im Vogtlandkreis ansässige Unternehmen **C** aus dem Sektor *Textilgewerbe* beschäftigt ca. 40 Mitarbeiter und ist somit gleichfalls der Betriebsgrößenklasse kleine Unternehmen zuzurechnen. Die Produktpalette umfasst im Wesentlichen sog. Tisch- und Fensterbekleidung. Für ein Gespräch von ca. 90 Minuten Dauer stand einmal mehr der Geschäftsführer zur Verfügung.

2.3.4 Mittleres Unternehmen D (Landkreis Zwickau)

Im Falle von **D** handelt es sich um ein mittleres Unternehmen aus dem Landkreis Zwickau (ca. 60 Mitarbeiter), welches sich im *Sektor der chemischen Industrie* der Herstellung von Farb- und Bitumenprodukten verschrieben hat. Auch hier erklärte sich der Geschäftsführer

des Unternehmens für ein Gespräch bereit, was aufgrund eines knappen Zeithorizonts lediglich 45 Minuten dauerte.

2.3.5 Mittleres Unternehmen E (Vogtlandkreis)

Unter **E** wird nachfolgend ein mittleres *Maschinenbauunternehmen* (ca. 100 Mitarbeiter) aus dem Vogtlandkreis firmieren, das auf dem Feld der Herstellung von umwelttechnischen Anlagen, hydraulischen Ausrüstungen für das Bauwesen sowie Beleuchtungsanhängern[32] aktiv ist. Ähnliche zeitliche Probleme wie bei **D** haben dazu beigetragen, dass die Länge des durchgeführten Interviews mit dem Geschäftsführer wiederum auf ca. 45 Minuten begrenzt war.

2.3.6 Mittleres Unternehmen F (Erzgebirgskreis)

Mit **F** wird in den nächsten Kapiteln ein mittleres Unternehmen (117 Mitarbeiter) aus dem Erzgebirgskreis anonymisiert, welches vordergründig *elektronische Komponenten/Ausrüstungen* wie etwa Sensoren, Bildbearbeitungssysteme und darüber hinaus Geräte und Anlagen für die Metalldetektion produziert. Für ein gemeinsames Gespräch von ca. 60 Minuten Dauer standen der Geschäftsführer und ein Assistent der Geschäftsleitung zur Verfügung.

2.3.7 Mittleres Unternehmen G (Erzgebirgskreis)

Bei Firma **G** handelt es sich um ein mittleres Unternehmen (ca. 120 Mitarbeiter) der *Textilindustrie*, welches im Erzgebirgskreis ansässig ist und dessen Produktportfolio sich prioritär auf die Herstellung verschiedener Heimtextilien und Bekleidungsdamaste sowie technischer Textilien erstreckt. Für die Realisierung des Interviews konnte auch hier der Geschäftsführer gewonnen werden; die Dauer des Gesprächs betrug ca. 60 Minuten.

[32] Hierbei handelt es sich um mobile Flutlichtanlagen.

2.3.8 Mittleres Unternehmen H (Stadt Chemnitz)

Einem mittleren *Maschinenbauunternehmen* (ca. 180 Mitarbeiter)[33], dessen Sitz sich in der Stadt Chemnitz befindet, wird schließlich der Buchstabe **H** zugewiesen. Die Produktpalette von **H** umfasst Werkzeugmaschinen. In diesem Fall konnten sowohl der Leiter der Personalabteilung als auch der Marketingverantwortliche des Unternehmens für ein gemeinsames Interview von ca. 60 Minuten Dauer gewonnen werden.[34]

2.4 Der Interviewleitfaden

Die folgenden Ausführungen umreißen den theoretisch-praktischen Bezugsrahmen, der letztlich die Basis für die Erstellung des für vorliegende Arbeit essentiellen Interviewleitfadens bildet. Dabei wird neben der Darlegung theoretischer Grundlagen zum Untersuchungsinstrument Interviewleitfaden vor allem die empirische Operationalisierung der Forschungsfragen des Dissertationsvorhabens aufgezeigt. Gleichwohl ist zu beachten, dass dieser Abschnitt nicht den Anspruch erhebt, jede einzelne Frage des Leitfadens hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte im Prozess der Operationalisierung zu analysieren; dies wird vielmehr im Rahmen der Transkriptauswertung erfolgen.

Beim Interviewleitfaden handelt es sich um das einzige schriftliche Hilfsmittel im Rahmen der unmittelbaren mündlichen Gesprächsführung. Dabei gewährleistet dieser neben einem möglichst ungezwungenen Interviewablauf, indem etwa ständiges Nachschlagen in Unterlagen oder unbeabsichtigte Gesprächspausen vermieden werden, dass bei einer größeren Anzahl von Gesprächen ähnliche bzw. gar gleichartige Informationen abgefragt werden (vgl. GLÄSER/LAUDEL 2009: 143). Überdies kann insbesondere bei der Realisierung einer größeren Anzahl von Interviews das Problem auftreten, dass sich beim Interviewer eine Art *Gewöhnungseffekt* einstellt: das Gefühl, die eine oder andere Frage nicht mehr stellen zu müssen, in der Annahme, deren Antwort bereits zu kennen. Darüber hinaus können Interviewer auf diesem Wege etwa subjektiv gefärbte Theorien zu bestimmten Fragekomplexen entwi-

[33] Zwar lässt sich das Unternehmen anhand seiner Mitarbeiterzahl den kleinen und mittleren Betriebsgrößenklassen zuordnen. Im regionalen Kontext Südwestsachsens betrachtet, wird allerdings schnell deutlich, dass dieses Unternehmen – gemessen an seiner Mitarbeiterzahl – eines der größten ist. Daran wird einmal mehr die vergleichsweise kleinteilige Unternehmensstruktur im Direktionsbezirk Chemnitz ersichtlich.

[34] Im Rahmen eines telefonischen Erstgesprächs mit dem Personalleiter von **H** regte dieser an, dass an einem potentiellen Interview ebenso der Chef der Marketingabteilung teilnehmen könne, da sich dieser sehr gut mit Fragen bzgl. internationaler Geschäftskontakte des Unternehmens auskenne. Diesem Vorschlag hat der Verfasser sehr gern zugestimmt.

ckeln, was dazu führen kann, manche Fragen anders zu stellen, als im Vorfeld der Interviewführung angedacht. Eine derart tendenziös gefärbte Herangehensweise widerspräche einem wichtigen methodologischen Hauptsatz qualitativer Sozialforschung: dem *Prinzip der Offenheit* (HOFMANN-RIEM 1980; vgl. FLICK/KARDOFF/STEINKE 2010: 23; KROMREY 2006: 31). Eine konsequente Abarbeitung des Interviewleitfadens in jedem einzelnen Interview kann dem Auftreten von solchen vorzeitigen Schlüssen (ggf. Fehlschlüssen) vorbeugen helfen (vgl. GLÄSER/LAUDEL 2009: 143).

Den quantitativ ausgerichteten Gegenpart des Leitfaden-Interviews stellt das *voll standardisierte* Fragebogen-Interview dar. Dabei besitzt beim Leitfaden-Interview der Interviewer eine weitgehend freie Wahl dahingehend, wann welche Frage wie gestellt wird. Beiden Interviewformen ist hingegen gemein, dass sie die Essenz der Umsetzung der Forschungsleitfragen in spezifische Interviewfragen darstellen:

> „Mit dem Fragebogen des standardisierten Interviews hat der Leitfaden gemeinsam, dass er Ergebnis einer Operationalisierung ist. Im Falle des Leitfadens besteht die Operationalisierung darin, die Leitfragen in Interviewfragen zu übersetzen, die an den Alltag des Interviewpartners anschließen. Die Antworten auf diese Fragen enthalten Informationen, anhand derer wir den uns interessierenden sozialen Prozess rekonstruieren können, um so zu der von uns letztlich angestrebten Erklärung zu gelangen“ (EBD.: 142-143).

Ein bisweilen stark unterschätzter Nachteil von Fragebögen besteht darin, dass der Ausfüllprozess dem Forschenden für gewöhnlich verborgen bleibt. So ist etwa keineswegs sichergestellt, dass sich der eigentliche Adressat (beispielsweise der Geschäftsführer eines Unternehmens und nicht ein Praktikant) der Beantwortung des Fragenkatalogs widmet. Darüber hinaus ist es ebenso nicht unwahrscheinlich, dass etwa Multiple-Choice-Fragen schablonenartig beantwortet werden, um Zeit zu sparen. Eingedenk dieser Überlegungen bleibt offen, ob voll standardisierte Befragungen den eigenen Ansprüchen hinsichtlich von Repräsentativität, Validität und Reliabilität überhaupt gerecht werden können. Insofern bieten die teilstandardisierten, persönlichen Befragungen der vorliegenden Arbeit den Vorteil, dass die entsprechenden Fragen in jedem Fall von der Person beantwortet werden, die *ex-ante* auch dafür vorgesehen war. Zudem wird im Zuge der Anbahnung persönlicher Gespräche bereits im Vorfeld ersichtlich, ob die anvisierten Interviews zu Stande kommen oder nicht. Dagegen birgt etwa der Versand von Fragebögen die Gefahr, dass eine bei weitem zu geringe Rücklaufquote die gesamte Erhebung scheitern lässt, da das bei einer quantitativen Methodik obligatorische Kriterium der Repräsentativität nicht eingehalten werden kann. Derartige Probleme vermeiden teilstandardisierte (persönlich geführte) Leitfadeninterviews.

Indes spielt die Beachtung einiger didaktischer Grundprinzipien bei der Interviewkonzeption eine wichtige Rolle. Von besonderer Bedeutung ist hier etwa die *lebensweltliche Anschlussfähigkeit* der einzelnen Interviewfragen aus der Perspektive der zu Befragenden (vgl. KANN 2008: 9). Für den akademischen Interviewer bedeutet dies, dass die Fragen so zu formulieren sind, dass sie für den Gesprächspartner unmittelbar verständlich und eindeutig zu beantworten sind. In diesem Kontext muss folglich *Klarheit vor Offenheit* stehen (vgl. GLÄSER/LAUDEL 2009: 145). Damit ist gemeint, dass das o.g. Prinzip der Offenheit zwar weiterhin Letztelement im Rahmen der Ausgestaltung von Interviewfragen bleibt, dies jedoch nicht dazu führen darf, dass unter dem Mantel möglichst ausgeprägter Offenheit akademische Diskursfloskeln es dem Interviewten unmöglich machen, die Fragen zu verstehen, geschweige denn zu beantworten. Vielmehr erweist es sich als überaus nützlich, alltagssprachliche Elemente zu nutzen, um einem eindeutigen Fragenverständnis Vorschub zu leisten.

Obgleich dies nicht explizit schriftlich im eigentlichen Interviewleitfaden fixiert ist, wurden die Befragten vor dem eigentlichen Gespräch darüber in Kenntnis gesetzt, dass die Interviews auditiv aufgezeichnet, im Nachgang verschriftlicht und entsprechend wissenschaftlicher Methoden ausgewertet werden. Nach dem Einverständnis mit dieser Vorgehensweise wurde gefragt und es wurde dem Verfasser in allen Fällen gewährt.

Im Rahmen der Unternehmensinterviews sowie der Gespräche mit den Vertretern der industrienahen Dachorganisationen und Verbände wurde derselbe Interviewleitfaden verwendet. Eine Ausnahme bilden lediglich die Fragen, welche entweder auf die Beschäftigten der einzelnen Industrie-KMU bzw. der gesamten Region Südwestsachsen Bezug nehmen. In diesem Zusammenhang unterscheiden sich die Leitfäden der beiden Interviewgruppen. Denn so können etwa die Vertreter der industrienahen Dachorganisationen und Verbände keinerlei Aussagen bezüglich der Mitarbeiterschaft eines bestimmten Unternehmens tätigen. Die Befragten aus den Industrie-KMU sind hingegen durchaus im Stande, einzelne Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt der Region einzuschätzen. Diesen Umständen wurde bei der Gestaltung des Fragenkatalogs Rechnung getragen (→A.3). Unabhängig von diesen marginalen Unterschieden konstituiert sich der Interviewleitfaden im Wesentlichen aus fünf Themenkomplexen:

- Im *ersten Block* werden Fragen gestellt, die den Interviewpartner sowohl mit dem Thema der Untersuchung vertraut machen als auch allgemeine Informationen zum je-

weiligen Unternehmen bzw. zur jeweiligen Institution in Erfahrung bringen sollen. Den inhaltlichen Fragen ist eine sog. *Eisbrecherphrase* vorangestellt, die den Gesprächseinstieg einerseits erleichtern soll sowie darüber hinaus eine Anonymisierungszusage enthält.

- Im anschließenden *zweiten Block* stehen Fragen im Mittelpunkt, die wirtschaftsräumliche Rahmenbedingungen im Untersuchungsgebiet Südwestsachsen beleuchten.

- Im *dritten Block* werden Historie, Struktur und Stellenwert internationaler Unternehmenskontakte in Südwestsachsen im Allgemeinen sowie deren Relevanz für die untersuchten KMU im Besonderen beleuchtet.

- *Block vier* bildet das zentrale Element des Interviewleitfadens. Denn er enthält Fragen, welche die Mitarbeiterqualifikationen thematisieren, die gegebenenfalls mit einer starken außenwirtschaftlichen Orientierung von Industrie-KMU einhergehen: Globalisierungsfähigkeit.

- *Themenblock fünf* umfasst abschließende Fragen und einen Dank an die Gesprächspartner.

Von zentraler Bedeutung ist überdies, dass die eigentliche Konzeption des Leitfadens als ein *per se* prozessualer Vorgang verstanden werden muss. So offenbarte jedes durchgeführte Interview Anpassungsbedarf im Kanon der einzelnen Fragen(komplexe). Auch in diesem Zusammenhang erweist es sich als nützlich, den Leitfaden eben nicht als strikten Vorgabehorizont zu begreifen, sondern als Orientierung im Gesprächsverlauf, wobei die Unterhaltung selbst rückkoppelnd den weiteren Interviewverlauf prägen kann und muss. In Konsequenz dessen galt es, den Leitfaden beständig an diese neuen Einsichten anzupassen bzw. zu ändern. Dennoch sind die sich dadurch einstellenden Abweichungen vom ursprünglichen Leitfaden minimal, so dass an dieser Stelle auf eine Darstellung der verschiedenen Versionen verzichtet wird.

Im Leitfaden für die Interviews mit den Geschäftsführern/Personalverantwortlichen der untersuchten Industrie-KMU beziehen sich einige Fragen konkret auf das jeweilige Unternehmen. Im Leitfaden für die Interviews mit Vertretern der industrienahen Dachorganisationen

und Verbände wurden die entsprechenden Fragen insofern modifiziert, dass sie sich auf die Landschaft aller südwestsächsischen Industrie-KMU beziehen. Ansonsten fand für die insgesamt zwölf Gespräche stets der (weitgehend) gleiche Interviewleitfaden Verwendung.[35]

2.5 Die Interviewanbahnung und die eigentlichen Gespräche

Als probates Mittel des Erstkontakts stellten sich neben Telefonanrufen besonders Anschreiben via E-Mail heraus. Die diesbezüglichen Texte wurden auf eine Weise formuliert, die den potentiellen Gesprächspartnern die Möglichkeit bot, durch ein einfaches Ja oder Nein entweder grundsätzliche Gesprächsbereitschaft zu signalisieren bzw. eben diese auf schnellem Wege zu verneinen. In den Fällen eines positiven Feedbacks konnte stets entweder durch weiteren E-Mail-Kontakt bzw. telefonische Absprachen zeitnah ein Interviewtermin vereinbart werden.

Die Choreographie der Gesprächsdurchführung wurde grundsätzlich durch den Interviewleitfaden strukturiert. Selbstverständlich ergaben sich von Gespräch zu Gespräch unterschiedliche Unterhaltungssettings, abhängig einerseits von persönlichen Variablen der Gesprächspartner sowie andererseits von den konkreten Bedingungen im Prozess der Gesprächsdurchführung.[36]

3 Auswertungsinstrument: qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse

Einer noch so akribisch umgesetzten empirischen Untersuchung kann nur dann ein wissenschaftlicher Mehrwert abgewonnen werden, wenn das durch die Erhebung erhaltene Material systematisch ausgewertet wird. Zu diesem Zweck wird in der vorliegenden Arbeit die qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse in Anlehnung an MAYRING Verwendung finden (MAYRING 2008). Diese Analysemethode fußt explizit auf der Auswertung von Textmaterial; im konkreten Fall handelt es sich dabei um die zwölf transkribierten Interviews.

[35] Beide Versionen des Leitfadens finden sich im Anhang der Arbeit (→A.2 und A.3).
[36] Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Spezifika von Interviews mit Personen auf der betrieblichen Managementebene findet sich bei TRINCZEK 2009.

3.1 Die Transkription der Audioaufnahmen

Die Verschriftlichung der Interviews wurde auf dem Wege einer Volltranskription der einzelnen Gespräche realisiert. Hierzu erwiesen sich die Audiowiedergabe der digitalisierten Interviews sowie deren Niederschrift in einem Textverarbeitungsprogramm als die Mittel der Wahl. Wichtig ist überdies darauf hinzuweisen, dass die Erstellung der Transkripte durch den Verfasser selbst, ohne Inanspruchnahme weiterer Personen realisiert wurde. Für jene äußerst arbeitsaufwändige Lösung wurde sich entschieden, da etwa eine Übertragung dieser Aufgabe an Dritte die Gefahr mit sich bringt, dass Außenstehende nicht die bei der Verschriftlichung angezeigte Sorgfalt an den Tag legen, was letztlich zu zeitaufwändigen Korrekturarbeiten seitens des Verfassers führen würde. Schließlich stellte sich die Frage, wie mit akustisch unverständlichen Passagen verfahren werden soll. In der vorliegenden Arbeit verhält es sich wie folgt: Unverständliche Teile der Audiomitschnitte sind im transkribierten Text kenntlich gemacht, und zwar durch Angabe des Wiedergabezeitpunkts (in eckigen Klammern) in Stunden, Minuten und Sekunden.[37]

Bei der eigentlichen Verschriftlichung wurde das im Gespräch Gesagte in Hochdeutsch niedergeschrieben, ungeachtet der Tatsache, dass die Mehrzahl der Befragten in sächsischer Mundart und/oder Umgangssprache gesprochen hat. Darüber hinaus galt es, allein den Inhalt der Gespräche zu erfassen, nicht jedoch ggf. aufgetretene Denk- oder Redepausen, Überschneidungen, Nebengeräusche etc. Jene Vorgehensweise liegt darin begründet, dass die qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse prioritär den Textinhalt und nicht notwendigerweise den Gesprächskontext zu erfassen sucht bzw. keine Diskursanalyse im klassischen Sinne durchgeführt wird.[38]

Eine Übersicht der Transkripttexte in Tabellenform ist dem Anhang dieser Arbeit beigefügt (→A.1). Die verschriftlichten Gespräche sind mit römischen Ziffern gekennzeichnet, wobei sich deren Reihenfolge chronologisch an den jeweiligen Interviewterminen orientiert. Das dabei zur Anwendung kommende System ist für die in Hauptkapitel **IV** durchgeführte Analyse der empirisch gewonnenen Daten von großer Wichtigkeit, da auf selbiges im Rahmen der direkten Zitation aus den einzelnen Gesprächen zurückgegriffen wird.

[37] Die Transkripte liegen sowohl als Audiodateien wie als Textdokumente (digital und auf Papier) vor.
[38] Eine Übersicht der in den Transkripttexten verwendeten Zeichen bzw. Sonderzeichen sowie von besonderen/abweichenden Schreibweisen findet sich im Anhang der Arbeit (→A.5).

3.2 Die qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse

Bei der qualitativ strukturierenden Inhaltsanalyse handelt es sich um eine spezielle Verfahrensweise der qualitativen Inhaltsanalyse, deren Hauptaufgabe in einer systematischen Strukturierung des gewonnenen Textmaterials besteht.

> „[Sie] will bestimmte Aspekte aus dem Material herausfiltern, will unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material legen oder das Material unter bestimmten Kriterien einschätzen. […] Grundgedanke ist dabei, dass durch die genaue Formulierung von Definitionen, typische Aussagen (‚Ankerbeispiele') und Codierregeln ein Codierleitfaden entsteht, der die Strukturierungsarbeit entscheidend präzisiert" (MAYRING 2007: 473).

Die Methodik der vorliegenden Arbeit orientiert sich dabei an der von MAYRING konzipierten Vorgehensweise. Allerdings wird selbige keineswegs eins zu eins übernommen, sondern den inhaltlichen Erfordernissen angepasst.

Der wichtigste Arbeitsmodus der Inhaltsanalyse ist das Bilden von sog. *Kategorien*. Hierzu werden in einem ganzen System dieser Kategorien jene Aspekte operationalisiert, die für die eigentliche Auswertung des Materials relevant sind; eine eindeutige Zuordnung von Materialbestandteilen zur jeweiligen Kategorie ist dabei die Grundvoraussetzung. MAYRING spricht in diesem Zusammenhang von *Kodierung* (vgl. MAYRING 1994: 162), wobei dieser Prozess auf einem *Kodierleitfaden* basiert, der ähnlich einem Raster entsprechende Textpassagen einer bestimmten Kategorie zuordnet, wobei jene Unterkategorien im Leitfaden in Überkategorien subsumiert werden. In manchen Fällen enthalten die einzelnen Unterkategorien zusätzlich weitere sog. *Unterpunkte*, die bestimmte Aspekte der jeweiligen Kategorie vertiefend thematisieren. Im Vorfeld ist es sinnvoll, auf die Nutzung von sog. *Ankerbeispielen* zurückzugreifen, die als *typische Aussagen* beispielhaft für die jeweils gebildeten Kategorien stehen (vgl. MAYRING 2008: 83).[39] Dadurch wird einerseits die Vorgehensweise transparent, andererseits wird es dadurch dem Forschenden erleichtert, vorhandene Unstimmigkeiten in der Zuordnung von Materialabschnitten zu einer bestimmten Kategorie zu identifizieren.

Bei der Auswertung ist es von herausragender Wichtigkeit, das Material in seinem Kommunikationszusammenhang zu verstehen. Dies bedeutet, dass also stets etwa zu berücksichtigen ist, um welche Person(en) es sich beim Interviewer und dem Interviewten handelt – wer ist Sender, wer ist Empfänger? Ferner wird der Kommunikationszusammenhang ebenso von verschiedensten sozialen Parametern während des Interviews wie etwa der Tagesform

[39] Eine Tabelle mit den Ankerbeispielen befindet sich im Anhang der Arbeit (→A.4).

der Gesprächspartner oder Störungen/Unterbrechungen während des Interviews (vgl. KRIPPENDORF 1994: 99ff.), aber auch durch spezifische Textmerkmale wie etwa Lexik, Syntax, Semantik etc. beeinflusst (vgl. EBD.: 155ff.). All diese Faktoren müssen bei der Auswertung der Transkripte Berücksichtigung finden – in diese einfließen. MAYRING weist zudem darauf hin, dass dabei systematisch vorzugehen ist. Als von besonderer Relevanz wird in diesem Kontext zunächst ein hohes Maß an sog. *Regelgeleitetheit* herausgestrichen; dabei sollte sich die Analyse des Materials im Wesentlichen an vorab formulierten Ablaufmodellen orientieren. Weiterhin spielt die sog. *Theoriegeleitetheit* eine wichtige Rolle, indem sämtliche Fragestellungen theoretisch fundiert sind und zudem der Kodiervorgang bestimmten Kodierregeln folgt. Schließlich sollte sich die qualitative Methodik auch quantitativen Analyseschritten nicht gänzlich verschließen, sondern ihnen gegenüber offen sein (vgl. MAYRING 2007: 471). Zu denken ist hierbei etwa an die numerische Erfassung der Häufigkeit spezieller Formulierungen etc. Gleichwohl spielen in der vorliegenden Arbeit derartige Quantifizierungen allenfalls eine untergeordnete Rolle.

3.3 Die gebildeten Kategorien

Um die großen Mengen des erhaltenen Textmaterials entsprechend wissenschaftlicher Kriterien auswerten zu können, muss dieses via eines strukturbildenden Verfahrens aufbereitet werden. Hierzu wurde basierend auf dem generierten Kodierleitfaden der Transkripttext jedes einzelnen Interviews thematisch aufgegliedert, so dass letzten Endes jeder gebildeten Kategorie die entsprechenden Textpassagen aus allen Interviews zugeordnet sind.

Zunächst gilt es, das Raster der gebildeten Kategorien darzustellen, handelt es sich doch dabei – im Sinne der qualitativ strukturierenden Inhaltsanalyse – um das strukturbildende Element.[40] Dabei muss beachtet werden, dass zwar der überwiegende Teil der einzelnen Transkripttexte kodiert wurde; nicht jede gebildete Kategorie hat sich allerdings *ex post* als zentral für die Beantwortung der Forschungsfrage(n) erwiesen. Gleichwohl werden auch diese Kategorien einführend vorgestellt, besitzen sie doch einen propädeutischen Charakter.[41]

[40] In diesem Leitfaden sind die einzelnen Unterkategorien mit arabischen Ziffern von 01 bis 0n nummeriert.

[41] Alle Kategorien, die auf den nächsten Seiten vorgestellt werden, wurden mithilfe zahlreicher Einzeldateien eines Textverarbeitungsprogramms datenbankartig erfasst und mit dem dazu passenden Textmaterial verknüpft.

Propädeutik: Globalisierung (**GLOB**)

Die erste Hauptkategorie trägt den Titel Propädeutik: Globalisierung **(GLOB)**, da sie Transkriptpassagen enthält, die einen thematisch einführenden Charakter besitzen. Darin werden jene Textabschnitte erfasst, welche Aussagen der jeweils Befragten aufgreifen, die allgemeine Vorstellungen zum inhaltlichen Schwerpunkt des Vorhabens thematisieren. Diese Passagen vermitteln einen adäquaten Eindruck über lebensweltliche Sichtweisen auf das Themenfeld Globalisierung. Die interviewten Personen geben darin ihre persönlichen Vorstellungen von dem wieder, was sie unter dem begrifflichen Konstrukt *Globalisierung* verstehen. Diese Aussagen besitzen große Bedeutung für ein besseres Verständnis dafür, wie industrielle Praktiker den diffusen Terminus Globalisierung zu begreifen versuchen. So herrschte in allen Interviews Konsens darüber, dass Globalisierung vor allem eines bedeutet: Ohne das Exportgeschäft sind südwestsächsische Industrie-KMU wirtschaftlich nicht überlebensfähig. Jene Erkenntnis hat mit dazu beigetragen, dass in vorliegender Arbeit nicht mit dem schwer zu fassenden Globalisierungsbegriff operiert wird. Im Fokus steht vielmehr die herausragende Bedeutung des Exportgeschäfts für südwestsächsische Industrie-KMU und deren Einfluss auf Anforderungen an (potentielle) Mitarbeiter.

Ex post wurde deutlich, dass so manche Passagen, die der propädeutischen Kategorie zugeordnet wurden, in gleichem Maße Relevanz für andere Kategorien besitzen. Aus diesem Grund ist die Propädeutik als ein Pool an Textpassagen zu begreifen, aus dessen Inhalt im eigentlichen Auswertungsprozess zurückgegriffen werden kann. Dabei werden einzelne Textelemente ausgewählt und entsprechend ihrem Inhalt anderen (Sub-)Kategorien zugeordnet und in den Auswertungsprozess einbezogen.[42]

Struktur und Funktion internationaler Kontakte (**INT**)

Die Hauptkategorie Struktur und Funktion internationaler Kontakte **(INT)** bildet, basierend auf den durchgeführten Gesprächen, die Auslandskontakte der einzelnen Unternehmen (Firmeninterviews) im Speziellen bzw. der Landschaft südwestsächsischer Industrie-KMU (Interviews mit Vertretern der industrienahen Dachorganisationen und Verbände) im Allgemeinen ab. Hierbei existieren vier Unterkategorien, die jeweils verschiedene Aspekte dieser Kontakte aufgreifen. Ähnlich den propädeutischen Kategorien dienen selbige zunächst einer

[42] Dieses Vorgehen unterstreicht einmal mehr den vergleichsweise flexiblen Charakter qualitativ ausgerichteter sozialwissenschaftlicher Methoden.

deskriptiven Darstellung der Auslandskontakte, gehen jedoch zugleich deutlich über die reine Propädeutik hinaus, indem sie bereits einen zentralen Ankerpunkt der gesamten Arbeit aufgreifen, nämlich die unabdingbare Wichtigkeit der Exportorientierung für den ökonomischen Erfolg von Industrie-KMU der Region.

- Obschon bereits mehrfach darauf hingewiesen wurde, dass sich in vorliegender Arbeit das Exportgeschäft der Industrie-KMU im Fokus des Interesses befindet, hat die Unterkategorie *Internationale Kontakte jenseits des reinen Exportgeschäfts* **(INT 01)** das Anliegen, in Erfahrung zu bringen, welcher Art die internationalen Kontakte (neben dem Export) der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen sind. Diese Kategorie fußt auf der Grundannahme, dass sich Internationalität neben reinen Exportkontakten in andere Länder ebenso beispielsweise in Gestalt von gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, Kooperationsvereinbarungen, Niederlassungen, Repräsentanzen, Joint Ventures etc. darstellen kann.

- Die *Relevanz der Exportorientierung für den Unternehmenserfolg* **(INT 02)** bildet die gleichnamige Unterkategorie ab, wobei in diesem Zusammenhang zunächst Aussagen subsumiert werden, die auf die Entwicklung der internationalen Kontakte über die Jahre abzielen – haben diese zu- oder abgenommen? Im Falle der Unternehmensinterviews greift diese Kategorie diesbezügliche Veränderungen im Laufe der Unternehmensgeschichte auf. Im Falle der Interviews mit Vertretern der Dachorganisationen und Verbände wird hingegen auf die Geschichte der gesamten Industrieregion Südwestsachsen Bezug genommen. Bedeutung erlangt diese Kategorie vor allem dadurch, dass sie ein gutes Bild davon vermitteln kann, inwiefern die ökonomische Relevanz einer ausgeprägten Internationalität in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten soweit an Wichtigkeit gewonnen hat, dass erfolgreiches wirtschaftliches Agieren ohne selbige ausgeschlossen ist. Vor allem aber werden Aussagen der Befragten zusammengefasst, die grundsätzliche Auswirkungen der Globalisierung auf südwestsächsische Industrie-KMU zum Thema haben. In diesem Kontext verfolgen allerdings die Firmeninterviews auf der einen sowie die Interviews mit Vertretern der Dachorganisationen und Verbände auf der anderen Seite verschiedene Intentionen. Erstere stellen Effekte auf das jeweilige Unternehmen in den Mittelpunkt, letztere untersuchen

die Auswirkungen auf die gesamte Landschaft der südwestsächsischen Industrie-KMU. Hierbei räumten alle Befragten ein, dass ohne das Exportgeschäft eine ökonomische Prosperität ausgeschlossen sei.

Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern (**KOMP**)

Von herausragender Bedeutung für die Beantwortung der Forschungsfragen vorliegender Arbeit ist jene Hauptkategorie, die unter dem Titel: *Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern* **(KOMP)** firmiert, wobei die Abkürzung *KOMP* für *Kompetenzen* steht. In den einzelnen Unterkategorien werden dabei insbesondere Aspekte aufgegriffen, die bestimmte Fähig- und Fertigkeiten von Beschäftigten der untersuchten Industrie-KMU thematisieren. Diese *Skills* sind Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches internationales Agieren der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen. Indes richtet sich der Fokus dieser Kategorie ebenso auf Personen, die potentiell als Beschäftigte dieser Unternehmen in Frage kommen.

- Als eine erste Unterkategorie erlangen die sog. *expliziten Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit* **(KOMP 01)** Bedeutung. Darunter werden nachfolgend Sprachkenntnisse, Kenntnisse um legislativ-ökonomische Divergenzen sowie spezifische Fachkenntnisse der Mitarbeiter verstanden. Die zentrale Rolle bei der Einteilung von Hard und Soft Skills stellt vor diesem Hintergrund die Frage nach der Messbarkeit dar (→II.4.4). So werden Faktoren, die etwa mittels statistischer Verfahren erfasst werden bzw. objektiv eingeschätzt werden können, zu den Hard Skills gezählt. Dies trifft v.a. auf die Fachkompetenzen zu. Komplizierter ist dies allerdings bei Faktoren wie Teamfähigkeit oder interkultureller Kompetenz, die sich weder objektiv erfassen, noch adäquat abbilden lassen und aus diesem Grund gemeinhin zu den Soft Skills gezählt werden (vgl. KOLB 2008: 483). Sprachkenntnisse dagegen befinden sich hinsichtlich ihrer Zuordnung zu den Hard bzw. Soft Skills in einer Grauzone. In Teil **IV** wird allerdings gezeigt werden, dass die Sprachkenntnisse von den Befragten zum einen stets als erstes genannt wurden, wenn nach internationalen Qualifikationen gefragt wurde. Zum anderen äußerten sich alle interviewten Personen auch eindeutig dahingehend, welche Kenntnisse welcher Sprachen in welchem Umfang für das erfolgreiche internationale Agieren des Unternehmens/der Unternehmen des Untersuchungsraumes von Relevanz

sind (→IV.2). Nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit zählen die Sprachkenntnisse daher zu den Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit.

- Die sog. *expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit* **(KOMP 02)** – also Kompetenzen, Kenntnisse und Fertigkeiten auf den Feldern sozialer Interaktion und interkultureller Kompetenz – stellen Faktoren dar, die internationales Agieren wenn nicht ermöglichen, dann immerhin maßgeblich erleichtern.

- Vor diesem Hintergrund wirft sich allerdings sogleich eine neue Frage auf: Wie steht es um die aktuelle Mitarbeitersituation der in die Untersuchung einbezogenen Industrie-KMU, entspricht selbige den Erfordernissen eines international aufgestellten Unternehmens? Die diesbezüglichen Aussagen der Befragten nehmen zunächst Bezug auf das Vorhandensein der in den beiden vorangegangenen Unterkategorien thematisierten expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit, erschöpfen sich aber keineswegs darin. Vielmehr gehen die interviewten Personen umfassend auf jene Qualifikationen ein, die hoch spezialisierte Industrie-KMU grundsätzlich von ihren Beschäftigten einfordern müssten. Allerdings sind auch diese – obgleich auf den ersten Blick eher implizit – relevant dafür, ob das jeweilige Unternehmen international erfolgreich agieren kann oder nicht. Jene Unterkategorie trägt den Titel: *Passung – Mitarbeiterbestand vs. Erfordernisse der untersuchten Industrie-KMU* **(KOMP 03)**.

- Daraus ergibt sich eine weitere Fragestellung: Für den Fall, dass Defizite innerhalb der Mitarbeiterschaft eines Industrie-KMU offensichtlich werden, könnten diese durch den Rückgriff auf entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte in Südwestsachsen kompensiert werden? Dieser Frage geht die Unterkategorie: *Passung – verfügbare Arbeitskräfte in der Region vs. Erfordernisse der untersuchten Industrie-KMU* **(KOMP 04)** nach.

- Ähnlich gelagert ist das Ansinnen, etwas über die *Ausbildungsfähigkeit von Schulabgängern in der Region* **(KOMP 05)** in Erfahrung zu bringen.[43] So haben die unter-

[43] In den Gesprächen stellte sich heraus, dass die Bezugnahme auf die Ausbildungsfähigkeit/-unfähigkeit von Schulabgängern der Region als eine bisweilen heikle Thematik perzipiert wurde, kann selbige doch so missinterpretiert werden, als würden etwa einer ganzen Kohorte von Schulabsolventen selbst rudimentäre intellektuelle Fähigkeiten abgesprochen.

suchten Industrie-KMU einen vergleichsweise hohen Bedarf an Mitarbeitern, die einem *Ausbildungsberuf* nachgehen. Denn im Rahmen der Produktherstellung ist spezifisches Fachwissen gefragt, welches vorab durch eine anspruchsvolle Berufsausbildung vermittelt werden muss. Daher besitzt die Frage, ob Schulabgänger in der Region in ausreichendem Maße im Stande sind, eine solche Ausbildung erfolgreich zu absolvieren, große Relevanz für den wirtschaftlichen Erfolg südwestsächsischer Industrie-KMU.

- In einer abschließenden Unterkategorie mit dem Titel *Fachkräftemismatch* **(KOMP 06)** finden sich Interviewpassagen wieder, die jene Bereiche benennen, in denen entweder aktuell ein tatsächlicher Mangel an Arbeitskräften vorhanden bzw. zukünftig zu erwarten ist.

4 Synthese: methodische Transparenz

Die auf den letzten Seiten erfolgte Präsentation der methodischen Vorgehensweise fungiert als verbindendes Element zu den vorangegangenen mehr oder minder theoretisch ausgerichteten Kapiteln und den nun folgenden Passagen, die sich der (praktischen) Auswertung und Interpretation des gewonnenen Materials widmen. Denn neben der Herstellung möglichst umfassender Transparenz im Hinblick auf den Umgang mit den empirischen Daten, lässt sich die Methodologie einer Arbeit stets ebenso als Instrument der Abstraktion begreifen; denn erst mit Hilfe einer klar umrissenen Methodologie kann sich dem eigentlichen Allgemeinverständnis von Wissenschaft angenähert werden: einer plausiblen und nachvollziehbaren Beantwortung einer Forschungsfrage, jenseits allzu theoretischen Blendwerks. Dieser Intention wird nachfolgend durch die Analyse von Gesprächen mit industriellen Praktikern entsprochen. So stellen die verschriftlichten Interviews die Operationsgrundlage der Arbeit dar.

***

Das Suchen und Finden von Struktur ist eine Konstante der methodologischen Ausgestaltung eines jeden wissenschaftlichen Vorhabens. So verhält es sich auch im vorliegenden Fall. Dabei trifft dies sowohl auf die Frage nach der Konzeption des Gesprächsleitfadens als

auch auf die Kategorienbildung im Rahmen der Transkriptauswertung zu. Für die Strukturierung des Gesprächs findet dabei ein teilstandardisierter Interviewleitfaden Verwendung. Dagegen orientiert sich die nun folgende Auswertung am Raster der gebildeten Kategorien und folgt damit in ihrer Vorgehensweise der qualitativ strukturierenden Inhaltsanalyse.

IV Analysen und Ergebnisse – Auswertung der Transkripte

In diesem Kapitel werden die den jeweiligen Kategorien zugeordneten Transkriptpassagen inhaltsanalytisch ausgewertet. Im Rahmen des Analyseprozesses wird dabei zwischen den Interviews mit den Vertretern der industrienahen Dachorganisationen und Verbände sowie den Gesprächen mit den Personalverantwortlichen der Industrie-KMU unterschieden. Ein solches Vorgehen ist zweckdienlich, vermittelt doch der Blick auf die Firmeninterviews spezielle Erkenntnisse im konkreten Einzelfall des jeweiligen Industrie-KMU. Ein Blick auf die Aussagen der Dachorganisationsgespräche lässt wiederum allgemeine Einsichten hinsichtlich der Landschaft südwestsächsischer Industrie-KMU zu. Sodann findet eine Synthese beider Erkenntnisstränge statt.

Auf den nächsten Seiten werden die für die Analyse relevanten Passagen der Transkripttexte in direkt zitierter Form wiedergegeben. Diese Vorgehensweise wird der großen Bedeutung der durch die Interviews gewonnenen *sprechenden Empirie* gerecht. Deren Erkenntnisinteresse besteht eben nicht in der Ableitung von Verallgemeinerungen oder statistisch signifikanten Korrelaten, sondern in einer tiefgehenden systematischen Analyse der einzelnen Transkripttexte, in denen die individuellen Aussagen der jeweils Befragten festgehalten sind. Dabei kommen die Befragten unmittelbar zu Wort, ohne in ihren Antworten an das mitunter enge Korsett etwa der einzelnen Items eines Fragebogens gebunden zu sein.

Zweifelsohne bilden bei jeder Befragung, sei es in Form standardisierter Fragebögen oder etwa – wie im vorliegenden Fall – teilstandardisierter Interviews subjektive Äußerungen das Kernelement des empirisch gewonnenen Materials. In diesem Zusammenhang bietet allerdings die Analyse vollständig ausformulierter Stellungnahmen qualitativer Interviews gegenüber etwa einem vergleichsweise statischen Fragebogen, der den Interviewten zu kurzen, mitunter stark eingeengten Antworten zwingt, einen großen Vorteil: Mögliche Verzerrungen, die zwangsläufig auftreten, wenn Menschen um subjektive Äußerungen gebeten werden, lassen sich bei der Analyse qualitativ gewonnenen (umfangreichen) Textmaterials wesentlich besser erkennen bzw. stellen gar einen integralen Bestandteil des Analyseprozesses dar. Denn das Hauptaugenmerk qualitativer Forschungsmethoden in der Sozialwissenschaft liegt in der Aufdeckung subjektiv gefärbter Perspektiven. Im Kanon quantitativer Methoden spielen dagegen subjektive Elemente eher eine untergeordnete Rolle und ihnen wird bewusst kaum Bedeutung beigemessen.

Art und Weise der Zitationen aus den Transkripttexten

Bei Zitationen aus einschlägiger Literatur werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die entsprechenden Passagen ab einem Umfang von mehr als vier Zeilen eingerückt (Blocksatz) in Schriftgröße 10 dargestellt. Bei den Transkriptpassagen wird ähnlich verfahren, allerdings wird die Schrift darüber hinaus *kursiv* gesetzt. Die Beschriftung der einzelnen Transkriptpassagen erfolgt zunächst mittels römischer Ziffern, aufsteigend nach der chronologischen Verortung des Interviewtermins. In diesem Zusammenhang bedeutet die Zuordnung einer größeren Ziffer, dass der jeweilige Interviewtermin zu einem späteren Zeitpunkt stattgefunden hat als etwa ein Gespräch, was eine kleinere Ziffer trägt. Darüber hinaus werden Seiten- und Zeilennummer im Transkripttext angegeben. Schließlich steht nach einem Doppelpunkt der Name der jeweiligen Institution bzw. des jeweiligen Industrie-KMU, wobei dies bei letzterem voll anonymisiert in Gestalt der Großbuchstaben **A-H** geschieht (→III.2.3). Handelt es sich um Interviews, bei denen mehrere Gespräche (mit verschiedenen Personen) in einem Industrie-KMU bzw. einer Institution durchgeführt wurden, so erfolgt eine Kennzeichnung des jeweiligen Interviews erneut mit römischen Ziffern hinter dem Namen der Institution bzw. des Industrie-KMU, wiederum chronologisch aufsteigend, je nach Interviewtermin. Im Falle von Interviews, bei denen mehrere Personen parallel befragt wurden, werden die römischen Ziffern so zugeordnet, dass die Person, die sich als erste im Gesprächsverlauf zu Wort gemeldet hat, die I erhält, die nächste die II etc.[44]

Beispiel: [*Text*] (IX, S.56; 666-671: F I).

Transkriptkompendium vs. zitierte Passagen im Textkorpus der Arbeit

Es liegt in der Natur der durchgeführten Interviews, dass nicht jeder Gesprächspartner zu jeder gebildeten Kategorie entsprechende Aussagen machen konnte. Darüber hinaus darf das Vorgehen in diesem Kapitel nicht so verstanden werden, dass jede Transkriptpassage, die einer bestimmten Kategorie zugeordnet wurde, sich ebenso auf den nächsten Seiten wiederfinden wird. Damit werden zunächst Redundanzen vermieden. Ferner besitzen die einzelnen Passagen einen mitunter beträchtlichen Umfang. Daher werden diese, sollten sie bei der Auswertung Verwendung finden, entsprechend gekürzt. Eine solche Verfahrensweise dient zum einen der Vermeidung einer Aufblähung des eigentlichen Textkorpus; zum ande-

[44] Eine Übersicht der einzelnen Unternehmensinterviews sowie die Zuordnung der jeweiligen Großbuchstaben sind in Tab.03 einzusehen. Eine detaillierte Auflistung aller Interviews befindet sich im Anhang der Arbeit (→A.1).

ren soll damit dem wichtigen Kriterium der Lesbarkeit Genüge getan werden. Indes entspricht so manche Formulierung in den Gesprächen nicht den üblichen grammatikalischen oder orthographischen Regeln. In diesen Fällen wurde seitens des Verfassers korrigierend eingegriffen, so dass sich die zitierten Transkriptpassagen im vorliegenden Text mitunter marginal von jenen Versionen unterscheiden, die sich in den kompletten Transkriptkompendien der einzelnen Interviews befinden.[45]

1 Struktur und Funktion der internationalen Kontakte

Diese Hauptkategorie (INT) besitzt große Relevanz, insofern sie eine der zentralen Grundannahmen der vorliegenden Arbeit abbildet: die Wichtigkeit der außenwirtschaftlichen Beziehungen für den ökonomischen Erfolg der untersuchten Industrie-KMU. Hierzu wird zunächst die konkrete Art der internationalen Kontakte dargestellt: Welche international ausgerichteten Aktivitäten werden etwa jenseits des reinen Exportgeschäfts betrieben? Danach wird ein intensiver Blick auf die Frage nach der Bedeutung der Exportorientierung für den ökonomischen Erfolg der einzelnen Industrie-KMU geworfen. Sodann werden die Erkenntnisse, welche die Analyse dieser beiden Subkategorien hervorgebracht hat, in einer Synthese zusammengeführt.

1.1 Internationale Kontakte jenseits des reinen Exportgeschäfts

In dieser Kategorie (INT 01) finden sich Transkriptpassagen wieder, die Aussagen der Interviewten beinhalten, welche Bezug auf die konkrete Gestalt der Auslandskontakte südwestsächsischer Industrie-KMU nehmen. Anhand dieser wird deutlich, dass zunächst das Vorhandensein weiterer Kontaktformen jenseits einer reinen Exportorientierung eingeräumt wird. Letzten Endes lassen aber die Gespräche keinen Zweifel daran erkennen, dass es allein das Außenhandelsgeschäft ist, das als das Letztelement unternehmensbezogener Internationalität fungiert. Dies wurde sowohl in den Gesprächen mit den Vertretern der industrienahen Dachorganisationen und Verbände wie auch bei den Firmeninterviews deutlich.

[45] Darüber hinaus sind jene Passagen der nächsten Seiten, welche die Aussagen der jeweils Interviewten darstellen bzw. analysieren, im Konjunktiv niedergeschrieben. Dies erfordert die grammatikalische Notwendigkeit, wonach Formulierungen, die eine indirekte Rede wiedergeben, im Konjunktiv abgefasst werden sollten.

Die Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände

Durch die Analyse der Gespräche mit den Vertretern der industrienahen Dachorganisationen und Verbände lassen sich drei Haupterkenntnisstränge ableiten:

(1) Zunächst werden südwestsächsische Industrie-KMU als *marktsuchende Entitäten* identifiziert. Damit sind Unternehmen gemeint, die beständig neue (internationale) Absatzmärkte erschließen.

(2) In diesem Zusammenhang wird weiterhin auf mögliche Synergieeffekte verwiesen, die sich sowohl aus der Zusammenarbeit mit Exportpartnern wie auch etwa gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ergeben können. Dabei werden insbesondere der unterschiedliche Erfahrungsschatz und divergierende Arbeitsweisen deutscher und ausländischer Unternehmen hervorgehoben.

(3) Interessant ist ferner die These, wonach ebenso der Faktor Neugier ein möglicher Grund für den Schritt über die deutsche Grenze ist – kann ich es dort schaffen?

Aussagen, welche die drei genannten Aspekte thematisieren, förderte u.a. das Gespräch mit einem Mitarbeiter der IHK Chemnitz zu Tage:

> *„Sie suchen neue Absatzmärkte, weil hier auch das Angebot schon groß genug ist. Sie sind manchmal auch neugierig, wollen wissen, ob sie das in einem anderen Land schaffen. […] Also wenn man einen Partner im Ausland hat, der auch ja entweder, es kann, es muss nicht unbedingt gleich Produktion sein, es kann auch Forschung sein oder Erfahrungsaustausch. Ähm, ein also Lieferant oder also Abnehmer sein und dann ist man schon näher an dieser Globalisierung an dem Weg ins Ausland. Dann sind auch immer die anderen, die Unternehmen im Ausland haben andere Erfahrungen, haben auch andere […] Arbeitsweise[n]. Und wenn man das sieht, kommt man schneller dazu sagt, ja: Jetzt will ich das dort versuchen“* (I, S.7-8; 206-221: IHK I).

In allen einschlägigen Transkriptpassagen wurde stets auf die unabdingbare Notwendigkeit des Agierens auf ausländischen Märkten verwiesen. Das Exportgeschäft wird dabei in allen Gesprächen als erstes erwähnt, wenn die Frage nach der konkreten Gestalt unternehmerischer Auslandsaktivitäten im Raum steht. Erst im Nachgang wird auf die Möglichkeiten etwa von Forschungskooperationen oder der Etablierung von Repräsentanzen oder der Durchführung von Joint Ventures verwiesen. Diese Aktivitäten werden jedoch eher als Option(en), denn als unabdingbare Form unternehmerischen Handelns betrachtet. Zunächst sei

in diesem Kontext auf das Interview mit einem weiteren Mitarbeiter der IHK Chemnitz verwiesen:

> *„Ja, das hängt ja mit internationalen Märkten zusammen. Also das, das ist ja jetzt nicht nur der direkte Export, der hier eine Rolle spielt. Es, er kann natürlich Forschungskooperationen machen; er kann eine Kooperationsvereinbarung schließen; es kann eine Repräsentanz entstehen, eine Niederlassung oder ein Jointventure. Also alles das ist möglich und diese Palette gibt es hier auch“* (II, S.7; 192-200: IHK II).

Ähnliche Aussagen ließen sich aus dem Gespräch mit einem Mitarbeiter des ICM Chemnitz extrahieren:

> *„Ja, erst einmal der Schritt eins ist immer: Ich will verkaufen. Also geht es in erster Linie erst einmal darum, zu exportieren. Da ist ja Deutschland nach wie vor – wenn vielleicht auch knapp – Exportweltmeister. Gutes Zeichen. Und natürlich sind auch viele Importe dabei, also viele Teile, ob Leiterplatten oder so, die werden dort eingebaut. Und, ich denke auch teilweise sieht man gar nicht mehr, wo sie hergestellt wurden oder es steht drauf, dass sie von – was weiß ich – von […] oder irgend- oder von [unverständlich: 00:17:26] oder so kommen, aber wurden irgendwo hergestellt. Die Hersteller schreiben ja teilweise auch alles drauf: Egal, Hauptsache, sie haben die Produktion erst einmal. Das ist also- der Import ist sicherlich auch sehr- sehr groß. Und das dritte ist dann- Sie fragten noch nach Zusammenarbeit auf dem Gebiet Forschung und Entwicklung“* (X, S.11; 321-337: ICM).

Zusammenfassend ist aus der Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände eine eindeutige Dominanz der Exportorientierung gegenüber anderen Arten unternehmerischer Auslandskontakte südwestsächsischer Industrie-KMU erkennbar. Weitere Formen von Auslandsaktivitäten werden zwar als Möglichkeiten eingeräumt, aber eher als Optionshorizonte, denn als essentielle Formen wirtschaftlicher Aktivitäten jenseits von Deutschland identifiziert.

Nachfolgend wird die Gestalt jener Kontakte aus der Sicht der einzelnen, das Analyseraster bildenden Industrie-KMU, genauer der Personalverantwortlichen dieser Unternehmen dargestellt.[46]

Die Perspektive der Industrie-KMU

Es zeigte sich, dass lediglich die Hälfte der Interviewten überhaupt eine inhaltliche Differenzierung der Auslandskontakte vorgenommen hat. Dies mag zunächst darin begründet liegen, dass die meisten Befragten bereits im Vorfeld eingeräumt hatten, dass das Exportgeschäft eines der Hauptstandbeine ihres unternehmerischen Agierens bilde, andere Formen internationalen Engagements aber nicht praktiziert würden. Dabei wird etwa im Fall des klei-

[46] Der Einfachheit halber wird an dieser Stelle von Personalverantwortlichen gesprochen, auch wenn ebenso Geschäftsführer und in Einzelfällen weitere Mitarbeiter als (zusätzliche) Gesprächspartner fungiert haben.

nen Herstellers von Metallerzeugnissen **A** (Stadt Chemnitz) explizit darauf verwiesen, dass die Kontakte jenseits des Exports weder institutionalisiert, noch von großer Relevanz für die Gesamtbilanz des Unternehmens seien.

> *„Ja, wir haben mit denen, gerade mit dem Schweizer, der Schweizer Firma haben wir dieses Gerät zusammen entwickelt. Also die waren auch maßgeblich am Prozess selber beteiligt, nicht an der mechanischen Geschichte, auch nicht an der elektronischen aber im-im Anforderungsprofil und im-im- am- Also bei dem Erstellen der Anforderungen für das Produkt als solches waren die da schon dran beteiligt. Da gab es auch mehrere Treffen und Abnahmen und Tests und so weiter. Also insofern schon. Wir haben auch, um das vielleicht noch nachzutragen, gute Kontakte nach Osteuropa, also Bulgarien, Russland, Ukraine. Das sind aber mehr nur Geschäftskontakte, die wir einfach aus der Vergangenheit noch haben, wenn es zum Teil Ersatzteile für bestehende Maschinen oder Anlagen, die die über uns kaufen oder beziehen. Aber das sind keine Kontakte, die jetzt uns als Firma am Laufen halten oder mit denen wir regelmäßig da irgendwelche Sachen machen*“ (III, S.8-9; 236-254: A).

Weiterhin betont der Geschäftsführer von **A** den prioritär informellen Charakter dieser Kontakte; damit wird deren marginale Bedeutung nochmals unterstrichen.

> *„Das sind auch mehr private Kontakte. Die besuchen uns auch einmal privat hier die kommen auch mal zum Geburtstag, wenn sie in der Nähe sind oder du triffst dich halt auf Messen mal und dadurch ergeben sich halt auch wieder Kontakte, dass die sagen: He, ich habe da einen, der sucht die und die Maschine, könnt ihr uns da nicht helfen, den Kontakt herstellen oder das Ding liefern? Also eher auf dieser Basis“* (III, S.9; 260-267: A).

Ähnlich verhält es sich beim mittleren Chemieunternehmen **D** (Landkreis Zwickau), da zum einen ebenfalls auf den eher informellen Charakter dieser Kontakte rekurriert wird. Zum anderen wird auch eingeräumt, dass das Finden von ausländischen Partnern ein durchaus schwieriges Unterfangen sei und v.a. von der interpersonellen Chemie abhänge – also ob *man miteinander könne*. Auch findet Erwähnung, dass Unternehmen **D** keinerlei selbstständige Niederlassungen auf dem Territorium anderer Staaten unterhalte.

> *„Vieles sind Kontakte, die auf Messen entstanden sind, Partner, die sich gemeldet haben, dass sie interessiert wären, solche Produkte in ihren Märkten anzubieten. Ja, dann gibt es natürlich auch viele andere geschäftliche Beziehungsebenen, wo so etwas angebahnt wird. Also, das ist sehr, sehr unterschiedlich. Wichtig ist, dass man die geeigneten Partner findet. Wir haben uns also auch in der Zeit von einigen getrennt, die halt nicht so- wo die Chemie nicht so gepasst hat. Und manche sind sehr, sehr langjährig und haben sich da sehr gut entwickelt. Also das ist nicht- Wir haben keine selbstständigen Niederlassungen direkt im Ausland“* (VIII, S.6-7; 175-186: D).

Zudem wird seitens des Geschäftsführers von **D** darauf hingewiesen, dass zwar durchaus ein Bewusstsein dafür vorhanden sei, dass auf Innovationen ausländischer Unternehmen mit eigenen neuen Produktideen reagiert werden müsse. Andererseits wird jedoch betont, dass keine unmittelbare Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Ausland betrieben werde.

> *„Ja, es kommt darauf an, welcher- wo man Forschung und Entwicklung jetzt wertmäßig einstufen will. Es gibt natürlich schon Produktideen, die zum Teil auch im Ausland entwickelt werden, oder Bauweisen, die im Ausland üblich sind, die wir hier so nicht kennen. Wo wir dann darauf*

> *reagieren und entsprechend eigene Produkte kreieren hier bei uns. Aber dass wir jetzt im Ausland Entwicklung betreiben, in Form von chemischer Laborarbeit oder irgendsolche Sachen, das ist nicht der Fall"* (VIII, S.7; 190-199: D).

Einzig im Fall des mittleren Textilunternehmens **G** (Erzgebirgskreis) ist neben dem reinen Exportgeschäft eine Lizenzproduktion im asiatischen Raum etabliert worden. Dabei sei eigens ein Produktname geschaffen worden, der den Erfordernissen dieses Marktes gerecht werden solle.

> *„Ja, also Sie haben sicherlich Long Life B[…] als unsere zweite Marke gesehen, die wir im Rahmen von Verkäufen in Asien jetzt vor allen Dingen einsetzen. Also wir haben da Lizenznehmer, die diese Marke in Asien vertreiben. Und unter dieser Marke im Prinzip hochwertige Produkte aus Deutschland verkaufen. Und Long Life B[…] soll an sich auch bedeuten, dass das eben eine Produktion von nachhaltigen Produkten ist"* (VI, S.5; 135-143:G).

Allerdings wird sodann eingeräumt, dass diese Art von Auslandstätigkeit allenfalls von randständiger Bedeutung sei, also eine vergleichsweise geringe Relevanz für das Gesamtgeschäft habe. Zudem wird darauf hingewiesen, dass der Lizenznehmer ein durchaus bedeutender Akteur in der chinesischen Möbelbranche sei; der Anteil, den **G** allerdings daran habe, sei vergleichsweise gering.

> *„Ja. Also – wie gesagt – das hält sich in gewissen Grenzen die Anzahl der Lizenznehmer-aber das ist eine sehr- ein sehr leistungsfähiger Partner, der diese Lizenz übernommen hat, der zum Beispiel in der Möbelbranche tätig ist, also der stellt unter anderem Matratzen her und bietet interessante Schlafzimmerprogramme an. Und in diesen Schlafzimmerprogrammen werden unsere Textilien halt mit einbezogen. Und er will eben auch im hochwertigen Bereich verkaufen und verkauft das eben unter der deutschen Marke Long Life B[…]. Und das sind im Moment – also ich will jetzt nichts Falsches sagen – aber so um die 100 Shops in China sind da schon existent, die unter der Marke Long Life B[…] da die Ware verkaufen"* (VI, S.9-10; 278-291: G).

Letztlich wird durch den Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauunternehmens **B** (Landkreis Mittelsachsen) auf die Existenz eines Importgeschäfts verwiesen. Dies sei notwendig, da manche Teile, die für die Herstellung des Produktportfolios große Wichtigkeit besäßen, nur noch in bestimmten Ländern/Weltregionen kosteneffizient gefertigt werden könnten.

> *„Also wir verkaufen und wir kaufen auch ein. Also wir kaufen zum Beispiel Optik ein, in Russland, Weißrussland und Ukraine, in China. Wir kaufen bestimmte Geräte, die wir nicht mehr selber produzieren können, in China ein. Ja, also das ist- Da sind wir schon relativ breit aufgestellt."* (IV, S.12; 350-356: B).

Der Blick der Befragten aus den Industrie-KMU auf die Struktur der internationalen Unternehmenskontakte lässt neben dem Primat der Exportorientierung allenfalls am Rande andere Formen auslandsbezogener Aktivitäten erkennen. Dabei scheinen neben partiell vorhan-

denen Lizenzabkommen vor allem informelle Kontakte zu dominieren, die maßgeblich von einer guten Beziehung der jeweils agierenden Personen abhängen.

Synthese: Export, Export … wenig mehr

Zunächst förderte die Analyse der Gespräche mit den Experten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände folgende Erkenntnis zu Tage: Das Auslandsengagement südwestsächsischer Industrie-KMU diene vor allem dem Erschließen weiterer Absatzmärkte, da der deutsche Markt zum einen gesättigt sei und zum anderen die hoch spezialisierten Nischenprodukte für einen gewinnbringenden Absatz einer möglichst breiten Abnehmerschaft bedürften. Als motivationale Grundlage für ein Engagement jenseits des reinen Exportgeschäfts wird neben dem Profitieren von fremden Erfahrungsschätzen ebenso pure Neugier identifiziert. Allerdings wird eingeräumt, dass derartige Kontakte eher als bloße Optionshorizonte, denn als zentrale Elemente des ökonomischen Alltags betrachtet würden.

Ein ähnliches Bild zeichnen die Gespräche mit den Interviewpartnern aus den Industrie-KMU. So werden die Kontakte jenseits des Exportgeschäfts als nur wenig institutionalisiert beschrieben. Neben ihrer geringen Relevanz für die unternehmerische Gesamtbilanz wird vor allem deren häufig lediglich informeller Charakter hervorgehoben. Zudem wird die maßgebliche Abhängigkeit jeglicher internationaler Kontakte von der interpersonellen Harmonie betont.

Die Analyse der vorliegenden Kategorie legt den Schluss nahe, dass unternehmerische Internationalität für südwestsächsische Industrie-KMU vor allem eines bedeutet: eine herausragende Relevanz der Exportorientierung für den Unternehmenserfolg.

1.2 Relevanz der Exportorientierung für den Unternehmenserfolg

Diese Unterkategorie (INT 02) ist von großer Wichtigkeit für die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit, sind in ihr doch jene Transkriptpassagen subsumiert, die die herausragende Bedeutung des Außenhandels für den wirtschaftlichen Erfolg südwestsächsischer Industrie-KMU aufgreifen. Neben der Sicht, welche die in die Untersuchung einbezogenen industrienahen Dachorganisationen und Verbände auf das Themenfeld haben, wird ebenso jene der ausgewählten Industrie-KMU analysiert. Dies soll eine Synthese beider Perspektiven ermöglichen, wobei wiederum der die gesamte Industrielandschaft

Südwestsachsens umfassende Blick der industrienahen Dachorganisationen und Verbände mit den partikularen Standpunkten der Befragten in den untersuchten Industrie-KMU zusammengeführt wird.

Die Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände

Die Gespräche mit den Interviewten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände förderten zwei zentrale Erkenntnisse zu Tage:

(1) Zunächst wird darauf verwiesen, dass jedes Industrie-KMU früher oder später an den Punkt komme, an dem die strategische Frage gestellt werden müsse, ob ein weiteres Wachstum des Unternehmens angestrebt wird? Für den Fall, dass dem so sei, könne dies allein durch eine verstärkte internationale Ausrichtung erreicht werden.

(2) Auch wird davon gesprochen, dass das Agieren auf internationalen Märkten letztlich den Standort *hier* in Südwestsachsen stärke.

Exemplarisch sei hierzu auf diesbezügliche Ausführungen eines Mitarbeiters der IHK Chemnitz verwiesen:

> *„Entweder ich sage, ich bin so klein und will auf dieser Größe bleiben oder ich sage mir, ich will wachsen. So, und wenn ich wachsen will, dann bleibt mir gar nichts anderes übrig, als auf andere Märkte zu gehen, mich auf anderen Märkten vertraut zu machen, um meine Produkte, mein Know-how dort hin zu bekommen, auch um letztendlich den Standort, der hier ist – in Sachsen – zu festigen. Weil, wenn man das nicht tut und den Anschluss irgendwann verpasst, und der sächsische und der deutsche Markt ist voll, dann ist es zu spät. Also er braucht im Prinzip für sein Wachstum- braucht er diese internationalen Märkte“ (*II, S.6-7; 174-186: IHK II).

Die Notwendigkeit des internationalen Agierens sei dabei vor allem der hoch spezialisierten Ausrichtung der südwestsächsischen Industrie-KMU geschuldet. Die Produktpalette der auch im Maßstab der KMU vergleichsweise kleinen Unternehmen der Region umfasse dabei vor allem die Produktion in spezifischen Nischen. Eine derartige Spezialisierung erfordere mithin einen breiten Absatzmarkt, der allein durch ein starkes Exportgeschäft gesichert werden könne, wie einer der Interviewpartner der Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH (WFE) deutlich macht:

> *„Aber wir haben viele kleine Unternehmen, die ihre Nischen besetzt haben. Und in den Nischen äußerst exportlastig arbeiten“* (V, S.22; 662-664: WFE I).

Zusammenfassend lassen sich zwei Erkenntnisse ableiten: Einerseits wird die Auffassung vertreten, wonach Südwestsachsen als Standort erfolgreicher Industrie-KMU allein durch eine verstärkte internationale Ausrichtung gesichert werden könne. Andererseits werde eben dies erst durch eine hochspezialisierte Nischenproduktion der einzelnen Unternehmen überhaupt möglich.

Die Perspektive der Industrie-KMU

Mögen sich die Aussagen der Vertreter der industrienahen Dachorganisationen und Verbände hinsichtlich der Relevanz der Exportorientierung für den Unternehmenserfolg quantitativ in Grenzen gehalten haben, so fielen die diesbezüglichen Stellungnahmen der Befragten aus den Industrie-KMU umfassend aus.

Zunächst wird eingeräumt, dass ohne das Exportgeschäft der Unternehmensumsatz als Ganzes signifikant niedriger wäre. Der Geschäftsführer des Kleinunternehmens **A** betont, dass insbesondere sein Unternehmen als Zulieferer der Metallindustrie stark vom Exportgeschäft seiner Kunden abhängig sei; mithin habe es einschneidende Konsequenzen für die Geschicke des Unternehmens, wenn der Außenhandel nicht in dem Umfang wie bisher stattfinden könne.

> *„[…] dass die Teile, die in die Finalprodukte unserer Kunden eingehen, dann wieder global vertrieben werden, in kompletten Anlagen, das heißt, wenn eine Globalisierung in der Form nicht vorhanden wäre, dann wäre auch unser gesamter Umsatz oder unser gesamter, unsere gesamte Produktion prozentual weniger […]“* (III, S.7; 193-199: A).

Diese herausragende Bedeutung des Exports wird vor allem darauf zurückgeführt, dass der deutsche Markt gesättigt sei, die hergestellten Spezialprodukte allerdings ein international hohes Ansehen genössen und sich auf diesem Wege neue internationale Märkte erschließen ließen. Jenes *market seeking* dient in diesem Kontext vor allem einer Kompensation der o.g. Saturierungseffekte. Insbesondere im Fall des mittleren Textilunternehmens **G** aus dem Erzgebirgskreis wird postuliert, dass der deutsche Markt für die Produktlinien dieses Industrie-KMUs weitgehend gesättigt und ein *internationales Ausweichen* unvermeidlich sei.

> *„Gut, also diese Entwicklung in Deutschland ist natürlich auch damit begründet, dass wir ja doch aus der Historie heraus es mit einer relativ- mit klassischen Produkten hier arbeiten. Also, wir stellen die Damastbettwäsche her, wir stellen die Damasttischwäsche her. Das sind also traditionelle Baumwollprodukte. Und sich doch da gewisse Entwicklungen da in Deutschland ergeben haben. Ich meine, das war früher so an sich Usus, dass jemand eben so eine Damasttischdecke auch als Tagesdecke auf den Tisch gelegt hat – so, das ist lange vorbei, macht man nicht mehr, das legt man auf zu irgendwelchen Festlichkeiten und als Tagesdecke wird – wenn überhaupt – was anderes verwandt. Und das hat natürlich für uns da zu entsprechenden Veränderungen in den Absatzlinien geführt, da gab es entsprechende negative Entwicklungen. Und*

> *da war es natürlich notwendig, uns Sortimentlinien und Märkte zu suchen, die das abfangen bzw. wo wir uns dann weiterentwickeln konnten"* (VI, S. 8-9; 245-263: G).

Bisweilen findet auch eine Quantifizierung des Exportgeschäfts statt, wobei sich dessen Anteil am Gesamtumsatz, laut den Aussagen der Gesprächspartner, meist im Bereich von 50 bis 70 Prozent bewege. Explizite Zahlenwerte wurden dabei in den Gesprächen mit dem Geschäftsführer des mittleren Maschinenbauers **E** aus dem Vogtlandkreis, dem Geschäftsführer des mittleren Textilunternehmens **G** aus dem Erzgebirgskreis sowie dem Personalverantwortlichen des mittleren Maschinenbauunternehmens **H** aus Chemnitz genannt:

> *„Ja, mittlerweile haben wir einen Exportanteil- – also dieses Jahr könnte der auf 50 Prozent kommen. Und das ist dann schon hoch"* (XI, S.9; 269-271: E).

> *„Von den Märkten, die wir bearbeiten: Selbstverständlich ist Deutschland ein großer Markt für uns, aber mittlerweile hat sich der Exportanteil auf zwischen 60 und 70 Prozent verändert"* (VI, S.4; 114-117: G).

> *„Also wir haben im letzten Jahr allein fast 70 Prozent Exporttätigkeit erzielt-also Auftragseingänge aus dem Ausland zu verzeichnen gehabt. Und in diesem Jahr scheint sich die ganze Sache so fortzusetzen"* (VII, S.8; 235-239: H I).

Die genannten Zahlenwerte illustrieren recht anschaulich, welch hohen Stellenwert das Exportgeschäft für die untersuchten Industrie-KMU besitzt. Im Falle des mittleren Chemieunternehmens **D** aus dem Landkreis Zwickau wird selbiger wiederum mit dem Absatz eines Spezialproduktsortiments begründet, da der deutsche Markt für solche Nischenprodukte zu klein bzw. zu gesättigt sei.

> *„Die nehmen einen sehr hohen Stellenwert ein, weil die Entwicklung oder eine Umsatzentwicklung, eine Marktentwicklung ohne die Internationalisierung und die Ausdehnung in andere Märkte so nicht möglich gewesen wären. Deutschland ist ein relativ gesättigter Markt. Es gibt eine große Menge Wettbewerber. Wir haben trotzdem als deutsche Bauchemie ein weltweit sehr hohes Ansehen. Aber – wie gesagt – der Markt ist mehr oder weniger- ja zum Teil mit Überkapazitäten aufgeteilt beziehungsweise vergeben; und wenn Sie expandieren wollen, dann müssen Sie gucken, wo Sie das können, wo Sie mit Spezialprodukten- – und das sind also viele Spezialprodukte, die in den Export gehen – halt einfach andere Märkte erschließen. Und das haben wir seit- beginnend 1996 mit den ersten Geschäften in den USA getan, und ab dem Jahr 2000 ist dann sehr viel Richtung Marktentwicklung Richtung Osteuropa entwickelt worden"* (VIII, S.5-6; 139-156: D).

Die Chancen, etwa durch ebenso spezifische wie vielfältige Produkte beständig neue Märkte zu erschließen, werden auch vom Geschäftsführer des mittleren Maschinenbauunternehmens **E** hervorgehoben.

> *„Aber wir haben trotzdem auch durch unsere Produktvielfalt immer auch wieder neue Aussichten auch in andere Bereiche noch hervorzudringen, reinzukommen und da auch – ja unser Brot zu verdienen"* (XI, S.10; 279-283: E).

Es wird darauf verwiesen, dass eine Vielzahl hochspezialisierter Produkte ebenso mannigfaltige Marktchancen in zahlreichen Weltregionen eröffne. Der Geschäftsführer des mittelsächsischen kleinen Maschinenbauunternehmens **B** betont in diesem Zusammenhang die große Bedeutung des Exportgeschäfts für die gesamte Region. Ferner wird seinerseits gar unterstellt, dass Unternehmen **B** ohne das Außenhandelsgeschäft kein KMU wäre, sondern sich bestenfalls in der Größenklasse kleiner Handwerksbetriebe bewegen würde bzw. die Existenz des gesamten Unternehmens zur Disposition stünde.

> *„Diese ganzen, die drei Fakten, die ich vorhin genannt habe, sowohl im Export – das ist also eine sehr exportträchtige Region, was die Endprodukte betrifft. Also ich habe da jetzt keine Zahlen, aber das, was diese Mikroelektronikprodukte betrifft, die gehen sicherlich in Größenordnungen in den Export, weltweit. Und genauso trifft das zu – was weiß ich – auf die Lampenindustrie, NARVA, zum Beispiel. Oder auch uns- Für uns ist das auch-ohne Export wären wir im Prinzip tot oder eine kleine Handwerkerbude“* (IV, S.7; 193-202: B).

Ähnlich plakativ äußert sich auch der u.a. für die internationalen Kontakte zuständige Marketingchef des mittleren Maschinenbauunternehmens **H**. Auch hier wird eingeräumt, dass ohne das Exportgeschäft das Unternehmen nicht (mehr) existieren würde.

> *„Ohne den internationalen Kontakten [sic!] würde die [Firma] wahrscheinlich jetzt schon nicht mehr existieren – so krass muss man es formulieren. Also nachdem nun die Krise in den letzten zwei Jahren massiv in der Industrie eingeschlagen hat und die Aufträge, gerade auch im deutschen Bereich, extrem zurückgegangen sind, profitieren wir vom internationalen Geschäft“* (VII, S.8; 229-235: H II).

Besonders die beiden letzten Beispiele machen deutlich, von welch großer Relevanz das Exportgeschäft für die untersuchten südwestsächsischen Industrie-KMU ist: überlebenswichtig. Dabei wurden zwei Aspekte der *Unabdingbarkeit des Internationalen* hervorgehoben. Neben dem Verweis auf die Exportträchtigkeit der Region Südwestsachsen wird erwähnt, dass eigens die vergangene Wirtschaftskrise einen Nachfrageeinbruch in Deutschland nach sich gezogen habe und sich deshalb ein Ausweichen auf ausländische Märkte als Möglichkeit angeboten habe, um die damit verbundenen Umsatzeinbußen zu kompensieren. Die sich infolgedessen vergrößernde Abhängigkeit vom Exportgeschäft bestehe bis in die Gegenwart fort.

Sehr interessante Einsichten eröffnete das Gespräch mit dem Geschäftsführer des mittleren Elektronikkomponentenherstellers **F**. Zunächst wird wiederum eingeräumt, dass auch kleinere Unternehmen Kontakte zum internationalen Markt pflegen müssten. Hierfür werden zwei ausschlaggebende Gründe identifiziert: Zunächst sei ein steter Auslandskontakt unab-

dingbar, um etwa neue Trends in der Produkt- bzw. Prozessinnovation nicht *zu verpassen* und dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit mittelfristig zu verlieren.

> *„Naja, es sind eigentlich zwei Gründe, warum die Internationalität für uns sehr wichtig ist. Einmal ist es so, dass man natürlich auch als kleines Unternehmen, als kleiner Mittelständler den Kontakt zum internationalen Markt nicht verlieren darf. Also wenn man sich nur auf einen Markt beschränkt, würde das bedeuten, dass ich irgendwann mich so abkapsle von dem internationalen Wirtschaftsleben, dass ich nicht mehr weiß, was draußen herum gespielt wird. Und dort würde mir die Konkurrenz irgendwann einmal deutlich über den Mund fahren. Das ist ganz einfach- Es gibt ja Trends, die man nur mitbekommt- Gerade diese Globalisierung führt ja zu Verlagerungen von bestimmten Strukturen ins In- und Ausland und hin und her und wieder zurück. Das kriegt man nicht mehr mit, wenn man sich nur auf den deutschsprachigen Markt konzentriert“* (IX, S.8; 220-236: F I).

Weiterhin sei ein Engagement auf internationalen Märkten als Aushängeschild für das Unternehmen zu verstehen, um speziell größeren Kunden zu demonstrieren, dass man auf diesem Felde bestehen könne und so den Anforderungen der Internationalität gerecht werde.

> *„Ich muss- ich bin dazu gezwungen, wenn ich große Kunden beliefern will, muss ich nachweisen, dass ich in der Lage bin, international aufzutreten. Unser größter Geschäftskunde, den wir haben, sitzt in den USA. Und der verlangt ganz einfach, dass wir wie ein Global Player agieren, ob wir das können oder nicht, spielt erst einmal gar keine Rolle, das steht einfach im Vertrag – so. Jeder Automobilist schreibt das heutzutage in den Vertrag rein, auch wenn er vielleicht in Chemnitz produziert, verlangt der, dass wir weltweit liefern können, in alle Werke. Das heißt, das ist eine Grundvoraussetzung, um überhaupt bei den großen Kunden im Bereich Maschinenbau, Automatisierungstechnik, Automobilindustrie liefern zu dürfen. Dass man in der Lage ist, global, weltweit aufzutreten, egal wie“* (IX, S.8-9; 236-251: F I).

Die Aussagen bezüglich der *Internationalität als Aushängeschild* werden sogleich insofern präzisiert, dass besonders Kunden aus den Sektoren Maschinen- und Anlagenbau, Automatisierungstechnik sowie Automobilindustrie darauf Wert legten. Als Grund hierfür dürfte in Frage kommen, dass Unternehmen **F** basierend auf seiner Produktpalette (Elektronikkomponenten) fast ausschließlich als Zulieferer von Unternehmen aus o.g. Branchen fungiert. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Einsicht, dass dabei keineswegs Prestigedenken im Vordergrund stehe. Vielmehr seien auch diese Großkunden ausgesprochen eng mit internationalen Märkten verflochten bzw. unterhielten Dependancen in anderen Ländern. Somit sei es von herausragender Wichtigkeit, dass Industrie-KMU als Zulieferunternehmen im Stande seien, weltweit zu liefern und auch die Anforderungen erfüllen zu können, die diese Internationalität an ihre Produkte und darüber hinaus etwa an das Geschäftsgebaren bzw. andere direkte persönliche Kontakte mit den Kunden stellten.

Letztlich wird seitens eines der beiden Interviewten des mittleren Maschinenbauers **H** aus Chemnitz betont, dass die starke Exportorientierung durchaus über historische Wurzeln verfüge. So hätte Unternehmen **H** in der Zeit des Staatssozialismus in der ehemaligen DDR

einen Exportanteil von 90 Prozent gehabt; dieser Trend setze sich bis in die Gegenwart fort. Begründet wird diese ausgesprochene Exportrelevanz wiederum mit dem nischenhaften Charakter des Produktportfolios von **H**, welches einen großen (internationalen) Absatzmarkt benötige, um ausreichend Umsatz für das Unternehmen zu generieren.

> *„Die Exportorientierung ist sicherlich auch- Auch das hat historische Wurzeln. Also wenn man einfach weiter zurückgeht – dass die [Firma] an sich auch schon früher – wenn ich jetzt an vor 1990 denke, ja – einen sehr, sehr hohen Exportanteil hatte. Also da ging – ich sage einmal – fast 90 Prozent – meines Wissens – der Maschinen in das nicht-sozialistische Ausland, ja. Und dementsprechend sind die Maschinen eben auch schon zu DDR-Zeiten weltweit vertreten gewesen. Ja, und dieser Trend wird natürlich, oder diese Tendenz wird fortgesetzt. Auch im Hinblick darauf, dass wir hier natürlich mit den Maschinen in einem Bereich tätig sind- Das sind erstens Sondermaschinen in einem sehr großen-, oder großen Dimensionen. Und drittens: Das ist- sind Nischen – ja, Nischenprodukte eigentlich, ja. Das sind keine Standardserien, Massenmaschinen; das sind Nischenprodukte. Und da ist natürlich der regionale Bedarf, der Bedarf in Deutschland irgendwo begrenzt, ja. Und deshalb auch schon muss es an sich, oder kann es gar nicht anders gehen. Will die [Firma] bestehen und wachsen, eben auch internationale Märkte zu bedienen“* (VII, S.9-10; 269-290: H: II).

Die Sicht der Befragten aus den Industrie-KMU auf die Relevanz der Exportorientierung für den Unternehmenserfolg lässt sich wie folgt zusammenfassen: Wie auch schon die Vertreter der industrienahen Dachorganisationen und Verbände betonten auch die Gesprächspartner in den Industrie-KMU, dass ihre Produkte überwiegend spezielle Nischen besetzen, die allerdings eines möglichst großen Absatzmarktes bedürften. Daher sei ein internationales *market seeking* unabdingbar, um die Saturierungseffekte zu kompensieren. Ferner glichen die Umsätze, die auf ausländischen Märkten erwirtschaftet würden, die Verluste bei der deutschen Inlandsnachfrage aus, die sich als Folge der vergangenen Wirtschaftskrise eingestellt hätten. Einen interessanten Aspekt stellt darüber hinaus auch die Perspektive dar, wonach internationales Engagement (ein aktives Exportgeschäft) gleichsam als Aushängeschild gegenüber anderen/weiteren Kunden verstanden wird. Denn eigens große Unternehmen des Maschinen- und Fahrzeugbaus – als in zahlreichen Fällen wichtige Kunden der untersuchten Industrie-KMU – müssten aufgrund ihres länderübergreifenden Agierens auf Zulieferer setzen, die sich ebenso souverän auf dem internationalen Parkett bewegen könnten. Letztlich werden historische Wurzeln der starken Exportorientierung identifiziert, die sich aus der Zeit des DDR-Staatssozialismus bis in die heutige Zeit fortsetzten.

Synthese: Produktion in Nischen – Notwendigkeit internationaler Absatzmärkte

Hinsichtlich der Frage nach der Relevanz der Exportorientierung für den wirtschaftlichen Erfolg südwestsächsischer Industrie-KMU lassen sich insgesamt *fünf* Erkenntnisstränge extrahieren:

(1) Die untersuchten Industrie-KMU produzierten in hoch spezialisierten Nischen, die nur dann einen adäquaten ökonomischen Gewinn hervorbrächten, wenn die hergestellten Güter auf einem möglichst großen Absatzmarkt vertrieben werden könnten. Auf einen solchen ließe sich nur dann zugreifen, wenn der Export ins Ausland breiten Raum im Gesamtgeschäft einnehme. Dies unterstrichen sowohl die Interviewten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände wie auch die Befragten aus den Industrie-KMU des Analyserahmens.

(2) Jene Einsichten werden teilweise dahingehend pointiert, dass ein starkes Engagement im Ausland letztlich maßgeblich zur Sicherung des regionalen Unternehmensstandorts in Südwestsachsen beitrage.

(3) Eigens die Befragungen in den Industrie-KMU offenbarten die Sichtweise, wonach der Absatz auf internationalem Parkett die Verluste bei der Inlandsnachfrage infolge der vergangenen Wirtschaftskrise kompensiere.

(4) Dabei diene zwar der Export zuvorderst der Vergrößerung möglicher Absatzmärkte, dennoch erfülle dieser ebenso eine wichtige Funktion als Aushängeschild des jeweiligen Unternehmens. So müssten sich große Kunden der zumeist als Zulieferer fungierenden Industrie-KMU auf deren potentielles Agieren auf internationalem Parkett verlassen können, denn gerade das Endkundengeschäft jener Großunternehmen sei ebenso weitgehend exportorientiert.

(5) Letztlich besitze die Exportorientierung teilweise historische Wurzeln, die sich bis in die Gegenwart fortsetzten.

Es konnte gezeigt werden, dass der Export das Hauptstandbein der untersuchten südwestsächsischen Industrie-KMU darstellt. Geschuldet ist dies v.a. der Notwendigkeit eines möglichst breiten Absatzmarktes für hoch spezialisierte Produkte, deren Herstellung hohe Anforderungen an die Mitarbeiter der Industrie-KMU stellt. Alle Aussagen der Befragten, die die Wichtigkeit des Exports für die Industrie-KMU quantifiziert haben, attestieren dieser einen prozentualen Anteil am Gesamtgeschäft von deutlich über 50 Prozent.[47] Dies hat zwangsläufig Konsequenzen für die qualifikatorischen Anforderungen, die an die Mitarbeiter dieser Unternehmen zu stellen sind. Nachfolgend werden die Transkriptpassagen inhaltsanalytisch ausgewertet, die der im methodischen Unterkapitel III.3.3 vorgestellten Kategorie Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern (KOMP) zuzuordnen sind.

2 Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern

Die zentrale Hauptkategorie, die im Zuge der empirischen Auswertung der Transkripttexte entwickelt wurde, trägt den Titel: *Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern* (KOMP). Denn entsprechend den Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit stehen eigens Effekte einer internationalen Unternehmensausrichtung auf die Anforderungen, die an die Mitarbeiter von Industrie-KMU gestellt werden (müssen), im Zentrum des Interesses. Dabei bildet die herausragende Relevanz des Exportgeschäfts für die untersuchten Industrie-KMU den Ankerpunkt jedweder Argumentation. Vor diesem Hintergrund finden sich nachfolgend jene Transkriptpassagen wieder, die die Fähig- und Fertigkeiten auf der Ebene der Mitarbeiter thematisieren, die diese besitzen müssen, um den Erfordernissen der Internationalisierung des jeweiligen Unternehmens gerecht zu werden. Indes bezieht sich der Begriff *potentielle Mitarbeiter* darauf, dass ebenso der Frage nachgegangen wird, wie es um die Globalisierungsfähigkeit jener Menschen bestellt ist, die südwestsächsische Industrie-KMU u.U. einstellen müssten, um den Anforderungen der hohen Exportorientierung gerecht werden zu

[47] Die hier gemachten Angaben liegen über der Exportquote aller Unternehmen des produzierenden Gewerbes im Direktionsbezirk Chemnitz von 35 Prozent (→II.1.2). Eine Ursache dieses scheinbaren Widerspruchs liegt in der Art und Weise der Interviewanbahnung. So wurde im Zuge der ersten Kontaktaufnahme mit potentiell in die Untersuchung einzubeziehenden Unternehmen bereits auf den inhaltlichen Fokus der Arbeit hingewiesen: die Internationalisierung bzw. Exportorientierung südwestsächsischer Industrie-KMU. Infolgedessen zeigte sich bei einigen Rückantworten der angeschriebenen Unternehmen, dass eine Teilnahme an der Erhebung oft mit dem Hinweis darauf abgelehnt wurde, dass keinerlei Kontakte ins Ausland bestünden. Im Umkehrschluss kann angenommen werden, dass eigens jene Unternehmen Gesprächsbereitschaft zeigten, die besonders aktiv auf dem Felde des Exportgeschäfts sind. Diese Umstände können die überdurchschnittliche Exportquote der letztendlich analysierten Industrie-KMU erklären helfen.

können: Kann auf einen ausreichend großen Pool entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte in der Region zurückgegriffen werden?

Die einzelnen Transkriptpassagen wurden insgesamt sechs Unterkategorien zugeordnet. Dabei kommt vor allem den beiden Gruppen der Skills der Globalisierungsfähigkeit große Bedeutung zu, welche in einem eigenen Unterkapitel mit dem Titel *Explizite Skills der Globalisierungsfähigkeit* behandelt werden (→IV.2.1):

- den e*xpliziten Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit* (KOMP 01) [48] und

- den e*xpliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit* (KOMP 02).

- Sodann wird ein Blick auf den *Ist-Zustand der Globalisierungsfähigkeit* der momentan in den Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter geworfen (KOMP 03).

- Im Anschluss werden jene Abschnitte der Verschriftlichungen analysiert, deren Fokus auf dem *Vorhandensein entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte in der Region Südwestsachsen* liegt (KOMP 04).

- Auch die Frage nach der *Ausbildungsfähigkeit südwestsächsischer Schulabsolventen* ist von großer Bedeutung, wurde sie doch in vielen Fällen, ohne dass sie direkt gestellt wurde, durch die Befragten selbst angesprochen. So kann allein die Fähigkeit eines Unternehmens, entsprechende Nachwuchskräfte zu akquirieren, das langfristige wirtschaftliche Überleben desselben sicherstellen. Allein, gerade auf dem Feld der klassischen Ausbildungsberufe, die nach wie vor das Gros der Belegschaft der Industrie-KMU des Untersuchungsraumes ausmachen, sehen beide Gruppen von Befragten große Nachwuchsprobleme (KOMP 05).

- Diese könnten letztlich in ein Fehlen qualifizierter Arbeitskräfte münden. Daher sind in der Unterkategorie *Fachkräftemismatch in Gegenwart und Zukunft* solche Aussagen der Befragten subsumiert, die konkrete Bereiche benennen, in denen bereits heute Arbeitskräfte fehlen bzw. von zukünftigen Defiziten ausgegangen werden kann. Der

[48] In dieser Subkategorie existieren weitere Sub-Sub-Kategorien, die nachfolgend als *Unterpunkt(e)* bezeichnet werden. Diese Aufschlüsselung ist der Tabelle mit den Ankerbeispielen im Anhang zu entnehmen (→A.4).

Begriff *Fachkräfte* bezieht sich dabei allein auf die Sphäre der reinen Industriearbeitskräfte. Darüber hinaus spielen ebenso überfachliche Faktoren eine wichtige Rolle, welche den eigentlichen Fachkompetenzen überhaupt erst Wirkmächtigkeit verleihen. Hierbei handelt es sich vordergründig wiederum um die den Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit zugeordneten Fähig- und Fertigkeiten auf den Feldern zwischenmenschlicher Interaktion und Kommunikation (KOMP 06).

2.1 Explizite Skills der Globalisierungsfähigkeit

Wird die Frage nach wichtigen *Qualifikationen*, gleich in welchem Zusammenhang, gestellt, so fällt oft der Begriff *Skills* (deutsch: *Können, Geschick, Fertigkeiten, …*); dabei spielen zunächst sog. *Hard Skills* eine wichtige Rolle. Hierbei handelt es sich im weitesten Sinne um Fähig- und Fertigkeiten, die zunächst unbedingt notwendig sind, um speziellen Anforderungen in einem bestimmten Feld etwa des Beruflichen, der Ausbildung aber auch des Privaten gerecht zu werden. Konkret handelt es sich bei diesem Kaleidoskop *harter* Faktoren üblicherweise um spezifische Fachkenntnisse, also jene Qualifikationen, ohne die eine bestimmte Aufgabe keinesfalls erfolgreich bewältigt werden kann. Indes nimmt die Vokabel *hard* auch darauf Bezug, dass diese Faktoren mit wissenschaftlichen Methoden erfass- bzw. messbar sind (→II.4.4).

Darüber hinaus existieren sog. *Soft Skills*, welche v.a. Kompetenzen, Kenntnisse bzw. Fähig- und Fertigkeiten auf den Feldern sozialer Interaktion und interkultureller Kompetenz umfassen. Keineswegs darf das Adjektiv *soft* (weich) in diesem Zusammenhang so verstanden werden, dass diese Gruppe von Kompetenzen weniger Bedeutung besäßen als Hard Skills. „Weiche Faktoren sind in ihrer Basisstruktur [lediglich] schwer greifbar und werden deshalb als ‚weiche' Faktoren gekennzeichnet" (LIES 2008: 36).

Bei den Hard Skills handelt es sich um relativ leicht greifbare Kompetenzfelder. Zu diesen werden neben Sprachkenntnissen und etwa dem Wissen um sich von Land zu Land unterscheidende rechtliche oder normative Rahmenbedingungen ebenso konkrete Fach- bzw. Technikkenntnisse gezählt. Dagegen handelt es sich bei Soft Skills um vergleichsweise schwer zu fassende, schwer messbare Fähig- und Fertigkeiten auf den Feldern zwischenmenschlicher Kommunikation.

Auf den nächsten Seiten werden jene Transkriptpassagen analysiert, die sich den beiden Skillkategorien zuordnen lassen; dabei werden die Hard Skills und die Soft Skills in zwei separaten Unterkapiteln behandelt. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden sodann in einer Synthese zusammengeführt. Vor diesem Hintergrund ist den Hard und den Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit gemein, dass beide durch die Befragten *explizit* mit der Unternehmensinternationalisierung in Verbindung gebracht wurden.

2.1.1 Explizite Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit

Im Kontext vorliegender Arbeit sind mit *Hard Skills* jene *Schlüsselqualifikationen* gemeint, die Mitarbeiter von Industrie-KMU besitzen müssten, um etwa die geforderte Produktqualität zu gewährleisten oder den Vertrieb der Produkte sicherzustellen. Der Terminus Schlüsselqualifikationen impliziert dabei bereits, dass die damit bezeichneten Fähig- und Fertigkeiten über reine fachliche Qualifikationen hinausgehen (vgl. EILLES-MATTHIESSEN ET AL. 2007: 15).[49] Denn gerade im Rahmen internationalen Wirtschaftens erschließen nicht allein spezifische Fachkenntnisse neue internationale Aktionsräume; es ist auch und vor allem die Kenntnis fremder Sprachen, die so manchen Kontakt erst möglich macht. Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Arbeit unter den Hard Skills jene Kompetenzen zusammengefasst, welcher die Mitarbeiter der in die Untersuchung einbezogenen Industrie-KMU unbedingt mächtig sein müssen, damit das jeweilige Unternehmen adäquat international agieren kann.[50] Der bisweilen überfachliche Charakter dieser Qualifikationen manifestiert sich im Fall der vorliegenden Arbeit u.a. dadurch, dass etwa die gemeinhin den *Soft Skills* zugeordneten Sprachkompetenzen zu den Hard Skills gezählt werden. Eine solche Zuordnung ist zum einen zweckdienlich, da sich bereits im Verlauf der Interviewdurchführung und in noch stärkerem Maße bei der Auswertung der Transkripttexte herausgestellt hat, dass es zuvorderst der Faktor Sprache ist, von dem eine erfolgreiche internationale Unternehmensausrichtung (ein aktives und erfolgreiches Exportgeschäft) abhängt. Zum anderen sind

[49] EILLES-MATTHIESEN ET AL. gebrauchen den Terminus *Schlüsselqualifikationen* eher in Gestalt einer Mischung von sog. Hard und Soft Skills.

[50] An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass bei der Darstellung dieser Unterkategorie nicht eine Vorabdifferenzierung der Mitarbeiter anhand ihrer Tätigkeit auf unterschiedlichen Hierarchie- oder Funktionsebenen der untersuchten Unternehmen vorgenommen wird. Eine solche kann allenfalls im Nachgang, korrespondierend mit den getätigten Aussagen der Interviewpartner erfolgen, zumal aufgrund der Kleinteiligkeit der in die Untersuchung einbezogenen KMU lediglich eine geringe hierarchische Differenzierung in den Unternehmen vorhanden ist: kleiner Verwaltungsapparat, die *Gewerblichen* stellen die bei weitem größte Gruppe der Mitarbeiterschaft etc.

Sprachkenntnisse vergleichsweise einfach metrisierbar (→II.4.4). Dies wird nachfolgend auch an den zu analysierenden Transkriptpassagen deutlich werden, in denen Aussagen über fremdsprachliche Mitarbeiterqualifikationen breiten Raum einnehmen.

Darüber hinaus spielen neben den sprachlichen Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter ebenso das Wissen um von Land zu Land divergierende Standards im Rechtssystem im Allgemeinen bzw. abweichende Normen oder Spezifikationen etwa bei Produktions- oder Qualitätsstandards im Speziellen eine entscheidende Rolle. Indes stellt eine internationale Unternehmensausrichtung ggf. ebenso neue oder andere Anforderungen an konkrete Fachkenntnisse im Rahmen des eigentlichen Herstellungsprozesses, müssen doch die Finalprodukte letztlich auch den o.g. abweichenden Normen und Spezifikationen gerecht werden. Aus diesem Grund beinhaltet die Subkategorie der Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit drei sog. Unterpunkte, die ein wichtiges strukturbildendes Element der Unterkategorie darstellen. Für eine solche weitergehende Differenzierung wurde sich bewusst *ex ante* entschieden, um dem unterschiedlichen Charakter von Sprachkenntnissen, Kenntnissen um legislativ-ökonomische Divergenzen und eigentlichen produktionsrelevanten Fachkenntnissen (bspw. technisches Verständnis sowie Wissen um technische Details bzw. Abläufe) gerecht zu werden.

Wie bereits im vorangegangenen Unterkapitel wird bei der Analyse der Transkripttexte so verfahren, dass die jeweiligen Aussagen der Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände auf der einen und die relevanten Textpassagen aus den Interviews mit den Experten der untersuchten Industrie-KMU auf der anderen Seite zunächst getrennt voneinander dargestellt werden; im Nachgang erfolgt wiederum eine Zusammenführung in Gestalt einer Synthese.

Die Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände

Bei der Subsumierung der Interviewpassagen, welche Aussagen bezüglich der Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit enthalten, herrscht unter den Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände der einhellige Tenor, wonach die Frage nach den Fremdsprachenkenntnissen der Mitarbeiter den Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs jedweden internationalen Agierens bilde. Zunächst wird dabei beispielsweise seitens eines Befragten der IHK Chemnitz eingeräumt, dass v.a. dem Englischen als *lingua franca* (FIRTH 1996) große Bedeutung beizumessen sei.

> *„Erstmal die Sprache. Wenn man mit ausländischen Unternehmen arbeiten will, muss entweder er eine Sprache, also die eigene Sprache können oder am besten, man findet eine Sprache, wo beide mächtig sind, also Englisch ist, glaube ich, eine Voraussetzung“* (I; S.11; 333-337: IHK I).

Obschon auch ein weiterer IHK-Mitarbeiter die Wichtigkeit des Englischen als Kommunikationsinstrument von Menschen unterschiedlicher sprachlicher Sphären betont, wird dennoch darauf verwiesen, dass der ausschließliche Gebrauch dieser *lingua franca* schnell an seine Grenzen stoße.

> *„Müssen natürlich eine Fremdsprache sprechen, also Englisch ist Minimum. Je nachdem, in welches Land man geht, ist es natürlich auch immer noch besser, diese Sprache zu sprechen, wenn es denn möglich ist. Ist im russischen Raum relativ einfach zu handhaben, denke ich mal, auch im spanischen Raum, also sprich Lateinamerika. In den asiatischen Ländern wird es dann natürlich schwierig. Na, ist ganz normal. Wäre der Idealfall“* (II; S.12; 360-368: IHK II).

So sei zwar das Beherrschen des Englischen eine Minimalvoraussetzung. Dem ungeachtet wäre es von Vorteil, der Sprache des jeweiligen Landes mächtig zu sein, in dem potentielle Partner angesiedelt sind. Kaum Probleme werden vor diesem Hintergrund für Kontakte in den russischen Sprachraum ausgemacht. Vergleichsweise positiv wird ebenso die Situation etwa bei den Sprachen Lateinamerikas (Spanisch und Portugiesisch) gesehen. Defizite werden dagegen v.a. bei Sprachen des asiatischen Raumes identifiziert.

Vergleichsweise umfänglich widmet sich der Mitarbeiter des ICM Chemnitz dem Problem- und Aufgabenfeld der Sprachkompetenz(en). Auch in diesem Fall findet die Bedeutung des Englischen als *lingua franca* Erwähnung, dies allerdings mit dem Verweis darauf, dass besonders junge Menschen allein qua Schulbildung ausreichend Fremdsprachenkenntnisse besäßen. Gleichwohl wird betont, dass im Rahmen der Ausbildung Auslandsaufenthalte unabdingbar seien, um die Sprachkompetenzen so zu verfeinern, dass im späteren Berufsalltag allen Anforderungen entsprochen werden könne.

> *„Also internationales Agieren verlangt auf alle Fälle sehr viel Sprachkompetenz, weil ich nicht davon ausgehen kann, dass alle anderen Deutsch lernen. Das ist auch in unserem EU-Projekt schon so; da ist die Sprache Englisch, weil wir nicht mit Polen und Slowaken und Italienern und Ungarn da sprechen können, deswegen sprechen wir dann auch untereinander Englisch und auch die Berichte, gegenüber der Europäischen Kommission und so weiter werden in Englisch verfasst. Also Englisch halte ich für sehr wichtig. Ich denke, jeder Student oder jeder- viele junge Leute sprechen Englisch. Und dann ist es notwendig, irgendwann auch einmal einen Auslandseinsatz zu machen. Also immer jetzt bloß im Sprachkabinett oder mit irgendwelchen Sprachlehrern gemeinsam kann man das nicht zu einer- oder kann man das schwer – sage ich jetzt einmal – zu einem Grad bringen, zu einer Reife bringen, was mich befähigt, dort aktiv zu werden. Natürlich ist- Es reicht erst einmal eine Weile, ich kann telefonieren, ich kann eine Mail schicken, ich kann vielleicht einen Vertrag vorbereiten. Und- Also die Sprachkomponente ist äußerst wichtig“* (X, S.16; 472-494: ICM).

Abgesehen von sprachlichen Fähigkeiten spielten laut Aussage der Befragten ebenso Kenntnisse legislativ-ökonomischer Divergenzen eine wichtige Rolle. Hierbei handelt es sich einerseits um das Wissen über die sich von Land zu Land unterscheidenden juristischen bzw. wirtschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen. Andererseits sei für ein erfolgreiches Agieren auf dem internationalen Parkett darüber hinaus die Einhaltung andersartiger Produktions- oder Qualitätsstandards von herausragender Wichtigkeit. Hierzu erschloss etwa das Gespräch mit dem Mitarbeiter des ICM Chemnitz detailreiche Einsichten:

> *„Also insgesamt, insgesamt denke ich schon, reflektiert sich das, weil die Auswirkungen sind schon da. Also, wenn ein Unternehmen international verflochten ist, dann kommen auch andere Garantiebedingungen und irgendwelche Ersatzteillieferungen und so weiter und dann kann jeder mit nachdenken. Kann trotzdem sein, dass der eine oder andere sagt: Naja, ich mache seit 20 Jahren dasselbe. Die Anforderungen an das Qualitätsmanagement, das ist eine Sache, wo ich denke, da ist auch eine Zertifizierung notwendig, dass man sagt: Hier bei uns sind die Prozesse [unverständlich: 00:29:24)]. Also ISO 9.000/14.000 und so weiter. Und da ist der Einzelne natürlich betroffen“* (X, S.19; 556-577: ICM).

Neben dem Verweis etwa auf divergierende Anforderungen im Qualitätswesen – in diesem Kontext finden eigens die Qualitätsmanagementnormen *ISO 9.000ff.* sowie die Umweltnormen *ISO 14.000ff.* Erwähnung – wird eingeräumt, dass es dem einen oder anderen Mitarbeiter bisweilen schwer falle, sich mit derartigen neuen Anforderungen, die aus einem starken internationalen Engagement erwüchsen, aktiv auseinanderzusetzen.

Auf sich von Land zu Land unterscheidende Qualitätsstandards rekurriert ebenso ein befragter Mitarbeiter der WFE:

> *„Also indirekt – würde ich sagen. Indirekt vielleicht dahingehend, dass der ausländische Geschäftspartner wieder andere Qualitätsstandards hat. Stichwort: Zertifizierung, Audit“* (V, S.31; 933-936: WFE I).

An dieser Stelle finden insbesondere etwa sich von Staat zu Staat unterscheidende Zertifizierungsstandards oder Auditverfahren Erwähnung. Diese sich aus dem Auslandsengagement ergebenden spezifischen Anforderungen wären zwar mitunter bis auf die Ebene der Produktionsmitarbeiter spürbar, obgleich die Auffassung vertreten wird, wonach derartige Effekte grundsätzlich eher den Vertrieb bzw. die Managementebene beträfen.

> *„Genauso ist es. Da hat der amerikanische Automobilzulieferer mit Sicherheit noch einmal ein ganz anderes Zertifizierungsverfahren als der chinesische, den ich da mit meinen Schrauben beliefere. Und das hat meines Erachtens maximal dann Auswirkungen bis auf die Produktionsebene, bis auf die Ebene des Produktionsmitarbeiters. Aber ansonsten glaube ich es kaum. Ansonsten ist das eine Frage des Vertriebs, der Managementebene“* (V, S.31; 940-948: WFE I).

Eine genuin wirtschaftsrechtliche Perspektive förderte dagegen das Gespräch mit einem Mitarbeiter der IHK Chemnitz zutage.

> *„Ja, dann muss man natürlich dann die ganzen legislativen Sachen des jeweiligen Staates kennen, oder sich erkundigen. Ja, die Rahmenbedingungen, Wirtschaftsbedingungen, aber das ist eine Voraussetzung. Wenn man in ein anderes Land will, muss man wissen, wo das Land steht, was man beachten muss, welche Rechte, welche Pflichten hat man dort, damit man nicht gleich am Anfang einen Fauxpas macht“* (I, S.12; 347-354: IHK I).

Zunächst wird betont, dass allgemeine Kenntnisse des Rechtssystems der Länder, in dem die Geschäftspartner angesiedelt sind, sofern sie nicht vorhanden seien, sich schnell angeeignet werden müssten. Die diesbezüglichen Aussagen sind allerdings vergleichsweise allgemein gehalten – es findet keine Differenzierung dahingehend statt, welche Mitarbeiter welcher Ebenen bzw. Abteilungen über derartige Kenntnisse verfügen müssten. Gleichwohl wird die Wichtigkeit des Wissens um die rechtlichen Aspekte v.a. vor dem Hintergrund unterstrichen, dass permanent die Gefahr bestehe, Fehler zu begehen, die letztlich dazu führen könnten, die Anbahnung potentieller Geschäftsbeziehungen zu vereiteln.

Ferner nimmt ein Gespräch Bezug auf die Bedeutung produktionsrelevanter Fachkenntnisse. Der Gesprächspartner vom ICM Chemnitz gibt darin zu bedenken, dass etwa die Arbeit eines einfachen Maschinenbedieners in der Vergangenheit nicht mit jenen Herausforderungen zu vergleichen sei, denen sich ein CNC-Zerspaner heutiger Tage stellen müsse:

> *„Ja, und die Person, die- oder viele – auch wenn es ein CNC-Fräser ist – machen ja heute schon andere Sachen als am Anfang. Da hat er seinen Streifen, sein Programm gekriegt […] und hatte eigentlich bloß noch einen Knopf zu drücken. Und heute ist es doch mehr so, dass auch er selbst mit programmieren muss, zumindest anpassen oder so. Ich denke, die Anforderungen an alle steigen, das spürt man“* (X, S.20; 591-599: ICM).

Wäre es früher ausreichend gewesen, die Maschine(n) lediglich mit vorgefertigten Programmabläufen *zu füttern*, so müsse der Werker heute im Stande sein, Ablaufprogramme eigenständig zu schreiben, zu programmieren.

Zusammenfassend lassen sich bezüglich der Perspektive der Befragten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden drei Hauptkategorien von Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit ausmachen:

(1) Zunächst seien es v.a. *die sprachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter*, die für den Erfolg der Industrie-KMU auf dem internationalen Parkett verantwortlich seien. Zwar wird nach wie vor der englischen Sprache große Bedeutung als *lingua franca* beigemessen; allerdings gewönnen zunehmend auch andere Sprachen an Bedeutung, deren

Kenntnisse allerdings nicht so weit verbreitet seien wie die Beherrschung des Englischen.

(2) Neben Sprachkenntnissen besäße weiterhin *das Wissen um von Land zu Land divergierende wirtschaftsrechtliche oder verwaltungstechnische Normen und Verfahrensweisen* große Bedeutung für die Realisierung eines erfolgreichen Exportgeschäfts.

(3) Die *eigentlichen Fachkenntnisse*, die für die Produktion der zu exportierenden Güter unabdingbar sind, finden zunächst nur am Rande Erwähnung.

Die Perspektive der Industrie-KMU

Wie die Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände strichen auch die Interviewten der Industrie-KMU die große Wichtigkeit von Fremdsprachenkenntnissen der Mitarbeiter heraus. Zunächst wird wiederum festgestellt, dass es sich beim Englischen um eine *lingua franca* handele, ohne deren Kenntnis jegliche Form internationalen Agierens zum Scheitern verurteilt sei. Dies bringt beispielsweise einer der beiden Befragten aus dem mittleren Maschinenbauunternehmen **H** plakativ zum Ausdruck:

> *„Das ist auch die Grundvoraussetzung, die jeder Mitarbeiter, der irgendwie im Unternehmen mit internationalen Geschäftspartnern zu tun hat, absichern muss – also es geht gar nicht anders. Ohne der englischen Sprachkultur [sic!] hat man keine Chance, im internationalen Markt bestehen zu können […]“* (VII, S.11-12; 337-343: H II).

Das Primat des Englischen bei der Kommunikation mit ausländischen Partnern wird auch vom Geschäftsführer des mittleren Chemieunternehmens **D** unterstrichen:

> *„Und ein wesentlicher Punkt ist halt einfach die sprachliche Qualifizierung. Weil heute, in Zeiten auch des Internets, E-Mail-Verkehr eigentlich mit vielen Partnern ausschließlich in Englisch läuft. Ja, wir haben also jetzt keine Kollegen, die jetzt hier fließend Russisch sprechen oder irgendetwas. Aber man kann eigentlich weltweit – ob wir in Schweden oder ja irgendwo in Ungarn tätig sind – das geht halt in der Regel über das Englische. Das ist eigentlich die Hauptanforderung“* (VIII, S.9-10; 272-281: D).

Es komme v.a. zum Tragen, dass die Kommunikation mit Partnern in anderen Ländern überwiegend auf elektronischem Wege stattfinde und zu diesem Zweck der Gebrauch der englischen Sprache das Mittel der Wahl sei. Ähnliche Aussagen beinhaltet eine Transkriptpassage des Gesprächs mit dem Geschäftsführer des mittleren Elektronikkomponentenherstellers **F**, wobei hier neben der allgemeinen kommunikativen Relevanz des Englischen des-

sen Bedeutung beim Verfassen und Verstehen verschiedener Dokumente (Qualitätssicherungszertifikate, Beipackzettel, Gebrauchsanweisungen etc.) hervorgehoben wird.

> *„Was natürlich – ich sage einmal – immer passiert, ist, dass man, wenn man international liefert, natürlich auch – ich sage einmal – Arbeitspapiere, Stücklisten, irgendwelche Vorschriften, wie etwas zu packen ist, natürlich dann auch mindestens in Englisch abfassen muss, wenn nicht gar noch andere Sprachen dazu kommen. Und dann natürlich derjenige, der es macht, auch in der Lage sein muss, das zu verstehen, was er da tut. Aber das ist ein sehr geringer Anteil, muss ich zugeben. Also das konzentriert sich eigentlich fast nur auf den abschließenden Bereich, also Etikettierung, Verpackung, Prüfung, wo jetzt vorkommen kann, dass da englischsprachige Beipackzettel rein müssen oder sonst irgendetwas, oder vielleicht irgendwelche Prüfanweisungen vom Kunden vorgegeben werden, die englisch eben sind“* (IX, S.12; 356-371: F I).

Dennoch seien durchaus Grenzen der angelsächsischen Sprachkultur erkennbar, wenn etwa der Blick in den Nachbarstaat Tschechien gewagt werde. In diesem Zusammenhang äußert sich ein befragter Mitarbeiter des mittleren Maschinenbauunternehmens **H** durchaus kritisch:

> *„Was im Übrigen ja durchaus nicht ganz einfach ist, ja also- Diese-diese, gerade diese Hürde Sprache, ja, die haben wir nach wie vor. Ein Beispiel: Ich bekomme eine Anfrage aus Tschechien von einem tschechischen Elektroingenieur, der sich vorstellen kann, hier bei uns als Inbetriebnehmer tätig zu sein-bringt fachlich alles mit, was man braucht, ja. Das Problem ist einfach: Kommunikation. Der kann sich nur Englisch verständigen, auch das wahrscheinlich nicht so gut, weil der Tscheche nicht dafür bekannt ist, dass er gut Englisch spricht. Tschechisch wird bei uns auch nicht gesprochen, ja. Auch Englisch nur mühselig in der Montage, also nur wenige können es, ja. Die müssen aber sehr stark miteinander interagieren, ja – Inbetriebnehmer und Monteure. So dass also dort eine Einstellung dadurch scheitert, oder dass eben die Sprachbarriere da ist“* (VII, S.13; 373-389: H I).

Einerseits scheitere etwa die Einstellung von Personen aus dem Ausland, die fachlich durchaus qualifiziert seien, gelegentlich daran, dass sie der deutschen Sprache gar nicht und der *lingua franca* Englisch nur unzureichend mächtig seien. Andererseits sehe es hinsichtlich der Fremdsprachenkenntnisse bei den bereits beschäftigten Mitarbeitern nicht besser aus. Insofern wären Fremdsprachenkenntnisse, die über das Angelsächsische hinausgehen, wünschenswert, da ein erfolgreiches Exportunternehmen neben einem *fruchtbaren* Kommunikationsklima zwischen den Mitarbeitern in noch viel stärkerem Maße von einer guten Kommunikation mit den ausländischen Partnern abhänge. Dies sei allerdings nur dann möglich, wenn eine gemeinsame Kommunikationsbasis gefunden, also eine von allen verstandene Sprache gesprochen werde.

Im konkreten Fall des kleinen Maschinenbauers **B** wird seitens der Geschäftsführung geäußert, dass allein Kenntnisse der englischen Sprache nicht ausreichend seien, um den Exporterfolg des jeweiligen Unternehmens sicherzustellen. Hierzu sollten zumindest jene Mitar-

beiter, die im Verkauf bzw. Vertrieb tätig sind, mehrere Sprachen sprechen können – dies zumindest auf einem Niveau, welches eine grundlegende Kommunikation möglich mache.

> *„Na gut, also in den vorbereitenden Abteilungen, Vertriebsabteilungen ist es notwendig und unabdingbar notwendig, dass Leute da sind, die Sprachen sprechen. Das ist ganz klar. Sonst kann man keinen Export machen. Das- Auch wenn man bloß wenig kann, man muss sich verständigen können. So. Und das ist die Anforderung, die hier steht. Und das können auch meine Leute hier im Verkauf. Die können durch die Bank weg eben verschiedene Sprachen sprechen“* (IV, S.18; 539-547: B).

Auf die Unabdingbarkeit der englischen Sprache für das Exportgeschäft rekurriert auch der Geschäftsführer des mittleren Elektronikkomponentenherstellers **F**. Gleichwohl wird auch hier wiederum auf die Wichtigkeit von Mehrsprachigkeit verwiesen, wobei eigens dem Russischen eine wachsende Bedeutung attestiert wird.

> *„Naja gut. Ich sage einmal, die Hauptsprache im Vertrieb ist Englisch. Das- […] das sollte schon also die Mindestvoraussetzung sein. Naja. Weil, das ist nicht üblich, noch nicht üblich. Es kommt zwar immer mehr und ich sage einmal in dem jüngeren Alter ist das auch fast schon selbstverständlich. Aber es ist ja nun eben so, dass wir nicht nur aus jungen Leuten herausrekrutieren können. Und das ist hier- spricht mancher hier immer noch besser Russisch als Englisch, muss man schon- Also die Mehrsprachigkeit ist sicherlich eine große Voraussetzung, eine sehr wichtige Voraussetzung. Wir stellen auch hier im Bereich Vertrieb nicht ein, wer nicht fließend Wort und Schrift mindestens Englisch kann, bevorzugt vielleicht sogar noch eine zweite Fremdsprache dazu. Wie gesagt, der Trend- der Trend eindeutig- […] Der Trend eindeutig dahin, dass wir zum Beispiel auch Leute suchen, die Russisch sprechen, die es noch richtig können, weil irgendwann kommt der Markt, auch wenn uns das sehr schwer fallen wird, den zu- Aber wir müssen ihn angehen“* (IX, S.10; 299-300 […], S.10-11; 302-338: F I).

Im Bereich Vertrieb erfolge keine Einstellung eines Mitarbeiters, wenn dieser nicht fließend (in Wort und Schrift) die englische Sprache beherrsche, wobei Kenntnisse in einer weiteren Sprache wünschenswert seien. Darüber hinaus wird anerkannt, dass der osteuropäische Markt in naher Zukunft wieder große Wichtigkeit für das Auslandsgeschäft des Unternehmens einnehmen werde; aus diesem Grund werde in Zukunft die Bedeutung von Kenntnissen der russischen Sprache signifikant wachsen.

In den Kanon der Transkriptpassagen, welche die *De-facto-Unentbehrlichkeit* sprachlicher Fertigkeiten der Mitarbeiter herausstreichen, reiht sich auch eine Aussage des Geschäftsführers des kleinen Textilunternehmens **C** aus dem Vogtlandkreis ein. Dieser stellt fest, dass von einer perspektivisch zunehmenden Bedeutung des Russischen auszugehen sei:

> *„Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen- die Mitarbeiter im Unternehmen mitbringen müssen? Na, logischerweise ist an erster Stelle natürlich: sprachliche Kenntnisse. Das ist natürlich schon sehr wichtig, weil wir das merken- Man ärgert sich dann selber, dass man selber früher zum Beispiel in Russisch so schlecht aufgepasst hat. Da habe ich nur ein Beispiel- Also wir- die- Russland wird für uns immer wichtiger und auch besser. Und auf die Messe […] Dort ist es wirklich so, dort kommen die Leute nur an den Stand- […] Wenn die merken, dass dort Russisch gequasselt wird- und dann sind die auch da. Und dasselbe merke ich, wenn wir in Tokio zur Messe sind“* (XII, S.37; 1134-1142 […] S.38; 1148-1153: C).

Von besonderer Relevanz sei, dass die Außenwirkung des Unternehmens, insbesondere etwa auf Messen, signifikant gesteigert werden könne, wenn die Mitarbeiter, die das Unternehmen vertreten, mit Sprachkenntnissen des Gastgeberlandes aufwarten könnten. In diesem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass es sich im ostasiatischen Sprachraum ähnlich verhalte.[51]

Eine differenzierte Sichtweise auf das Kompetenzfeld der Sprachkenntnisse zeigt sich auch anhand von Aussagen des Geschäftsführers des mittleren Maschinenbauunternehmens **E**, welcher zunächst einräumt, dass besonders Kenntnisse der russischen und spanischen Sprache wichtig seien. Das allein sei jedoch nicht ausreichend, da diese stets an ein grundlegendes technisches Verständnis gekoppelt sein müssten. Dasselbe träfe wiederum im Falle der ohnehin eingeforderten Englischkenntnisse zu, wobei hierbei explizit der Terminus *Fachenglisch* Erwähnung findet.

> *„[…] oder man muss ja auch sprachlich fit sein, gerade im russischsprachigen Raum. Da läuft viel oder eben auch Spanien, dass man da mit anbieten kann, da muss man auch Spanisch irgendwo jemanden haben, der das auch technisch versteht. Das- Sprechen und Sprechen ist auch zweierlei. Und, ja Englisch – sagen wir einmal – wird sowieso erwartet, können auch viele. Aber natürlich wieder ein Fachenglisch ist halt auch schon wieder eine andere Geschichte“* (XI, S.11-12; 335-344: E).

Eine ausschließliche Fokussierung auf reine Sprachkenntnisse sei letztlich kaum zielführend. Vielmehr müssten sprachliche Kompetenzen eng mit belastbarem Fachwissen, technischem Verständnis und entsprechendem Fachvokabular verwoben sein.

Interessante Einsichten gewährt das Gespräch mit dem Geschäftsführer des mittleren Maschinenbauunternehmens **E**, wobei die im Vorfeld eingeräumte Verquickung fremdsprachlicher und fachbezogener Kompetenzen teilweise obsolet wird. Es wird die These aufgestellt, wonach eine Kommunikation unter Technikern gewissermaßen auf einer metasprachlichen Ebene erfolgen könne.

> *„Aber ich denke, man kann unter Technikern kann man ja doch vieles auch darstellen und miteinander abgleichen. Das ist eigentlich nicht unmöglich. Zeichnungen: Das ist eigentlich das Schöne, dass Zeichnungen ja international gelesen werden können. Da brauche ich auch eigentlich keine andere Sprache. Na, eine Zeichnung muss- sieht in der Welt immer ein bisschen anders aus vom Outfit oder von der Gestaltung oder von der Nummerierung oder was weiß ich. Aber letztendlich sind Zeichnungen alle [unverständlich: 00:24:30] die eigentlich einen Standard oder ein gewisses Niveau, wo man also aus der Darstellung heraus lesen kann, was gewünscht ist. Na, das spielt ja keine Rolle“* (XI, S.14-15; 420-433: E).

[51] Die Aussage, wonach der Befragte *dasselbe merke, wenn er in Tokio sei*, lässt den Schluss zu, dass an dieser Stelle auf das Sprechen der japanischen Sprache angespielt wird.

Anstatt mit Worten erfolge die Verständigung auf einer graphisch-numerischen Ebene, die von technischen Zeichnungen, Nummerierungen und Maßeinheiten bestimmt werde. Aus diesem Grund sei es unter gewissen Umständen mithin unerheblich, ob Kenntnisse anderer Sprachen vorhanden seien oder nicht (vgl. HANF 1995: 217).

Hinsichtlich der sprachlichen Fähigkeiten als Element der Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit lässt sich, basierend auf den Befragungen in den Industrie-KMU, folgendes konstatieren: Neben der Unabdingbarkeit von belastbaren Kenntnissen des Englischen als *lingua franca* wird in zunehmendem Maße eine wachsende Bedeutung von Sprachen des osteuropäischen, lateinamerikanischen und ostasiatischen Raumes identifiziert. Allerdings wird eingeräumt, dass sich die Notwendigkeit derartiger Fremdsprachenkompetenzen vornehmlich auf die vorbereitenden sowie abschließenden Bereiche (v.a. Qualitätswesen und Vertrieb) und eher weniger auf die eigentliche Produktion erstrecke. Darüber hinaus scheitere so manche Einstellung in fachlicher Hinsicht adäquat qualifizierten Personals an mangelnden Sprachkenntnissen (entweder der bereits vorhandenen Belegschaft oder potentieller Mitarbeiter), da eine zielführende interpersonelle Kommunikation im Unternehmen auf diese Weise nicht stattfinden könne. Allerdings sei ein *gelungenes Miteinander* ein entscheidender Faktor des unternehmerischen Erfolgs.

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt das Zusammenspiel rein sprachlicher Kompetenzen und belastbarer Fachkenntnisse (bzw. technischen Verständnisses) der Mitarbeiter dar. Ohne diese Synthese sei weder ein gewinnbringender Vertrieb der hergestellten Produkte, geschweige denn ein erfolgreicher Auftritt des jeweiligen Industrie-KMU gegenüber ausländischen Kunden denkbar – eine Akquirierung neuer Geschäftspartner wäre, wenn nicht ausgeschlossen, dann immerhin ungleich schwerer umzusetzen.

Gleichwohl stellt die in einem Interview angesprochene metasprachliche Komponente, die Verständigung unter Technikern unabhängig von Fremdsprachenkenntnissen ermögliche, keinen unmittelbaren Widerspruch zur grundsätzlichen Bedeutung von Fremdsprachkenntnissen dar, da an den exemplarischen Transkriptpassagen deutlich geworden ist, dass sprachliche Kompetenzen v.a. im Vor- und Nachgang des eigentlichen Herstellungsprozesses identifiziert werden. Die angesprochene *nonverbale Kommunikation unter Technikern* scheint dagegen eher Bezug auf die unmittelbare Produktion oder etwa die Inbetriebnahme zu nehmen. Dagegen kann beispielsweise bei der Akquise neuer ausländischer Kunden kaum davon ausgegangen werden, dass eine Kommunikation auf graphisch-numerischer

Ebene von Erfolg gekrönt sein wird. Bei all dem wird v.a. keineswegs in Abrede gestellt, dass etwa der Vertrieb einen der wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines exportorientierten Unternehmens bildet und von Mitarbeitern, die in diesem Bereich tätig sind, fundierte sprachliche Fähigkeiten abverlangt werden müssten.

Mögen sich Sprachkenntnisse bei den Mitarbeitern eines Unternehmens mit starker internationaler Ausrichtung als von großer Wichtigkeit darstellen, wurden in den durchgeführten Gesprächen dennoch weitere Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit identifiziert. Neben *Kenntnissen legislativ-ökonomischer Divergenzen* werden nachfolgend ebenso spezifische *Fachkenntnisse* im Rahmen der eigentlichen Produktion Erwähnung finden. Hierbei lässt sich allerdings feststellen, dass die diesbezüglichen Ausführungen hinsichtlich ihres quantitativen Umfangs hinter jenen zu den Fremdsprachenkompetenzen deutlich zurückbleiben.

Was die Kenntnisse legislativ-ökonomischer Divergenzen anbelangt, so findet – ähnlich wie bei den Interviews mit den Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände – das Wissen etwa um ausländische Produktionsstandards, Qualitätsmanagementrichtlinien und Zollvorschriften Erwähnung. So gibt der Geschäftsführer des mittleren Chemieunternehmens **D** zu bedenken, dass es selbstverständlich mitunter mühselig sei, sich in die legislativen Strukturen eines anderen Landes einzuarbeiten, dies aber unabdingbar sei, um erfolgreichen Export zu betreiben.

> *„Natürlich regionale Gesetze muss man recherchieren. Man muss Regelungen einhalten, die vielleicht nur national bestehen. Das bedarf halt also schon einer höheren Anstrengung, so einen Export zu betreiben, als den Inlandsmarkt zu bedienen“* (VIII, S.10; 281-285: D).

Abgesehen von eher allgemein gehaltenen Aussagen, die auf von Land zu Land divergierende Gesetzgebungen Bezug nehmen, verweist der Geschäftsführer des mittleren Elektronikkomponentenherstellers **F** auf Probleme, die sich in letzter Zeit vermehrt dadurch einstellten, dass besonders die USA, aber mehr noch die Staaten des ostasiatischen Raumes Zollschranken installierten. Solche bisweilen undurchsichtigen Regelwerke erschwerten die Ausfuhr in diese Länder zunehmend. Daher müssten jene Regelungen durch die Mitarbeiter des Unternehmens beherrscht werden, um selbige entwirren und dadurch weiterhin im Exportgeschäft aktiv bleiben zu können. Um dies jedoch gewährleisten zu können, müsse ein fundiertes (Fach-)Wissen im Hinblick auf die äußerst vielschichtigen Exportkonditionen vorhanden sein. Dabei wird eingeräumt, dass beispielsweise komplexe Kenntnisse etwa im internationalen Handelsrecht abverlangt würden.

> *„Was eine Voraussetzung ist, oder sagen wir, was natürlich ein Problem ist, mit dem wir uns beschäftigen, sind die gesamten internationalen Handelstätigkeiten: Zoll ja- Dann, was immer stärker kommt, dass sich die Märkte gegenseitig abschotten. Die Amis haben damit angefangen vor vielen Jahren, die Asiaten ziehen jetzt nach, dass sie also Regelungen aufstellen für die Produkte an sich und auch für den Handel mit den Produkten, die einem das Leben äußerst schwer machen. Und diese Regelungen zu beherrschen und dort mitzuspielen, das erfordert also schon ein gewisses tieferes Fachwissen, was die gesamten Exportkonditionen angeht, wo also der Vertrieb – vor allen Dingen – sich darauf einstellen muss. Da müssen also Lehrgänge ran, da muss internationales Handelsrecht muss da mit beachtet werden. Das ist nicht ganz so einfach als wenn ich nebenan den Bäcker nur beliefere*“ (IX, S.11; 321-338: F I).

Abgesehen von diesen allgemeinen rechtlichen Rahmenbedingungen würden mitunter auch andere Anforderungen an die Produktqualität gestellt. Der Geschäftsführer des mittleren Textilunternehmens **G** verweist in diesem Kontext darauf, dass aus globaler Perspektive die Ware, welche in Europa eingekauft werde, ein vergleichsweise hohes Preisniveau besäße. Dies sei nur dann weiterhin zu rechtfertigen, wenn die Produktqualität auch dementsprechend hoch sei. Gerade hierbei divergierten allerdings die Vorstellungen davon, was Qualität ausmache, mitunter beträchtlich. Als besonders schwierig erweise sich dabei etwa, dass speziell die asiatischen Kunden des Unternehmens die Produktqualität mitunter an Punkten bemängelten, die nach deutscher Auffassung überhaupt keinen Grund für eine Beanstandung böten.

> *„Und ich meine gut, es hat jeder Markt seine spezifischen Anforderungen und es geht immer darum, dann diese Anforderungen – wenn die dann neu auf uns zukommen – natürlich in die Belegschaft hineinzutragen und diese Anforderungen dort zu fixieren und zu beobachten und zu kontrollieren, damit eben auch das Produkt so rauskommt, wie das der ausländische Kunde will und abnimmt. Und da gibt es natürlich auch größere Unterschiede in den Qualitätsbetrachtungen. Also wenn ich mir da unsere asiatischen Kunden angucke, für die ist die Ware ja auch eine sehr teure, die sie hier von Europa beziehen, und da ist also wirklich der kleinste Fehler, der vielleicht hier in Deutschland nicht unbedingt als Fehler betrachtet wird, der ist da ein Fehler und da muss man höllisch aufpassen, dass man da das Qualitätsniveau erfüllen kann“* (VI, S.12; 350-366: G).

Um die Anforderungen, die an die Produktqualität gestellt würden, erfüllen zu können, bedürfe es – und dies sollte besonders wegen einer offenkundigen Selbstverständlichkeit nicht aus den Augen verloren werden – *spezifischer Fachkenntnisse* im Rahmen der eigentlichen Produktion. Der Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauers **B** verweist in diesem Zusammenhang eigens auf Fertigkeiten, die Bezug auf eine adäquate Bedienfähigkeit der Produktionsmaschinen nehmen – Stichwort: Programmierung.

> *„[…] wo wir Wert darauf legen-natürlich auch im jeweiligen Falle dann die entsprechende fachliche Qualifikation – und was weiß ich – dass eben einer an der Maschine ordentlich programmieren kann – oder was weiß ich was – dass der von Technologie etwas versteht“* (IV, S.23; 684-689: B).

An dieser Passage wird einmal mehr deutlich, dass, obgleich die Herstellungsmethoden in den untersuchten Industrie-KMU mehr und mehr automatisiert seien, gerade diese Technisierung höhere Anforderungen an die Menschen stelle, die an den Maschinen arbeiten.

Beim Blick auf besondere Mitarbeiterqualifikationen konnte gezeigt werden, dass sich eigens in den vor- und nachbereitenden Bereichen eines internationalisierten Unternehmens spezielle Anforderungsstrukturen ergeben. Jenseits der Kenntnis von legislativ-ökonomischen Divergenzen bzw. anderen Qualitätsstandards erwähnt der Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauunternehmens **B** jedoch, dass etwa auch dem einfachen Warenverpacker – der ebenso an einer nachbereitenden Position agiert – eine gewisse Bedeutung beizumessen sei. Denn komme es beim Verpackungsprozess zu Fehlern, könne dies etwa mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden sein. Aus diesem Grund müsse bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass etwa ein Liefervorgang an einen ausländischen Kunden gänzlich andere Konsequenzen zeitigen könne als eine Warensendung innerhalb Deutschlands.

> *„Wenn irgendeine Störung ist, oder wenn irgendetwas ist. Und das wo ich Wert darauf lege, dass die also auch international denken. Also, dass die wissen, wir haben dort Partner, und das sind Partner, mit denen wir gut zusammenarbeiten, die für uns viel Bedeutung haben, weil wir dort Geräte absetzen und dass, wenn da Forderungen kommen von denen, dass da eben das eine oder andere an ihre Verhältnisse auch angepasst werden muss. Dass man das machen muss. Und zwar ohne zu maulen. Dass man das schnell machen muss. Damit die zufrieden gestellt werden. Und das ist eine wichtige Sache, dass man das sukzessive an jeden Mitarbeiter herantragen muss. Also das ist auch der, der die Teile einwickelt oder einpackt – zum Schluss, der muss da genauso aufmerksam gucken, dass eben eine internationale Sendung – die hat ja auch eine andere- Das ist ja auch eine Kostenfrage. Also wenn ich, wenn ich hier nach Dresden ein Paket schicke, was schief ankommt, OK, da kommt das zurück und da machen wir es neu. Wenn ich das nach China mache, sind dort 200 oder 300 Euro raus“* (IV, S.22; 649-669: B).

Zusammenfassend ist hinsichtlich der Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit aus der Perspektive der Befragten aus den Industrie-KMU folgendes festzustellen:

(1) Die Aussagen, welche auf notwendige Sprachkenntnisse Bezug nehmen, heben vordergründig die Relevanz des Englischen als *lingua franca* hervor. Darüber hinaus wird jedoch eingeräumt, dass zunehmend weitere Sprachen an Bedeutung gewönnen, wobei eigens dem Russischen und den Sprachen Ostasiens große Wichtigkeit zugeschrieben wird. Allerdings seien die Fremdsprachenkenntnisse allein, ohne belastbare Fachkenntnisse, kaum hilfreich. Letztlich besäßen Sprachkenntnisse prioritär in den vor- und nachbereitenden Abteilungen, also etwa im Qualitätsmanagement und in besonderem Maße im Vertrieb Bedeutung. Konkret in einem Fall wird die Auffassung

vertreten, wonach die Kommunikation unter Technikern zu großen Teilen nonverbal, etwa via Zeichnungen bzw. Skizzen und Daten erfolgen könne, weitgehend unabhängig von Sprachkenntnissen. Summa summarum lassen jedoch alle analysierten Transkriptpassagen den Schluss zu, wonach Sprachkenntnisse als wichtiger Hard Skill der Globalisierungsfähigkeit identifiziert werden. Wird diese Erkenntnis zugespitzt, so lässt sich gar von den Sprachkenntnissen als *wichtigstem* Hard Skill der Globalisierungsfähigkeit sprechen.

(2) Hinsichtlich von Kenntnissen legislativ-ökonomischer Divergenzen ist das Spektrum relevanter Passagen bei weitem nicht so breit wie jenes bei den Sprachkenntnissen. Anhand der Transkripte lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Ergebnisse ableiten: Neben der Notwendigkeit des Wissens um von Staat zu Staat divergierende wirtschaftsrechtliche Rahmenbedingungen wurde durch die Befragten weiterhin auf Schwierigkeiten von sich mitunter stark voneinander unterscheidenden Qualitäts- und Zertifizierungsstandards verwiesen. Auch auf diesem Feld müssten die Mitarbeiter der Industrie-KMU über entsprechende Fähig- und Fertigkeiten verfügen.

(3) Eine konkrete Benennung notwendiger Fachkenntnisse auf dem Felde der Produktherstellung findet nur in einem der durchgeführten Interviews statt. In einer weiteren Transkriptpassage wird zudem darauf hingewiesen, dass beim Verpacken von Sendungen, die ins Ausland gehen, mit größter Sorgfalt vorgegangen werden müsse, da eine *Retoure* u.U. mit erheblichen Kosten verbunden sein könne – anders als etwa bei innerdeutschen Lieferungen.

Synthese: lingua franca Englisch – notwendig, aber keineswegs hinreichend

Welche Schlüsse lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich der Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit ziehen? Welche Bedeutung ist einerseits den Aussagen der Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände und andererseits der Geschäftsführer und/oder Personalverantwortlichen der untersuchten Industrie-KMU beizumessen? Dabei hat sich zunächst gezeigt, dass die Aussagen aller Befragten einen weitestgehend ähnlichen Tenor vernehmen lassen.

Die hier darzustellenden und zu interpretierenden Ergebnisse folgen hinsichtlich ihrer Gliederung zu großen Teilen den vorab gebildeten Sub-Sub-Kategorien des Kodierleitfadens (→III.3.3). Allerdings wird im Unterpunkt *Kenntnisse legislativ-ökonomischer Divergenzen* nochmals zwischen dem Wissen um sich von Staat zu Staat unterscheidende wirtschaftsrechtliche Rahmenbedingungen einerseits sowie Kenntnissen ausländischer Produktions- und Qualitätsstandards andererseits differenziert. Letztlich wurden vier Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit erkennbar:

(1) Sprachkenntnisse als Letztelement der Globalisierungsfähigkeit,

(2) das Wissen um von Staat zu Staat unterschiedliche wirtschaftsrechtliche Rahmenbedingungen,

(3) die Kenntnisse ausländischer Produktions- und Qualitätsstandards,

(4) eine Notwendigkeit, den komplexer werdenden technologischen Anforderungen an Mitarbeiter in der unmittelbaren Produktion gerecht zu werden.

Erstens wird deutlich, dass laut Aussagen der Befragten – sowohl der industrienahen Dachorganisationen und Verbände wie auch der Industrie-KMU – spezifische Sprachkenntnisse das Letztelement der Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit darstellen. In diesem Zusammenhang decken sich die Aussagen der beiden Gruppen von Befragten weitestgehend. Obschon das Beherrschen der englischen Sprache v.a. in den vor- und nachbereitenden Abteilungen und mitunter sogar in der eigentlichen Produktion eine Grundvoraussetzung darstellt, wird in den allermeisten Fällen eingeräumt, dass mittelfristig ebenso Kenntnisse insbesondere von Sprachen des osteuropäischen, ostasiatischen sowie lateinamerikanischen Raumes eingefordert werden müssten, da der Vertrieb in eben jene Regionen in absehbarer Zeit stark zunehmen werde. Empirische Studien konnten vor diesem Hintergrund zeigen, dass Risiken bestehen, wenn eine Kommunikation über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg allein mittels der englischen Sprache erfolgt (HOUSE 1999, MEIERKORD 1996). Denn so besteht auf diesem Wege die Gefahr, sein Gegenüber falsch zu verstehen, wenn etwa einer oder beide Gesprächspartner nur über rudimentäre Englischkenntnisse verfügen. Unentbehrliche kommunikative Feinheiten oder auch technische Details können dadurch im Gesprächsverlauf verloren gehen. In diesem Zusammenhang herrscht bei den Befragten ferner das Bewusstsein vor, wonach sprachliche Fertigkeiten stets ebenso an ein belastbares spezifisches Fachwissen und damit die Kenntnis der Fachtermini in der jeweiligen Spra-

che gekoppelt sein müssten, um die Anliegen des jeweiligen Unternehmens gegenüber Vertriebspartnern adäquat artikulieren zu können.

Abgesehen von den Fremdsprachenkompetenzen, die eine Arbeit in einem international tätigen Unternehmen bisweilen erfordere, müsse weiterhin zwischen von Staat zu Staat divergierenden wirtschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie Kenntnissen ausländischer Produktions- und Qualitätsstandards unterschieden werden. Insbesondere Mitarbeiter der vor- und nachbereitenden Abteilungen sollten über Kenntnisse solcher legislativen Bedingungen bzw. Produktionsnormen verfügen.

Zudem dränge die Notwendigkeit eines erfolgreichen internationalen Agierens die untersuchten Industrie-KMU dazu, ihr Produktportfolio an spezifischen Nischen auszurichten. Eine derart hochspezialisierte Produktion stelle stetig wachsende Anforderungen an jene Personen, die in der unmittelbaren Produktion beschäftigt sind: Tätigkeiten etwa als bloße Maschinenbediener verlören weitestgehend an Bedeutung.

Auffällig ist, dass sich die Aussagen der beiden Gruppen von Befragten in fast allen Belangen decken: Hierbei findet zunächst das Offensichtliche, nämlich die Fremdsprachenkenntnisse (1), Erwähnung. Einzig diese Sub-Sub-Kategorie wird seitens der Befragten differenziert betrachtet, wo hingegen die anderen Anforderungen an die Globalisierungsfähigkeit der Mitarbeiter (2) bis (4) zwar erwähnt werden; mehr als eine bloße Nennung findet jedoch *de facto* nicht statt. Indes wird explizit auf Defizite eingegangen, die sich aus mangelnden Kenntnissen etwa von Sprachen des ostasiatischen oder lateinamerikanischen Raumes ergeben können. Gleichwohl wird deutlich, dass nach wie vor v.a. dem Englischen größte Bedeutung für das erfolgreiche Agieren auf internationalem Parkett zugeschrieben wird.

Bei den Ziffern (1), (2) und (3) muss explizit darauf hingewiesen werden, dass es sich hierbei um Fähig- und Fertigkeiten handelt, die vordergründig von Beschäftigten der vor- und nachbereitenden Abteilungen eingefordert werden. Einzig Ziffer (4) nimmt Bezug auf die eigentliche Produktionsebene.

Als unorthodox mag auf den ersten Blick die Vorgehensweise erscheinen, dass die Sprachkenntnisse den Hard Skills zugeordnet werden. Die Analyse der Transkripte ließ aber deutlich werden, dass sprachliche Fertigkeiten stets an erster Stelle Erwähnung fanden, wenn nach mitarbeiterbezogenen Erfordernissen einer internationalen Unternehmensausrichtung gefragt wurde; darüber hinaus wurde deren herausragende Wichtigkeit für ein er-

folgreiches Agieren eines Industrie-KMU betont. Aus diesem Grund werden die Sprachkenntnisse den Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit zugeordnet.

Nachfolgend werden die Aussagen der Befragten subsumiert und analysiert, welche die sog. Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit zum Thema haben.

2.1.2 Explizite Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit

Die Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit[52] erfassen Fertigkeiten der *sozialen Interaktion* (*soziale Kompetenzen*). Im Fall der vorliegenden Arbeit stehen dabei Aspekte der *interkulturellen Kommunikation* im Vordergrund. Zunächst gilt es dabei, den Terminus *soziale Kompetenz* begrifflich zu umreißen. Hinsichtlich der Definition von sozialer Kompetenz sei auf die Definition von LANGMAACK verwiesen, welche auch die Grundlage für das Verständnis sozialer Kompetenz auf den nächsten Seiten bildet:

> „Soziale Kompetenz ist ein Bündel von Fähigkeiten, um in sozialen Situationen auf der zwischenmenschlichen Ebene zu kommunizieren und zu kooperieren“ (LANGMAACK 2004: 23).

Dementsprechend ist eine Kommunikation zwischen Menschen nur dann erfolgreich, wenn sie auf eine Art und Weise erfolgt, die einer bestimmten Situation angemessen ist. Das heißt, dass die jeweiligen Akteure zum einen im Stande sein müssen, den spezifischen Charakter des jeweiligen Kommunikationssettings zu erfassen und sich sodann zum anderen entsprechend selbigem zu verhalten. Der Bezug auf eine konkrete Situation erschwert eine allgemeine Definition von sozialer Kompetenz, da sich deren Charakter stets erst aus der konkreten Interaktionskonstellation heraus ergibt (vgl. WELLHÖFER 2004: 3).

In der vorliegenden Arbeit stellt die sog. *interkulturelle Kompetenz* einen Sonderfall der sozialen Kompetenz dar, da hierbei jene Fähigkeiten im Vordergrund stehen, die Kommunikation und Kooperation mit Partnern aus anderen Ländern ermöglichen bzw. erleichtern können. Vor dem Hintergrund des Verständnisses der expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit als *distance-bridging factors* (vgl. NORDSTRÖM/VAHLNE 1994: 46ff., →II.4.4) finden sich in der Literatur allerdings unterschiedliche Sichtweisen, auf welche Art bestehende Distanzen durch interkulturelle Kompetenzen überbrückt werden können. So sind nach ANTWEILER interkulturelle Kompetenzen dadurch geprägt, dass sie basierend auf sog. *gesellschafts-*

[52] Für gewöhnlich werden zu diesen weichen Faktoren auch spezifische Sprachkenntnisse gezählt. In der vorliegenden Arbeit wurden die Fremdsprachenkenntnisse allerdings den Hard Skills zugeordnet (→II.4.4).

übergreifenden Universalien ein erfolgreiches Kommunizieren bzw. Kooperieren ermöglichen (ANTWEILER 2009). Dagegen sind es bei THOMAS eher die Divergenzen zwischen verschiedenen Ländern bzw. Kulturen, die es entsprechend kulturspezifischer Anpassungsvorgänge zu überbrücken gilt (THOMAS 1991, THOMAS 2003[a], THOMAS 2003[b], THOMAS 2003[c], THOMAS 2011, THOMAS/STUMPF 2003). Im Zuge der Auswertung der Interviewtranskripte zeigte sich, dass alle befragten Personen v.a. auf bestehende kulturelle Unterschiede Bezug genommen haben.[53] Aus diesem Grund findet auf den nächsten Seiten folgendes Verständnis interkultureller Kompetenz Verwendung:

> „Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergieträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung. Interkulturelle Kompetenz ist das Resultat eines Entwicklungs- resp. Lernprozesses, in dem Persönlichkeitsmerkmale und situative Kontextbedingungen so ineinander verschränkt sind, dass dann, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen einander begegnen und füreinander bedeutsam werden und dabei eine von gegenseitigem Verständnis getragene Kommunikation und Kooperation möglich wird, die für beide Partner zur optimalen Zielerreichung und zu einem zufriedenstellenden Interaktionsprozess führt“ (THOMAS 2003[c]: 143).[54]

Als Erstes werden wiederum die Perspektiven der interviewten Personen der industrienahen Dachorganisationen und Verbände analysiert. Sodann stehen die Gespräche mit den Befragten aus den Industrie-KMU im Mittelpunkt. Hierbei machten Erstere eher allgemein gehaltene Aussagen bzgl. (sozial-)interkultureller Kompetenzen, die Befragten der Industrie-KMU dagegen präsentierten anschauliche Beispiele aus dem Alltag ihres Unternehmens. Schlussendlich können die beiden Perspektiven in einer Synthese zusammengeführt wer-

[53] An dieser Stelle sei auf eine Arbeit zum Konstrukt der sog. *psychischen Distanz* zu verweisen, die sich explizit auf Inhaber von KMU im deutsch-tschechischen Grenzraum konzentriert: Wie gehen selbige bei der Suche nach Kooperationspartnern jenseits der Grenze vor? Allerdings rekurriert diese Arbeit primär auf die Inhaber und nicht auf die Mitarbeiter im Allgemeinen; weiterhin findet eine räumliche Eingrenzung auf den deutsch-tschechischen Grenzraum statt (HODICOVÁ 2007). Die vorliegende Arbeit wirft aber einen Blick auf die Beschäftigten der untersuchten Industrie-KMU, ohne dabei den Fokus allein auf deren Inhaber und/oder Geschäftsführer zu lenken. Dennoch ist die Vorstellung von der Existenz einer psychischen Distanz im Rahmen vorliegender Arbeit zentral. So dienen in besonderem Maße die Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit dazu, eben diese Distanz zu überbrücken und damit eine erfolgreiche Unternehmensinternationalisierung sicherzustellen.

[54] Im Gespräch mit Kollegen wurde dem Verfasser einmal mehr deutlich, dass insbesondere im kulturwissenschaftlichen Diskurs verschiedenste Auffassungen zu finden sind, was denn unter interkulturellen Kompetenzen zu verstehen sei. Speziell das Verständnis von interkultureller Kompetenz bei THOMAS sieht sich dabei häufig anachronistischen Vorwürfen ausgesetzt, da selbige – im Gegensatz etwa zur Sichtweise ANTWEILERS – in zu starkem Maße die Unterschiede zwischen Kulturen betone. Dem ungeachtet lehnt sich die nachfolgende Argumentation an das Modell von THOMAS an – dies aus zwei Gründen: Zunächst liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit nicht auf genuin kulturwissenschaftlichen Fragestellungen. Darüber hinaus ist es gerade der bei THOMAS im Mittelpunkt stehende Gedanke des gegenseitigen Verstehens, Kommunizierens und Kooperierens, der für das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit von großer Wichtigkeit ist. Denn so sind etwa die *Skills der Globalisierungsfähigkeit* nichts weniger als Instrumente, die von den Beschäftigten der südwestsächsischen Industrie-KMU dazu benutzt werden (können), um ggf. bestehende (sozio-)kulturelle Barrieren zu ausländischen Kunden/Geschäftspartnern zu überbrücken.

den. Darin werden die auf die einzelnen Unternehmen bezogenen Äußerungen mit den Passagen verbunden, welche auf die gesamte Landschaft südwestsächsischer Industrie-KMU Bezug nehmen.

Die Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände

Jene Transkriptpassagen, die Aussagen der Interviewten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände enthalten, sprechen überwiegend Aspekte der *interkulturellen Kompetenz* als Teil des Kaleidoskops weicher Mitarbeiterkompetenzen an. Ein Mitarbeiter der IHK Chemnitz räumt etwa ein, dass v.a. Unwägbarkeiten, die sich aus mangelnden Kenntnissen im Hinblick auf interkulturelle Differenzen ergäben, vermeidbar wären. Allerdings friste das Wissen um sich von Land zu Land unterscheidende Verhaltenskodizes oder -normen in vielen Unternehmen (noch) eher ein Schattendasein.

> *„Dann die interkulturellen Sachen, die zwar also eigentlich bei vielen Unternehmen in den Hintergrund geschoben werden. Viele denken ja: Warum sollte ich mich irgendwie erkundigen und was lernen? Das sind doch Menschen und wir haben Recht. Und dann stellt man fest, dass es nicht so ist. Oder die Beziehungen scheitern, man weiß nicht weswegen. Wenn man irgendwann mal was gehört hat oder liest, dann hört man, dass es eben auf diese Missverständnisse zurückzuführen ist“* (I, S.11-12; 337-247: IHK I).

Weiterhin wird durch denselben Mitarbeiter eingeräumt, dass so mancher Deutsche nicht bereit zu sein scheine zu akzeptieren, dass mit ausländischen Partnern anders kommuniziert werden müsse als dies etwa mit Landsleuten üblich sei. Dies führe v.a. dazu, dass im Vorfeld keine Informationen über von Land zu Land unterschiedliche Kommunikationsgepflogenheiten eingeholt würden und daher ein potentieller Kontakt bereits *ex ante* zum Scheitern verurteilt sei. Gleichwohl wird eingeräumt, dass dies keineswegs auf alle Unternehmen bzw. Mitarbeiter zuträfe; es gäbe sehr wohl Akteure, die bereit seien, sich über kulturelle Unterschiede zu informieren oder sich informieren zu lassen.

> *„Aber ich merke, dass manche wirklich diese interkulturellen Sachen gar nicht beachten. Dass sie mit der deutschen Art hinkommen und erwarten, dass gerade auf diese Art auch geantwortet wird und gearbeitet wird, obwohl das in Tschechien, in China bestimmt auch ganz anders ist. Aber es gibt auch viele dagegen, die kommen und sagen: Ja, wir wissen, die Tschechen sind anders, wir müssen uns anpassen und suchen wirklich Informationen […] Also das sind, sind beides sind wirklich Unternehmen, die das beachten, die sich informieren und diese Anforderungen auch erfüllen. Andere, die – würde sagen – eingebildet dastehen und sagen: Wir sind die besten, wollen einfach nichts machen, die anderen müssen sich anpassen“* (I, S.14-15; 427-436 […] S.15; 444-450: IHK I).

In diesem Zusammenhang wird bei so manchem Mitarbeiter gar eine unterschwellige Arroganz ausgemacht, die zur Auffassung führe, sich überhaupt nicht anpassen zu müssen;

vielmehr werde ein solcher Adaptionsvorgang von der Gegenseite erwartet. Schlussendlich wird die fehlende Bereitschaft, sich über sein fremdes Gegenüber hinreichend zu informieren, als größtes Problem ausgemacht.

Der zweite befragte Mitarbeiter der IHK Chemnitz räumt ein, dass für erfolgreiche Auslandskontakte ein *gewisses Feingefühl* unabdingbar sei.

> *„Ja und da gehört natürlich erstmal dazu, dass sie so ein bestimmtes Feingefühl haben, auch für Auslandskontakte, mit den Menschen dort umzugehen. Nicht eben, nicht nur mit Deutschen in der Mitarbeiterführung, sondern auch entsprechend mit ausländischen Unternehmen und Kontakten und Kooperationspartnern“* (II, S.12; 354-360: IHK II).

Dies wird durch den expliziten Hinweis darauf unterstrichen, dass neben soliden Sprachkenntnissen eine interkulturelle Bildung erfolgen müsse. Dabei gehe es jedoch keineswegs darum, sich gänzlich verbiegen zu müssen; vielmehr sei es wichtig, zumindest zu versuchen, sein Gegenüber zu verstehen und basierend darauf mit ihm zu kommunizieren, um zu vermeiden, dass Kommunikationssituationen in einem Fiasko enden.

> *„Wichtig dabei ist natürlich neben der Sprachausbildung auch so eine gewisse, sagen wir einmal, interkulturelle Bildung, na, die wir auch immer versuchen, mit zu vermitteln. Heißt ja nicht, dass man sich nun umstülpen muss und nur deren Mentalität handeln aber man muss sie wenigstens versuchen, zu verstehen, um bestimmte Fettnäpfe vorher schon zu erkennen“* (II, S.12-13; 368-375: IHK II).

Es wird besonders darauf hingewiesen, dass durch die Bereitschaft, kulturelle Divergenzen seines Gegenübers einerseits zu akzeptieren und sich andererseits entsprechend darauf einzustellen, möglicherweise sich abzeichnende Unwägbarkeiten im Rahmen der Kontaktaufnahme im Vorfeld zu erkennen seien. Dementsprechend könne präventiv gehandelt werden, um nicht in potentielle Fettnäpfe zu tappen.

In sprachlich recht anschaulicher Weise skizziert ein befragter Mitarbeiter der WFE die notwendig werdenden Anpassungen seitens der Beschäftigten von Industrie-KMU des Untersuchungsraumes. Konkret wird darauf verwiesen, dass etwa bei der Besichtigung einer Produktionsstätte durch Vertreter eines Unternehmens aus dem muslimischen Kulturraum dieser in einer Weise empfangen werden müsse, die den Gepflogenheiten eines Moslems entspräche.

> *„Ja. Ohne das jetzt zu überdramatisieren, aber natürlich hat ein chinesischer Geschäftspartner oder – ein bestes Beispiel – Bibliothekseinrichtung [X], der jetzt über ein, zwei Messen in Dubai, in Katar – was weiß ich wo – die Nationalbibliothek von Katar einrichtet und den Scheich nach [Y] einlädt, um ihm seine Produktionsstätte zu präsentieren. Natürlich muss ich dort – und das wissen auch die kleinen Unternehmen – natürlich muss ich mich denen dort standesgemäß*

verhalten. Ich muss dem standesgemäße Rahmenbedingungen bieten wie er das als Moslem dann auch erwartet" (V, S.29-30; 893-904: WFE I).[55]

Darüber hinaus wird ein weiterer Aspekt angesprochen, der so manchem Mitarbeiter oder auch Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens bisweilen befremdlich erscheinen mag: gemeinsame Freizeitaktivitäten, um im Vorfeld etwa einer Geschäftsanbahnung persönlichen Kontakt zu knüpfen oder den Abschluss eines Vertrages gebührend zu feiern.

„Und das – wie gesagt – das brauchen wir jetzt gar nicht unter dem großen Kunsttitel benennen. Aber man ist sich dessen bewusst-und genauso wie eben der russische Chef auch einmal erwartet, dass man dann mal in die Sauna einrückt und dort einmal die Schwarte krachen lässt" (V, S.30; 904-909: WFE I).[56]

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass entsprechend der Orientierung an den gebildeten Kategorien, die Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände vor allem Aspekte der interkulturellen Kompetenz als explizite Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit identifizieren, wobei weiterhin zwischen drei Ausprägungen selbiger unterschieden werden kann:

(1) den interkulturellen Kompetenzen in der direkten Kommunikation,

(2) der Fähigkeit und der Bereitschaft von Mitarbeitern, sich in Kontaktsituationen mit Angehörigen anderer Kulturkreise so zu verhalten, dass nicht über Gebühr interpersonelle Irritationen aufträten,

(3) die Bereitschaft, auch an Aktivitäten teilzunehmen, die zwar nicht notwendigerweise dem deutschen Geschäftsgebaren entsprächen, aber gleichwohl der Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre bzw. einem erfolgreichen Geschäftsabschluss Vorschub leisteten.

[55] Der Verfasser ist sich im Klaren darüber, dass diese Aussage vollkommen offen lässt, was genau den Gepflogenheiten der Muslime entspricht bzw. was konkret der Vertreter des potentiellen Partnerunternehmens *als Moslem erwarte*. Dennoch wird am Beispiel dieser Transkriptpassage einmal mehr deutlich, welch hoher Stellenwert Aspekten interkultureller Kompetenz bei Kommunikation und Kooperation mit ausländischen Partnern beigemessen wird.

[56] Das Saunaritual einer russischen *Banja* (Bezeichnung für ein russisches Dampfbad) umfasst bisweilen ein gegenseitiges Abschlagen des Körpers mit Birkenzweigen zum Zwecke einer Durchblutungsanregung der Haut. In der Transkriptpassage zielt die Formulierung *die Schwarte krachen lassen* mutmaßlich auf dieses Vorgehen ab.

Bei all dem wird ein zentraler Grund identifiziert, der interkulturelle Kontakte am ehesten scheitern ließe: die Überzeugung, sich nicht über Gepflogenheiten, Werte und Verhaltensnormen anderer Länder/Kulturkreise informieren zu müssen. Aus Sicht der Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände werden also vordergründig motivationale Defizite sowie deren Überwindung im Hinblick auf einen erfolgreichen Einsatz interkultureller Kompetenzen als explizite Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit ausgemacht.

Die Perspektive der Industrie-KMU

Nachfolgend findet eine Analyse der Transkriptpassagen aus den Interviews mit den Befragten der Industrie-KMU statt. Neben der herausragenden Bedeutung interkultureller Kompetenzen werden darin auch sich verändernde räumliche Mobilitätsanforderungen thematisiert. Die große Bedeutung dieser Gruppe von Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter wird besonders an einer Aussage des Geschäftsführers des kleinen Textilunternehmens **C** deutlich. Darin klingt an, dass ggf. notwendige Fachkenntnisse vergleichsweise einfach erworben werden könnten, das Wichtigste allerdings eine offene Persönlichkeit sei, die sich dadurch auszeichne, dass sie keine Hemmungen besäße, sich auf dem internationalen Parkett zu bewegen.

> *„Die Fachkenntnisse, die dann dafür notwendig sind, die können dann allemal- Ist das, was ich dazu sagen kann, was das Wichtigste ist: Aufgeschlossenheit, frei den Dingen entgegen zu gehen […]. Das Wichtigste ist natürlich dann auch in dem Fall, sich halt weltweit überall mit bewegen zu können. Ja, und da gibt es auch keine- braucht man keine Hemmungen mehr haben.* (XII, S.40; 1220-1224 […] S.39; 1193-1196: C).

In den Kanon von Aussagen, die auf die Aufgeschlossenheit gegenüber Internationalisierungstendenzen Bezug nehmen, reiht sich auch eine Textpassage ein, die dem Interview mit dem Personalleiter des mittleren Maschinenbauers **H** entnommen wurde. Darin wird zum Ausdruck gebracht, dass abgesehen von Zerspanungsfacharbeitern ausnahmslos alle Mitarbeiter des Unternehmens mit ausländischen Partnern in Kontakt kämen. Aus diesem Grund sei es wichtig, dass bei allen Beschäftigten das Bewusstsein dafür vorhanden wäre, dass die Internationalisierung einen integralen Bestimmungsfaktor des wirtschaftlichen Überlebens der Firma darstelle.

> *„Selbst bei unserer mechanischen Fertigung sind teilweise die Jungs schon mit rausgefahren. Vielleicht nicht im- außerhalb der bundesdeutschen Grenzen unterwegs gewesen, aber wenn ich jetzt nur einmal die mechanische Fertigung hernehme: Ich sage einmal, die stehen halt an den Maschinen, ja, die- unsere Zerspaner. Alle anderen sind unmittelbar oder mittelbar auch immer mit internationalen Kontakten, ja in Kontakt, oder haben- gibt es Schnittstellen zu internationalen Kontakten, ja. Also das heißt, die – ich sage einmal – das Denken hier im Unternehmen*

> *ist, oder sollte eben sehr stark von diesen internationalen Beziehungen und diesen Internationalisierungstendenzen geprägt sein. Ob das der Einkauf ist, ob das unsere Mitarbeiter in der Montage sind, die also eben rausfahren zur Kundenmontage, Inbetriebnahmen, im Service, ja – überall geht es nicht ohne, selbst der Personaler kriegt Anfragen aus dem Ausland und da möchte man gern hier […] arbeiten"* (VII, S.12; 352-371: H I).

Ein Bewusstsein für den zentralen Stellenwert der Internationalisierung und eine damit verbundene Aufgeschlossenheit gegenüber allem, was sich jenseits der deutschen Grenze abspielt, sei auch zentral beim Erwerb bzw. der praktischen Anwendung interkultureller Fertigkeiten und Kompetenzen, welche im Folgenden thematisiert werden. Zunächst wird dabei durch den Geschäftsführer des mittleren Chemieunternehmens **D** darauf verwiesen, dass die Mitarbeiter im Stande sein müssten, sich bestimmten regionalen Besonderheiten anzupassen; dies setze vor allem die Bereitschaft voraus, sich aktiv mit bestehenden kulturellen Differenzen auseinanderzusetzen. Insbesondere im Verkauf tätige Personen müssten Kenntnisse ausländischer Märkte besitzen, um sich gegenüber Kunden – sei es am eigenen Standort oder vor Ort beim Partnerunternehmen – adäquat zu verhalten.

> *„Ja, sie müssen, sie müssen- Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, sich auf diese regionalen Besonderheiten einzustellen. Das heißt, damit ist es auch nötig, sich damit zu beschäftigen. Jedes- jeder Markt, jedes Land hat seine eigenen Besonderheiten. Und, da finden Sie selbst Unterschiede zwischen Tschechien und Polen. Also, das ist zu beachten. Auch die Verhaltensweisen an den Märkten sind zum Teil andere; also so etwas muss dann schon einem Verkaufsmitarbeiter bekannt sein: Wie er sich gegenüber diesen Kunden zu verhalten hat, wie er sich eventuell vor Ort zu verhalten hat"* (VIII, S.9; 261-272: D).

Die Bereitschaft, sich grundsätzlich mit Aspekten interkultureller Unterschiede auseinanderzusetzen wird durch den Geschäftsführer des kleinen Textilunternehmens **C** als wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches internationales Agieren hervorgehoben. Eine solche offene Grundhaltung wird dabei als ebenso wichtig bewertet wie die grundsätzliche Kommunikationsfähigkeit eines Mitarbeiters.

> *„[…] wenn es einer- wenn der Mensch noch kommunikativ ist- Natürlich muss ich davon ausgehen, dass der Mensch einfach offen eingestellt ist und dann auch einen weiteren Blick, weit über den Tellerrand hinaus, schon mitbringt. Und wichtig ist natürlich auch. Ich sage es einmal einfach- Ich sage es immer für uns: nirgends Grenzen zu sehen – ob das weltweit ist oder ob das im Produkt ist. Keine Grenzen zu sehen […]"* (XII, S.38; 1166-1172: C).

Auf die Frage nach *interkultureller Sensibilität* geht der Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauunternehmens **B** ein. Dabei wird darauf hingewiesen, dass ausländische Kunden, die beispielsweise ein bestimmtes Gerät erworben hätten, u.U. nicht über ein ausreichendes Bewusstsein dafür verfügten, wie angemessen und möglichst verschleißarm mit eingekauften Maschinen, Apparaturen etc. zu verfahren sei. Es herrsche vielmehr die Einstellung, wo-

nach selbige wie eine *technologische Black Box* zu funktionieren hätten, ohne dass ein ggf. bestehender Wartungsbedarf in Betracht gezogen würde. Als besonders problematisch erweise sich dabei, dass es einerseits unbedingt notwendig sei, die Partner im Ausland über eine korrekte Bedienung derselben in Kenntnis zu setzen, dies jedoch auf eine Weise erfolgen müsse, die dem Gegenüber nicht das Gefühl vermittle, belehrt zu werden. Zugespitzt lässt sich dies auch so formulieren: So mancher Partner im Ausland (insbesondere aus dem ostasiatischen Raum) setzt alles daran, *nicht sein Gesicht zu verlieren*.[57]

> *„Ist so. Also, das ist erlebt. Das ist nicht- keine Sicht, sondern das ist Fakt. Ich bin dort gewesen, ich habe mir das angeguckt, wie die das Zeug produzieren. Ich meine, die machen das alles viel einfacher und viel simpler, verstehen viele Zusammenhänge nicht unbedingt bis zuletzt. Die haben irgendwo eine Technologie gekauft, und diese Technologie wird umgesetzt. Und die wird mit dem Eisenbesen umgesetzt, egal, ob das gut ist oder schlecht. Aber die wissen eben – was weiß ich – zum Beispiel nicht, dass ab und an einmal ein Prüfgerät auch überprüft werden muss, oder wie es gemacht werden muss oder so. Und wenn man da zusammenarbeiten will – also habe ich mir zumindest immer auf die Fahne gesetzt, wenn wir da etwas in Szene gesetzt haben – dann habe ich versucht, denen auch das zu vermitteln, was wir erwarten. Muss man sehr, sehr vorsichtig sein, weil die das natürlich schnell übel nehmen […] Na, das muss man alles vermeiden. Na, also sonst machen die- da geht bei denen die Klappe runter und dann ist es aus“* (IV, S.20-21; 611-628 […] S.21; 632-634: B).

Eine solche interkulturelle Sensibilität stellt eine besondere Ausprägung im Feld interkultureller Kompetenzen dar, erfordert sie doch neben dem Vorhandensein spezifischer Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit sofort abrufbares Fachwissen, welches dem internationalen Kooperationspartner in angemessener Weise vermittelt werden muss. Letztlich lässt sich der Aussage auch entnehmen, dass es eigens im Interesse von Unternehmen **B** sei, dass die gelieferten Produkte möglichst lang einwandfrei funktionierten; dies könne jedoch nur bei sachgerechter Bedienung und Wartung sichergestellt werden. Andernfalls kann angenommen werden, dass auftretende Mängel ungerechtfertigterweise auf Unternehmen **B** zurückfallen und letztlich dessen Reputation als Exporteur schädigen.

Ein weiterer Aspekt, der sich im Zuge einer Internationalisierung von Unternehmen einstelle, seien wachsende Anforderungen an die *räumliche Mobilitätsbereitschaft* von Mitarbeitern. So betont der befragte Marketingleiter des mittleren Maschinenbauers **H**, dass mittlerweile auch ein einfacher Servicetechniker dazu bereit sein müsse, u.U. über lange Zeit fern der Heimat, im Ausland tätig zu sein.

> *„Angefangen beim einfachen Servicetechniker, muss natürlich die Bereitschaft da sein, Wochen, teilweise Monate fern von der Familie im Ausland tätig zu sein“* (VII, S.11; 331-333: H II).

[57] Die folgende Textpassage bezieht sich inhaltlich auf eine vorangegangene Aussage im Transkript, in welcher der *chinesische Raum* explizit Erwähnung findet (vgl. IV, S.19; 579-580: B).

Noch weiter gehen in diesem Zusammenhang die Aussagen des ebenfalls befragten Personalleiters von Unternehmen **H**: Bei den Servicetechnikern, die im sog. *After Sales Service* tätig seien, handle es sich um eine Art moderner Nomaden, die *de facto* ihr gesamtes Leben an ihrer beruflich notwendigen Mobilität ausgerichtet hätten. Gleichwohl verhalte es sich so, dass trotz damit einhergehender Härten und Einschränkungen diese Beschäftigten ihre häufigen und mitunter länger währenden Aufenthalte im Ausland als Bereicherung begriffen.

> *„Die Jungs dort zeichnen sich dadurch aus, dass sie natürlich eine enorme Flexibilität mitbringen, dass die praktisch das Nomadentum leben, ja, ohne dem geht es auch nicht. Das ist eine Einstellung auch an der Stelle. Ich kann den Job nur gut machen, wenn ich das auch gern möchte – einfach viel unterwegs sein und ich meine ganzen persönlichen- mein ganzes persönliches Umfeld entsprechend eingerichtet habe. Weil […] dann die Aufenthalte von ich sage mal durch- von ein paar wenigen Tagen hier in Schlagdistanz, bis hin zu sechs, acht Wochen in China sein können […] Kommt darauf an. Also, für viele ist das absolut auch eine Bereicherung im Service-das ist genau der Punkt, also es ist eben nicht, nicht einfach nur hart. Ja, sicherlich ist das anspruchsvoll, keine Frage. Aber für viele ist das auch wirklich eine Bereicherung, weil die das wollen“* (VII, S.14; 409-421 […] 423-428: H I).

Die Aussagen der Befragten aus den Industrie-KMU lassen sich retrospektiv entlang einer Kausalkette zusammenfassen: Zunächst könne eine grundsätzliche Offenheit für Dinge, die sich jenseits des eigenen Tellerrandes abspielen, ein Bewusstsein dafür entwickeln helfen, dass Internationalität (eine ausgeprägte Exportorientierung) der Hauptpfeiler des ökonomischen Erfolgs des eigenen Unternehmens sei (1). Daraus müsse die Bereitschaft erwachsen, sich aktiv mit Aspekten interkultureller Kompetenz auseinanderzusetzen bzw. sich entsprechende Kenntnisse anzueignen (2). Ferner müssten diese dann allerdings auch im Rahmen von Kontakten mit ausländischen Partnern Anwendung finden (3). Schlussendlich bedeute die Tätigkeit in einem internationalisierten Unternehmen natürlich auch, dass von den Mitarbeitern die Bereitschaft eingefordert würde, für kürzere, aber auch längere Zeit in den jeweiligen Heimatländern der ausländischen Partner tätig zu sein (4).

Synthese: Offenheit und Bereitschaft zu interkultureller Interaktion, Mobilität

Beim Blick auf die Aussagen beider Gruppen von Befragten wird deutlich, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews mit den Vertretern der industrienahen Dachorganisationen und Verbände auf der einen sowie den Gesprächen mit den entsprechenden Personen aus den Industrie-KMU auf der anderen Seite nur marginal voneinander unterscheiden. Es lassen sich zunächst zwei grundlegende Aspekte identifizieren, welche letztlich die Entfaltung der expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit bedingen würden:

(1) Offenheit und

(2) Bereitschaft.

Der Begriff *Offenheit* zielt darauf ab, dass sich Mitarbeiter aller Hierarchie- und Funktionsebenen der Industrie-KMU mit der Internationalisierung ihres Unternehmens identifizieren können. Nur aus einer solchen Offenheit könne schließlich die *Bereitschaft* erwachsen, sich aktiv mit Gepflogenheiten anderer Länder/Kulturen auseinanderzusetzen. Letztlich seien diese beiden Eigenschaften (Ziffern 1 und 2) Grundvoraussetzung, um die in vorliegender Arbeit als Letztelement der expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit identifizierte erweiterte Form sozialer Kompetenz auszubilden sowie im Unternehmensalltag effektiv umzusetzen:

(3) die Aneignung und praktische Anwendung interkultureller Kompetenz.

Dieses Spektrum an Kompetenzen kann/muss sowohl beim Kontakt mit ausländischen Partnern vor Ort wie auch im Fall der *mobilen Beschäftigten* unmittelbar am Sitz der internationalen Partner eingesetzt werden (können). Der letzte Punkt wiederum impliziert eine weitere Eigenschaft, die von den Mitarbeitern eines internationalisierten Industrie-KMU abverlangt werden müsse:

(4) räumliche Mobilität.

Die Einforderung räumlicher Mobilität stellt den Kulminationspunkt der expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit dar, verlangt selbige doch neben der Auseinandersetzung mit der Internationalität des eigenen Unternehmens ein aktives *Eintauchen* in eine mitunter andersartige Kultur.

Letztlich sind jene vier Punkte mit dem Überbegriff *interkulturelle Kompetenzen* zusammenfassbar, da sie diese letzten Endes auf vier verschiedenen Hierarchiestufen zu charakterisieren helfen. So stellt sich ohne eine *Offenheit* (1) für interkulturelle Aspekte weder die Frage, ob eine Person letztlich bereit ist (2), sich Wissen und Können im Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen anzueignen (3), noch ist überhaupt daran zu denken, für kurze, geschweige denn längere Zeit in einem fremden Land zu leben und zu arbeiten (4).

Die auf den letzten Seiten erörterten *expliziten* Skills der Globalisierungsfähigkeit bilden nur eine Gruppe von unabdingbaren Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter von internationalisierten Industrie-KMU. Weiterhin besitzen ebenso *implizite* Faktoren große Relevanz für ein erfolgreiches internationales Agieren eines Unternehmens. Diese werden im nachfolgenden Unterkapitel ebenso thematisiert wie die expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit – nun aber speziell vor dem Hintergrund, inwiefern die in den untersuchten Industrie-KMU beschäftigten Mitarbeiter diesen Erfordernissen gerecht werden.

2.2 Passung – Mitarbeiterbestand vs. Erfordernisse der Industrie-KMU

Diese Unterkategorie geht der Frage nach, wie die interviewten Personen aus den Industrie-KMU die Mitarbeitersituation in ihrer Firma einschätzen; wird selbige den Anforderungen der unabdingbaren internationalen Unternehmensausrichtung gerecht? Auf den folgenden Seiten werden ausschließlich Textpassagen aus den Gesprächen mit den Befragten aus den Industrie-KMU ausgewertet. Denn Angaben hinsichtlich der personellen Erfordernisse eines jeweiligen Unternehmens können nur die Personen machen, die mit dessen Interna vertraut sind. Daher kommen Vertreter industrienaher Dachorganisationen und Verbände in diesem Zusammenhang nicht als adäquate Gesprächspartner in Frage.

Nachfolgend finden sich zum einen jene Aussagen subsumiert, die die vorab dargestellten *expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit* thematisieren. Darüber hinaus seien entsprechend den durchgeführten Gesprächen zum anderen weitere *implizite Faktoren* für den internationalen Erfolg der untersuchten Industrie-KMU relevant. So zeigte sich bei der Auswertung der Transkripte, dass im Zuge der Beantwortung der Frage, ob denn das eigene Unternehmen über alle Mitarbeiter verfüge, die für ein erfolgreiches internationales Geschäft notwendig seien, nicht allein auf die im vorangegangenen Kapitel im Mittelpunkt stehenden expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit eingegangen wurde. Vielmehr finden auch jene Kompetenzen Erwähnung, die die Beschäftigten in die Lage versetzen, hochspezialisierte Produkte zu entwickeln bzw. zu konstruieren. Dieser Punkt erlangt insofern große Wichtigkeit, als sich aus der Internationalisierung für die untersuchten Industrie-KMU die Notwendigkeit ergebe, für ihr hochspezialisiertes Produktportfolio entsprechende Absatznischen zu finden. An dieser Stelle werden Parallelen zu den sog. *hervorragenden Fachkompetenzen* (*internationale* Fachkompetenz) sichtbar, die eine der zentralen Dimensionen des Konzepts

der internationalen Qualifikationen bilden (→II.4.2.3). Wobei in diesem Zusammenhang zunächst beispielsweise der richtige Gebrauch internationaler Techniknormen oder das Wissen um von Land zu Land verschiedene Abläufe bei der Einhaltung von Dienstwegen verstanden wird. Derartige Fähig- und Fertigkeiten wurden im Rahmen der Interviewauswertung allerdings den expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit zugeordnet.

Darüber hinaus ist auch im Konzept der internationalen Qualifikationen v.a. großer Sachverstand und Sorgfalt bei der eigentlichen Produktherstellung von zentraler Bedeutung. Und eben diese Aspekte sind Teil der *impliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit*. Daher werden bei der Auseinandersetzung mit dem *Ist-Zustand* der Mitarbeitersituation vor dem Hintergrund einer internationalisierten Unternehmensausrichtung sowohl die expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit wie auch die durch eine hochspezialisierte Produktion implizierten Anforderungen an die Mitarbeiter in Gestalt einer Melange Teil des Analyseprozesses sein. Denn so stellt entsprechend der durchgeführten Interviews das Exportgeschäft das Letztelement jeglichen wirtschaftlichen Erfolgs der untersuchten Industrie-KMU dar. Daraus ergebe sich die Notwendigkeit einer hochspezialisierten Nischenproduktion (→IV.1.2). Aussagen, die darauf Bezug nehmen, fließen ebenso in diese Unterkategorie ein.

Auf die Frage, ob denn gegenwärtig ausreichend entsprechend qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt seien, fielen die Antworten äußerst differenziert aus, wobei mitunter eine beträchtliche Streubreite auszumachen ist. Allerdings ist hinsichtlich der derzeit in den untersuchten Industrie-KMU Beschäftigten ein überwiegend positiver Grundtenor zu vernehmen. Dies wird zunächst an einer Äußerung des Geschäftsführers des mittleren Chemieunternehmens **D** deutlich:

> *„Also zurzeit haben wir alle Mitarbeiter, die wir brauchen. Nur, wie das in den nächsten Jahren mittelfristig aussehen wird, das lässt sich derzeit schwer einschätzen. Man spricht ja vom Fachkräftemangel. Es ist sicherlich heute schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte beziehungsweise ingenieurtechnisches Personal zu rekrutieren, als das vielleicht noch vor zehn Jahren gewesen ist. Von der Personalstruktur sind wir aber heute so aufgestellt, dass wir schon zumindest für die nächsten Jahre eigentlich mit einem ganz guten Bestand an Personal versorgt sind. Wir machen im Wesentlichen- eigentlich rekrutieren wir unser eigenes Personal aus eigenem Nachwuchs. Das heißt, die Azubis, die bei uns lernen und gut sind, bekommen die Chance, eventuell noch ein Studium, ein BA-Studium irgendetwas zu machen. Oder wir haben also auch manche schon als Industriekaufmann dann hier übernommen“* (VIII, S.13; 374-391: D).

Die momentane Personalsituation in Unternehmen **D** stelle sich so dar, dass gegenwärtig alle Mitarbeiter, die benötigt würden, auch im Unternehmen beschäftigt seien. Zugleich wird eingeräumt, dass perspektivisch allerdings nicht abzusehen sei, auf welche Weise sich diese Situation in den kommenden Jahren verändern werde. Vor diesem Hintergrund wird zu be-

denken gegeben, dass es auch bereits heute schwieriger als noch in der Vergangenheit sei, insbesondere ingenieurtechnisches Personal zu rekrutieren – momentan wird dies gleichwohl nicht als eine akute Problemlage ausgemacht. Ergänzend wird darauf verwiesen, dass der Personalnachwuchs überwiegend intern rekrutiert werde. Zudem erhielten Auszubildende mit guten Ergebnissen u.U. Gelegenheit, ein weiterführendes Studium zu absolvieren, in dessen Verlauf sie durch das Unternehmen **D** finanziell und ideell unterstützt würden.

Positiv fallen auch die Äußerungen des Geschäftsführers des mittleren Textilunternehmens **G** aus. Darin wird betont, dass die Belegschaft des Unternehmens allen Anforderungen, die an sie gestellt werden müssten, gerecht werde. Dies träfe sowohl auf das Feld der formalen Qualifikationen wie auch auf die Motivation zu. Darüber hinaus findet Erwähnung, dass das Gros der Beschäftigten Teil einer Stammbelegschaft sei, die mitunter schon Jahrzehnte im Unternehmen arbeite. In diesem Zusammenhang wird allerdings darauf verwiesen, dass sich die Firma aktiv in der Lehrausbildung engagiere und bestrebt sei, erfolgreichen Auszubildenden eine Perspektive im Unternehmen zu bieten. Hierbei komme v.a. zum Tragen, dass die Qualität der Berufsausbildung maßgeblich vom Erfahrungsschatz der *altgedienten* Mitarbeiter profitieren könne.[58]

> *„Sie haben immer Leute, mit denen Sie arbeiten müssen. So, aber ich kann an sich mit Fug und Recht sagen, dass wir hier eine Mannschaft im Betrieb haben, die qualifiziert ist, die motiviert ist und die Qualitätsanforderungen, die wir an sie stellen, erfüllen. So, dass es natürlich immer einmal das eine oder andere an Problemen gibt, ist sicherlich in jedem Betrieb der Fall. Aber- Also ich könnte mir an sich jetzt nichts- nicht eine bessere Mannschaft wünschen als wir die hier haben und wir haben auch kaum mit Fluktuationen an sich hier- die hier auftritt. Also wir haben eine Stammbelegschaft und wir haben viele Kollegen und Jubilare, wo wir Kollegen auszeichnen, die eben 40 Jahre hier – zum Beispiel – im Betrieb waren. Und das motiviert an sich auch immer wieder weiter. Denn ich meine, die beste Maschine nützt Ihnen nichts, wenn Sie nicht die richtigen Leute haben, die die Maschinen bedienen. Und eben wie schon die angesprochene Lehrausbildung, die wir sehr ernst nehmen und die wir sehr intensiv betreiben, um eben dann auch das Wissen, was bei den Mitarbeitern da ist, immer weiter zu tragen, damit wir die entsprechenden Facharbeiter auch hier weiter in der Firma haben“* (VI, S.18; 530-552: G).

Eine Bezugnahme auf die expliziten Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit findet im Fall des Gesprächs mit dem Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauers **B** statt: Zwar verfügten einige Mitarbeiter über Kenntnisse der englischen und russischen Sprache, wobei ein Mitarbeiter das Russische gut beherrsche. Allerdings wird eingeräumt, dass gewisse Märkte

[58] Obgleich dieser Aspekt nicht explizit Erwähnung findet, kann davon ausgegangen werden, dass die Äußerungen zur langjährigen Betriebsangehörigkeit auch auf das damit einhergehende höhere Lebensalter der Beschäftigten Bezug nehmen. Der Verweis auf das Engagement in der Lehrausbildung kann vor diesem Hintergrund so interpretiert werden, dass sich das Management der Gefahr einer potentiellen Überalterung der Belegschaft bewusst ist und dieser aktiv entgegensteuern möchte.

nicht angegangen werden könnten, da im Unternehmen nicht auf die dafür notwendigen fremdsprachlichen Kompetenzen zurückgegriffen werden könne.

> *„Wir sind ein paar, die Englisch können. Wir sind auch ein paar, die noch einigermaßen Russisch können. Und wir haben aber einen, der gut Russisch kann. Ja, so sind wir aufgestellt. Und wir wissen auch, dass wir in bestimmte Gebiete einfach nicht rein kommen, weil wir die Sprachkompetenz nicht haben"* (IV, S.10; 289-294: B).

Im Transkript des Interviews mit dem Geschäftsführer des kleinen Herstellers von Metallerzeugnissen **A** finden sich Aussagen, die erkennen lassen, dass eigens Unternehmen **A** über eine Belegschaft mit einem ausgesprochen hohen Ausbildungsstand verfüge. In diesem Kontext werden grundsätzliche personelle Erfordernisse einer hochspezialisierten Nischenproduktion thematisiert und eben die angesprochenen Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit. So wird zum einen ausgeführt, dass von den insgesamt 13 Mitarbeitern zwei Meister seien und zwei weitere einen Abschluss als Maschinenbauingenieur besäßen. Ferner wären in der unmittelbaren Produktion bis auf eine Ausnahme nur Facharbeiter tätig. Im Hinblick auf die expliziten Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit gilt als besonders erwähnenswert, dass der Geschäftsführer von Unternehmen **A** im Interview darauf hingewiesen hat, dass in seinem Unternehmen eine Diplomwirtschaftsromanistin beschäftigt sei:

> *„Die meisten sind Facharbeiter. Von den 13 Leuten sind drei Azubis dabei. Wir haben zwei Meister dabei, mich eingeschlossen. Wir haben zwei Ingenieure dabei – zwei Maschinenbauingenieure. Und das war-und eine Diplomwirtschaftsromanistin und eine – Betriebswirt, Diplombetriebswirt ist die Antje, glaube ich. Also die, die gesamte Finanzbuchhaltung und die Lohnbuchhaltung bei uns macht, also ich glaube, die hat ihren Betriebswirt gemacht. Also wir sind ziemlich gut ausgestattet. Drei, vier bis auf einen Facharbeiter und die drei Lehrlinge haben sie alle irgendwo einen relativ soliden Ausbildungsstandard"* (III, S.17; 504-516: A).[59]

Alles in allem wird der Belegschaft von Unternehmen **A** durch die eigene Geschäftsführung ein vergleichsweise solider Ausbildungsstand attestiert. Einen ebensolchen besitzt entsprechend den Aussagen seines Geschäftsführers auch der kleine Maschinenbauer **B**. So verfügten die in der Verwaltung Beschäftigten bis auf zwei Ausnahmen alle über einen Abschluss als Diplomingenieur (entweder einer Fachhochschule oder einer Universität). Die gewerblichen Mitarbeiter seien überwiegend Facharbeiter, wobei aber auch jene, die eine eher untergeordnete Qualifikation besäßen, sich durch ihre langjährige Erfahrung das Wissen und Können eines Facharbeiters angeeignet hätten. Beschäftigte, die bloße Hilfsarbeitertätigkeiten ausübten, seien dagegen die große Ausnahme.

[59] Allerdings wird nicht weiter präzisiert, welche Aufgaben die erwähnte Diplomwirtschaftsromanistin im Betrieb wahrnimmt. Zudem ergaben sich aus dem Gespräch auch keine Hinweise darauf, dass Unternehmen **A** intensive Geschäftskontakte in Länder des romanischen Sprachraums pflegt.

> *„Ja, die Mitarbeiter sind in erster Linie – ich sage mal – Leute, die Diplominge- Diplomabschluss haben für den, für die Verwaltungstätigkeit, außer der Sekretärin und noch einem Kollegen, der hat einen Technikerabschluss. Alle anderen haben eigentlich Diplom beziehungsweise einen damaligen Ingenieursabschluss-also ich würde mal von der Qualifikation im Großen und Ganzen sagen: Entspricht ungefähr Fachhochschulabschluss – Diplom Fachhochschule. Und die Mitarbeiter, die ich in der Fertigung habe, sind zum großen Teil Facharbeiter. Also wir haben zwei, drei- Ja, wir haben zwei Leute, die im Prinzip – sagen wir einmal – eine untergeordnete Qualifikation haben, die sich aber im Prinzip durch Erfahrung auf das Niveau: Facharbeiter hochgearbeitet haben. Wir haben also ganz wenige, die die-also Hilfsarbeiter haben wir wenig“* (IV, S.32; 969-984: B).

Ein ähnliches Bild zeichnet das Interview mit dem Geschäftsführer des mittleren Chemieunternehmens **D**. So handele es sich bei der Mehrzahl der im gewerblichen Bereich Beschäftigten um keine ausgebildeten Chemiefacharbeiter; auch verfüge so mancher in der unmittelbaren Produktion Tätige über keinerlei abgeschlossene Berufsausbildung. Allerdings handele es sich bei den dort anfallenden Aufgaben größtenteils um simple Abfülltätigkeiten, die nicht notwendigerweise eine hohe Qualifizierung erforderten; gleichwohl habe auch in diesem Bereich die Bedeutung von Qualifikationen zugenommen. Anders verhalte es sich dagegen in der Verwaltung, wo jeder Mitarbeiter entweder einen Ausbildungsberuf erlernt habe bzw. gar über eine abgeschlossene Fachhochschul- oder Hochschulausbildung verfüge.

> *„Die wenigsten sind ausgebildete Chemiefacharbeiter, die gibt es kaum, das sind vielleicht von 40 gewerblichen oder 35 gewerblichen Mitarbeitern, sind das vielleicht fünf oder- Mehr sind das nicht. Die meisten sind – ja – Umgelernte, also die andere Berufe haben. Es gibt auch welche, die überhaupt keinen Berufsabschluss haben im gewerblichen Bereich. Also das ist der gewerbliche Bereich. So, im Verwaltungsbereich gibt es keinen ohne Berufsabschluss, da gibt es also auch Ingenieurpersonal, also mit Hochschulabschluss oder Fachschulabschluss. Es gibt Industriekaufleute, also mit einem Facharbeiterabschluss. Das ist eigentlich so die Struktur. Aber in der Produktion reden wir größtenteils von relativ einfachen Abfülltätigkeiten, wo – sage ich einmal – eine hohe Qualifizierung nicht ganz so wichtig ist. Aber die Bedeutung der Qualifizierung hat trotzdem zugenommen, weil wir heute halt mit Anlagen arbeiten, die schon wesentlich komplizierter zu bedienen sind, als das vielleicht noch vor 20 Jahren der Fall gewesen ist. Das ist eigentlich so die Struktur – trotzdem ist das eine sehr große Mischung. In der Regel – sagen wir einmal – 80 Prozent sicherlich mit Facharbeiterabschluss. Ingenieurspersonal, außer die Produktionsleitung gibt es im normalen Produktionsbereich nicht“* (VIII, S.14-15; 419-443: D).

Vor dem Hintergrund komplexer werdender Anforderungen in der eigentlichen Produktion äußert sich der Personalleiter des mittleren Maschinenbauers **H** dahingehend, dass aufgrund sich ständig weiterentwickelnder Technologien dafür Sorge getragen werden müsse, dass eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter gewährleistet ist, um bestehenden oder sich abzeichnenden qualifikatorischen Defiziten entgegenzusteuern. Vor allem gelte es, die Englischkenntnisse zu verbessern, wobei der Fokus zunächst auf die Beschäftigten der Serviceabteilungen gelegt werde; allerdings dürfe sich eine Beschulung nicht allein auf diese Mitarbeiter beschränken. Vielmehr müssten Weiterbildungsmaßnahmen etwa auch unmittel-

bar im Bereich der Montage ansetzen. Dennoch wird betont, dass gegenwärtig auf alle Mitarbeiter, die für ein reibungsloses und erfolgreiches Unternehmensgeschäft unabdingbar seien, zurückgegriffen werden könne. In diesem Kontext wird besonders darauf hingewiesen, dass in die Klage bzgl. fehlender Arbeitskräfte mit bestimmten Qualifikationen, die bisweilen von Seiten anderer Unternehmen zu vernehmen sei, nicht eingestimmt werden könne.

> *„Sicherlich gibt es auch hier und da Defizite. Das hat einfach etwas damit zu tun, dass natürlich auch die Technologie voranschreitet und die Mitarbeiter dort entsprechend nachgezogen werden. Wenn ich jetzt an Steuerungen denke, die sich ständig ändern. Da fällt es manchmal schwer, Schritt zu halten und die Jungs auch immer wieder auf dem Laufenden zu halten, durch entsprechende Schulungen. Ich sage mal, Englisch ist natürlich auch so ein Punkt, da müsste man sicherlich angreifen: Der Service wird regelmäßig beschult, ja, oder ist beschult worden – das letzte Mal, glaube ich, vor zwei Jahren. Aber das sollte sich natürlich nicht auf den Service beschränken, sondern auch auf Mitarbeiter in der Montage, im Betrieb, naja und so weiter. Aber generell- Ja – sage ich mal – durchaus zufriedenstellend, ja also. Ich erreiche meine Ziele, die ich mir selber gestellt habe, dort und die mir gesetzt werden, was die Akquise betrifft und kann also dort in dieses Klagelied nicht unbedingt einstimmen, was angeschlagen wird von anderen Unternehmen“* (VII, S.19; 561-581: H I).

Die Personalsituation im Unternehmen **H** sei durchweg positiv zu bewerten, auch wenn eingeräumt wird, dass es in manchen Bereichen mitunter schwierig sei, freie Stellen zu besetzen. Ferner wird zu bedenken gegeben, dass jeder neue Mitarbeiter zunächst bis zu einem halben Jahr eingearbeitet werden müsse, um den speziellen Anforderungen des Unternehmens gerecht zu werden. Dennoch genüge das Potential, das die Beschäftigten besäßen, um den Anforderungen gerecht zu werden, die das Industrie-KMU **H** im Interesse des Unternehmenserfolgs an sie stellen müsse.

> *„Also ich bin- Es gibt sicherlich immer irgendwo Ecken, wo – ich sage einmal – wo auch die Säge klemmt, ja, wo es etwas schwieriger ist, dort eine Vakanz zu besetzen. Generell aber habe ich also das Feedback bekommen, dass gerade auch die Einstellungen, die wir jetzt neu vorgenommen haben in den letzten Wochen und Monaten, hier absolut gut angenommen sind und auch gut funktionieren. Man muss dabei trotzdem natürlich bedenken, dass wir hier immer über Potential reden, weil ein Mitarbeiter, der selbst vorher schon bei einem Werkzeugmaschinenhersteller tätig war, einfach durch die Besonderheit der Maschinen hier im Hause, braucht – ich sage einmal – drei bis sechs Monate, bis der fit ist und hier ja allein freihändig laufen kann und die Dinger hier zusammenschießt. Das funktioniert, bin ich sehr zufrieden“* (VII, S.17-18; 522-538: H I).

Der Einschätzung, wonach die gegenwärtige Mitarbeitersituation den Erfordernissen eines erfolgreichen Wirtschaftens genüge, folgt auch die Aussage des Geschäftsführers des mittleren Maschinenbauers **E**. Es wird festgestellt, dass eine Stärke der Firma in der Beschäftigung zahlreicher Konstrukteure liege, die sich durch profunde Kenntnisse etwa in *Computer-aided-design-Softwareanwendungen* (*CAD*) auszeichneten. Dadurch ließen sich Kunden-

wünsche sehr gut umsetzen und das Unternehmen könne sich auf diesem Wege eine gute Marktposition sichern.

> *„Das heißt, wir haben hier auch Konstrukteure, recht viele Konstrukteure beschäftigt, alle in 3D in guter Qualität. Und das macht uns auch stark gegenüber der Konkurrenz. Wir können also auf Kundenwünsche eingehen und die auch – denke ich einmal – in der Regel gut befriedigen. Und das schafft uns halt auch immer einen gewissen Marktvorteil“* (XI, S.8; 229-235: E).

Weiterhin wird einmal mehr darauf eingegangen, dass im gewerblichen Bereich vordergründig ausgebildete Facharbeiter eingesetzt werden. Mitunter könnten jedoch auch Personen bestimmte Aufgaben erfüllen, obwohl sie nicht über die formalen Qualifikationen verfügten, die für eine bestimmte Tätigkeit gemeinhin vorausgesetzt würden. Folgerichtig seien durchaus auch Ungelernte im Stande, einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen **E** zu leisten. Ferner engagiere sich **E** intensiv auf dem Feld der betrieblichen Weiterbildung. So könnten etwa Mitarbeitern Kenntnisse vermittelt werden, die über deren grundständige Ausbildung bzw. Qualifikation hinausgingen. Dadurch würden sie in die Lage versetzt, sie ggf. in weiteren Bereichen einsetzen zu können, was die personelle Flexibilität des Unternehmens erhöhe.

> *„Also wir haben überwiegend Facharbeiter. Also wir haben kaum Ungelernte. Es kommt manchmal aus anderen Branchen jemand. Gerade in der Farbspritzerei haben wir Autoschlosser, sind zwei mittlerweile und denen macht das richtig Spaß und engagieren sich auch ganz toll. Und da kann man auch mit so einem fremden Beruf wegen mir dann Lackieren oder irgendwas- Das kann man sich- Oder haben sie ja im Autobasteln und -machen auch gelernt. Nicht bloß einen Kotflügel einmal anzumalen, sondern da das ordentlich hinzukriegen. Also man kann auch mit Angelernten etwas tun, aber der überwiegende Teil – weit über 90 Prozent – sind Facharbeiter. Und auch mit Weiterbildungen- Also wir versuchen auch immer, ein bisschen Weiterbildung reinzubringen. Ja, und wenn es einmal ein Schaltschein ist von – sagen wir einmal – einem Schlosser, der viel draußen rum ist, auf Montage ist, dass der dann auch einmal E-Technik anschließen kann und so. Solche Dinge auch aus Eigennutz heraus natürlich, dass man sagt: OK, brauche ich jetzt nicht zwei hinschicken, kann der eine mit machen“* (XI, S.26; 779-799: E).

Fast allen ausgewerteten Gesprächen ist gemein, dass bei der Frage, ob denn das jeweilige Unternehmen eine ausreichend qualifizierte Mitarbeiterschaft besäße, die Antworten *de facto* ausschließlich auf die expliziten Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit sowie die Anforderungen, die eine hochspezialisierte Nischenproduktion impliziere, eingehen. Einzig der Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauers **B** äußert sich hinsichtlich der expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit: Denn auch, wenn bei der Einstellung neuen Personals stets darauf Wert gelegt würde, dass die potentiellen Mitarbeiter Willen zur Anpassung und Integration in das Team mitbrächten, wird gleichwohl festgestellt, dass kaum eine Person diese Ansprüche von Anbeginn erfülle, vielmehr müssten diese Soft Skills erst im Laufe der

Zeit vermittelt werden. Dennoch schwingt in dieser Aussage ein durchaus positiver Grundton mit, da zwar eingeräumt wird, dass die Beschäftigten o.g. Soft Skills (Anpassungs- und Integrationsbereitschaft) nicht mitbrächten, aber durchaus in der Lage seien, sich diese mittelfristig anzueignen.

> *„Also bei der Einstellung achten wir sehr darauf, dass die Leute in erster Linie diesen Willen zur Anpassung, zur Adaption, zur Integration in die-in das Team hier bereit sind, dass sie leistungsbereit sind. Das ist das, was wir, ja, wo wir Wert darauf legen- […] Aber es muss in erster Linie erzogen werden – hier, im Unternehmen. Also die Denkweise, die bringt kaum einer mit. Gibt es, aber eher selten"* (IV, S.23; 690-684 […], 690-692: B).

Eine rein quantitative Sichtweise auf die zu Tage getretenen Erkenntnisse lässt zunächst einen starken Überhang der expliziten Hard Skills gegenüber den expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit erkennbar werden. Noch wichtiger ist allerdings, dass in starkem Maße die an Mitarbeiter zu stellenden Anforderungen Erwähnung finden, die bei der Konstruktion des Interview- und Kodierleitfadens zunächst allenfalls eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Zwar wurde explizit nach den personellen Erfordernissen einer internationalen Unternehmensausrichtung gefragt. Dennoch findet sich ein ganzes Kaleidoskop an Antworten, die auf jene Fähig- und Fertigkeiten Bezug nehmen, die Mitarbeiter der untersuchten Industrie-KMU besitzen müssten, um ein grundsätzlich erfolgreiches Agieren des jeweiligen Unternehmens zu ermöglichen. Die Internationalisierung wird dabei durch die Befragten allerdings fast ausnahmslos nicht direkt erwähnt. Allerdings darf Folgendes angenommen werden: Da entsprechend den Aussagen aus den Transkriptpassagen das hochspezialisierte Exportgeschäft das Rückgrat der Unternehmensexistenz ist, sind besonders diese *impliziten Skills* von herausragender Wichtigkeit, obgleich diese in den Interviews nicht unmittelbar mit dem Phänomen der internationalen Unternehmensausrichtung in Verbindung gebracht wurden.[60]

Synthese: perspektivisch wachsende Defizite

Zusammenfassend lassen sich bezüglich der Globalisierungsfähigkeit der Mitarbeiter der untersuchten Industrie-KMU drei Haupterkenntnisse identifizieren. Als strukturbildendes Element wird hierbei zunächst auf die beiden Subkategorien der expliziten Skills der Globali-

[60] Vor diesem Hintergrund wird einmal mehr deutlich, worin eine der Stärken eines qualitativ-sozialwissenschaftlichen Forschungsdesigns liegt: in der beständigen Möglichkeit, eine *ex-post* gewählte Herangehensweise an ein bestimmtes Problemfeld stets den Erfordernissen anpassen zu können, die sich erst im Zuge der Auswertung des empirisch gewonnenen Materials ergeben (→II.1).

sierungsfähigkeit zurückgegriffen: die expliziten Hard Skills und die expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit.

(1) Dass überwiegend die *harten Faktoren* Erwähnung finden, ist dem Umstand geschuldet, dass im Kontext der vorliegenden Arbeit die Sprachkenntnisse den expliziten Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit zugeordnet wurden. Letztlich sind es eben diese, die in der Mehrzahl der durchgeführten Interviews als Antwort auf die Frage, was denn Kompetenzen seien, die ein Mitarbeiter eines internationalisierten Unternehmens unbedingt besitzen müsse, an erster Stelle genannt wurden.

(2) Die eher am Rande erwähnten Soft Skills spielten vor allem im Kontext motivationaler Aspekte eine Rolle. So müsse vor allem der Wille zur Integration in das Team des Unternehmens zunächst erlernt werden; kaum ein neu eingestellter Mitarbeiter bringe einen solchen Adaptionswillen von Anbeginn mit.

(3) Neben den expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit seien es jedoch vor allem implizite Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter, die über Wohl und Wehe im Prozess des internationalen Agierens der untersuchten Industrie-KMU entscheiden würden. Dem Terminus *implizit* ist dabei eine herausragende Bedeutung beizumessen, verdeutlicht selbiger doch die große Abhängigkeit des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs vom Exportgeschäft. Denn allein ein gewinnbringendes Agieren auf dem internationalen Parkett ist im Stande, einen grundsätzlichen ökonomischen Erfolg der untersuchten Industrie-KMU zu *implizieren* – die Internationalisierung/Exportorientierung als Letztelement der Unternehmensexistenz.

Obgleich allen durchgeführten Interviews zu entnehmen ist, dass momentan die untersuchten Industrie-KMU über eine Mitarbeiterschaft verfügten, die den Anforderungen der Internationalisierung gerecht werde, seien in einzelnen Bereichen bereits heute Engpässe auszumachen bzw. zukünftig zu erwarten. Derartige personelle Defizite können zuvorderst durch einen Rückgriff auf den regionalen Arbeitskräftepool kompensiert werden. In diesem Zusammenhang stellt sich allerdings die Frage, ob in Südwestsachsen auf ausreichend qua-

lifizierte Personen zurückgegriffen werden kann. Eben diesem Problemfeld wird sich das nachfolgende Unterkapitel widmen.

2.3 Globalisierungsfähigkeit des regionalen Arbeitnehmerpools

Hinsichtlich der aktuellen Mitarbeitersituation in den untersuchten Industrie-KMU wird laut den Aussagen der Befragten ein vielschichtiges Bild gezeichnet; so seien zumindest in einzelnen Sektoren perspektivisch Engpässe absehbar. Insbesondere im Bereich des ingenieurtechnischen Personals wird darauf verwiesen, dass bereits aktuell Probleme bei der Besetzung vakanter Stellen bestünden. Daher stellt sich für die Industrie-KMU die Frage, welche Optionen existieren, diese personellen Defizite auszugleichen. Naheliegend ist dabei zunächst ein Rückgriff auf den südwestsächsischen Arbeitskräftepool. Unklar bleibt allerdings zunächst, wie es um die Globalisierungsfähigkeit der Arbeitnehmer der Region bestellt ist. Mit jener Thematik setzt sich dieses Unterkapitel auseinander.

Anders als im vorangegangenen Kapitel kommen hier wieder sowohl Befragte der industrienahen Dachorganisationen und Verbände wie auch der untersuchten Industrie-KMU zu Wort. Anhand der analysierten Transkriptpassagen wird dabei deutlich werden, dass die Sichtweise der Interviewten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden fast dramatisch negative Züge zeigt, wohingegen die Aussagen der Befragten aus den Industrie-KMU zwar gewisse Bedenken erkennen lassen, aber in einigen Punkten durchaus Grund zur Annahme geben, dass trotz aller bestehenden Defizite der südwestsächsische Arbeitsmarkt die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens (noch) befriedigen kann.

Die Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände

Ein äußerst negatives Szenario – zumindest für die Personalpolitik der regionalen Unternehmen – zeichnet ein Mitarbeiter der WFE, indem festgestellt wird, dass der Arbeitsmarkt sich momentan im Umschwung befinde und von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt wandle.

> *„Wir sind gerade in der Phase, wo der Arbeitsmarkt völlig kippt. Völlig kippt. Ich kenne auf Anhieb keine Firma, die mir, die mir ins Gesicht sagen würde: Wenn ich jemanden brauche, gehe ich auf das Arbeitsamt und kriege den. Ich wüsste keine Firma […] Will heißen: Also, vom-vom früheren – wie man so schön sagt – vom Angebotsmarkt im Bereich des Arbeitsmarktes gehen wir knallhart in einen Nachfragemarkt, mit allen Folgewirkungen, mit allen veränderten Instrumenten, die es dann zu nutzen gilt, mit allen Veränderungen in der Präsentation als Nachfra-*

> *gender, mit einem viel, viel verschärfteren Wettbewerb als nachfragendes Unternehmen"* (V, S.31; 957-961 […], S.32; 963-970: WFE I).

Folgende Implikation sei dabei zentral: Für die Unternehmen der Region verschärfe sich der Wettbewerb um die geschicktesten und hellsten Köpfe dahingehend, dass es zunehmend wichtiger werde, sich gegenüber potentiellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Diese Einsicht korrespondiert mit den Aussagen des Befragten aus dem ICM, welcher zu bedenken gibt, dass eine Situation, in der etwa auf einen Arbeitsplatz drei bis vier (oder mehr) Bewerber kämen, der Vergangenheit angehöre. Vielmehr sei es mittlerweile so, dass die Unternehmen sich nicht länger in der komfortablen Position befänden, sich aus einer Vielzahl von Bewerbern den scheinbar passendsten bzw. besten aussuchen zu können.

Besonders große Knappheit herrsche auf dem Feld der Lehrberufe, in welche junge Menschen bereits nach dem Abschluss der Sekundarstufe I einsteigen könnten. Es wird darauf hingewiesen, dass diesem Mangel dadurch begegnet werden könne, indem mehr junge Leute motiviert würden, einen ebensolchen Beruf zu ergreifen. Denn insbesondere die Erwartungshaltung, wonach gewissermaßen für jede noch so spezifische Aufgabe im Unternehmen die entsprechend qualifizierten und sofort einsetzbaren Mitarbeiter gefunden werden könnten, erweise sich als Irrweg. Vielmehr müssten die Unternehmen selbst aktiv werden. Dabei spielten neben der Schaffung attraktiver Angebote für potentielle Mitarbeiter ferner Aspekte der betrieblichen Weiterbildung eine herausragende Rolle.

> *„Also wir kriegen oft- immer häufiger signalisiert, dass es schwerer wird. Vielen gelingt es allerdings immer noch, die Arbeitsplätze zu besetzen. In der Vergangenheit war es häufig so: Da kamen eben auf einen Arbeitsplatz drei oder vier oder noch mehr Bewerber; man konnte sich wirklich den besten aussuchen. Das gleiche war bei Azubis. Es gab also bei- gerade bei Volkswagen gab es teilweise 100 Bewerber auf einen Platz. So, das dreht sich jetzt herum. Und gerade dort, wo die- wo man jetzt mit 14 anfängt, dort einzusteigen, oder mit 16 Jahren, dort ist es also schon echt knapp. Wir haben jetzt also erstmals mehr Ausbildungsplätze als Azubis dafür. Das nächste ist – was oft gesagt wird –, dass die Qualität der Bewerber nicht den Anforderungen entspricht. Das ist so; das ist jetzt nicht irgendwie bloß sich ausgedacht. Da kann aber auch jeder etwas dazu leisten, weil natürlich auch junge Leute motiviert werden müssen, so einen Beruf zu ergreifen und die Unternehmer eben nicht mehr die fertigen Leute so bekommen, dass sie gar nichts mehr daran machen müssen, sondern es ist ein Entwicklungsprozess dann auch im Laufe der weiteren Entwicklung. Also dieses Teachen, dieses Coachen, das muss also auch vom Unternehmen folgen […]"* (X, S.20-21; 606-629: ICM).

Bereits im Zuge der Transkriptanalyse des Gesprächs mit dem Mitarbeiter des ICM wurde deutlich, dass besonders große Defizite auf dem Feld der Ausbildungsberufe bestünden. In diesem Zusammenhang verweist ein Befragter der WFE darauf, dass speziell Berufe mit einem praktischen Tätigkeitsschwerpunkt – wobei damit neben dem eigentlichen Werker oder Maschinenbediener etwa auch jene Beschäftigten gemeint seien, die anspruchsvollen

Tätigkeiten im Rahmen des Umgangs mit Konstruktionssoftware nachgingen – von immer weniger Menschen gewählt würden. Dabei wird vor allem kritisiert, dass inflationär viele Personen zwar ein Studium aufnähmen, welches sie aber letztlich lediglich für eine Aufgabe etwa in der Verwaltung, nicht aber im unmittelbar produktiven Bereich der Unternehmen qualifiziere. Offensichtlich seien immer weniger junge Menschen überhaupt Willens, einen praktischen Beruf zu ergreifen. Ein zentrales Problem stelle also das Missverhältnis zwischen den individuellen Berufswünschen sowie -vorstellungen auf der einen und von den Unternehmen benötigten Qualifikationen auf der anderen Seite dar.

> *„Studium mit entsprechendem Folgebürojob. Es kann sich so gut wie niemand mehr vorstellen, einen Blaumann anzuziehen, eine Maschine zu bedienen, oder-oder am PC zu sitzen und ein Teil zu entwickeln, mit einer Konstruktionssoftware oder was weiß ich. Das ist- Wenn man jetzt einmal in die Jugendgeneration schaut, also das ist – glaube ich – das kommende Problem ist, dass wirklich die Werker, die Arbeiter, die qualifizierten Arbeiter [fehlen]“* (V, S.37; 1137-1145: WFE I).

Ein befragter Mitarbeiter der IHK Chemnitz verweist darauf, dass die sich abzeichnende Verknappung ausreichend/entsprechend qualifizierter Menschen in der Region nicht allein vor dem Hintergrund einer starken Exportorientierung der Unternehmen erklärbar sei. Darüber hinaus wird allerdings festgestellt, dass so manches Industrie-KMU den Weg ins Ausland deshalb scheue, da es über niemanden in seiner Mitarbeiterschaft verfüge, der die Sprache des potentiellen ausländischen Partners spreche (Defizite bei den Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit). Interessanterweise stelle jedoch so manches Unternehmen keine neuen Mitarbeiter ein, obwohl sich im regionalen Arbeitskräftepool durchaus Personen mit entsprechenden Qualifikationen finden ließen. So seien sich die meisten Unternehmen zwar durchaus der Schritte bewusst, die gegangen werden müssten, um vorhandene personelle Defizite zu kompensieren. Allein die Bereitschaft, die dafür nötigen Investitionen zu tätigen, sei nicht vorhanden. Allerdings wird sogleich eingeräumt, dass entweder der grundsätzliche Wille fehle oder aber schlichtweg keine ausreichenden (finanziellen) Ressourcen verfügbar seien, um neues Personal einzustellen.

> *„Ich kann also nur sagen, was ich höre. So, weiß [ich], dass Fachkräfte an sich fehlen, jetzt mal unabhängig von Auslandskontakten. Und bin auch der Meinung, dass in vielen Betrieben das Personal nicht vorhanden ist, das notwendig ist und deshalb auch manchmal der Weg hinausgezögert wird, einfach im Ausland etwas zu tun. Es gibt wirklich Beispiele dafür, wo ich gesagt habe: Also hier wäre etwas für euch, euer Produkt passt, Technologie passt, das wird dort unten gebraucht. Wollt ihr das versuchen? Nein, ich habe keinen, der die Sprache spricht. So. Na und damit- Die wissen schon, wo es hängt, letztendlich. Aber, sind einmal A nicht immer bereit, das abzuschaffen. Und haben manchmal natürlich auch nicht die Möglichkeit dazu. Also ich meine, man muss ja dann auch finanziell investieren. So und das muss man können und muss man wollen“* (II, S.14-15; 423-439: IHK II).

Ein weiteres Problemfeld spricht der Befragte des ICM an: Einmal erworbene Qualifikationen verlören mit der Zeit an Wert, müssten sie doch permanent erweitert bzw. aufgefrischt werden, um der stetig voranschreitenden Technologieentwicklung gerecht werden zu können. Im Kontext des südwestsächsischen Arbeitsmarktes erweise es sich dabei als problematisch, dass in den 1990er Jahren – als Folge des ökonomischen Transformationsprozesses – insbesondere Mitarbeiter aus der unmittelbaren Produktion freigesetzt worden seien und in vielen Fällen eine Beschäftigung im damals stark wachsenden Baugewerbe gefunden hätten. In den letzten Jahren sei der Bausektor jedoch stark geschrumpft, was eine Abnahme des Arbeitskräftebedarfs in diesem Bereich zur Folge gehabt habe. Daher könne zwar gegenwärtig prinzipiell wieder auf diese Personen zurückgegriffen werden, deren Qualifikationen reichten jedoch nicht mehr aus, um den Anforderungen der hochtechnisierten Unternehmen der Region in der Endkonsequenz zu genügen. Weiterhin wird festgestellt, dass sich auch die organisatorischen Strukturen in den Unternehmen gewandelt hätten und es den o.g. Rückkehrern schwer falle, sich in dieses neue Arbeitsumfeld einzufügen.

> *„Im Arbeitsprozess kann man das immer sehr gut- Da merkt man das auch gar nicht. Kann man daran spüren, wenn jemand vielleicht einmal ein Jahr – vielleicht durch Krankheit oder irgendetwas – raus war, wie dann die Entwicklung weiter gegangen ist. Und wer in einem Maschinenbauunternehmen tätig ist, der qualifiziert sich; weil, die Maschine kriegt eine neue Steuerung, neue Generation, Stück für Stück geht es weiter. Wenn jemand raus ist – und in den 90er Jahren sind sehr viele Leute, die als Schlosser oder Inbetriebnahme, Personal oder- – da tätig waren – als Elektriker – sind ins Baugewerbe gegangen. Und die haben dort natürlich- sind sehr gern genommen worden, weil sie waren gewohnt, sehr genau zu arbeiten, auf den Millimeter, die haben- Zehntelmillimeter war- und der rechte Winkel war bekannt und- Und sie wurden also als Trockenmonteure sehr, sehr gern genommen. Als dann das Baugewerbe wieder abebbte, und der Maschinenbau wieder aufwärts ging, haben sie versucht, zurückzukommen und mussten feststellen: Jetzt habe ich sieben Jahre etwas anderes gemacht, ich kann nicht einfach sofort wieder zurück und dort an der Stelle weiter machen. Es waren also neue- neue organisatorische Gegebenheiten da. Neue Steuerungen, neue Maschinenkonzepte, neue Werkstoffe spielen auch eine große Rolle, also neue Materialien, ob es das faserverstärkte Kunststoffe oder andere Leichtbaue sind-überhaupt ein Thema, Energieressourcen besser nutzen“* (X, S.28-29; 865-893: ICM).

Die Aussagen der Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände lassen sich anhand von fünf Haupterkenntnissen zusammenfassen. Diese erschließen sich allein eingedenk der Tatsache, dass sich der südwestsächsische Arbeitsmarkt einem bereits seit Jahrzehnten währenden grundsätzlichen Wandlungsprozess ausgesetzt sieht:

(1) Das alles bestimmende Element sei die Tatsache, dass der Arbeitsmarkt aus der Perspektive der Unternehmen mittelfristig nicht länger ein Pool an potentiellen Mitarbeitern sein werde, aus dem sich die Personalverantwortlichen die aus ihrer Sicht am

besten geeigneten Menschen aussuchen könnten. Vielmehr verhalte es sich so, dass die Unternehmen am Zug seien, durch die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen jene Mitarbeiter an sich zu binden bzw. zu rekrutieren, die notwendig seien, um erfolgreich – national wie international – zu agieren.

(2) Darüber hinaus seien auch auf dem Feld der betrieblichen Weiterbildung die Unternehmen der Region aktiv gefordert: Es müsse sich von der Vorstellung verabschiedet werden, wonach genau jene Mitarbeiter unmittelbar rekrutiert werden könnten, die exakt die Fähig- und Fertigkeiten mitbrächten, die das einzelne Unternehmen benötige.

(3) Andererseits findet sich ebenso die Klage, dass eine mangelnde Passung zwischen der Berufswahl vieler junger Menschen und tatsächlich benötigten Berufsbildern bestehe. Dabei befänden sich insbesondere Ausbildungsberufe für Tätigkeiten in der unmittelbaren Produktion im Brennpunkt. Als besonders problematisch wird dabei die Tatsache identifiziert, dass sich viele junge Menschen zwar für ein Studium entschieden, welches sie aber in der Mehrzahl der Fälle nicht für produktionsrelevante, sondern allenfalls für verwaltungstechnische Aufgaben qualifiziere.

(4) Interessanterweise sei sich die Mehrzahl der südwestsächsischen Industrie-KMU sowohl bestehender personeller Defizite wie auch der Möglichkeit bewusst, selbige durch die Akquise neuer Mitarbeiter zu kompensieren. Allerdings finde dies nur in wenigen Fällen tatsächlich statt, da entweder die grundsätzliche Bereitschaft fehle, neue Mitarbeiter einzustellen bzw. das betreffende Unternehmen nicht über die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen verfüge.

(5) Letztlich wird ein weiterer wichtiger Punkt ausgemacht, der das Problemfeld verfügbarer Arbeitskräfte in der Region Südwestsachsen charakterisiere: der Wertverfall bereits erworbener formaler Qualifikationen. Dies ließe sich v.a. darauf zurückführen, dass zahlreiche Personen, die Ausbildungsgänge durchlaufen hätten, für die gegenwärtig großer Bedarf bestehe, über viele Jahre hinweg fachfremde Tätigkeiten ausgeübt hätten – geschuldet den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Aktuell

könne nur schwer auf diesen Personenkreis zurückgegriffen werden, weil dieser entweder nicht die nötigen Fähig- und Fertigkeiten besäße, um mit den technischen Neuerungen der letzten Jahre Schritt zu halten bzw. nicht im Stande sei, sich in neue Formen der Arbeitsorganisation bzw. in veränderte Betriebsabläufe zu integrieren.

Obwohl explizit nach den an die Mitarbeiter zu stellenden Anforderungen gefragt wurde, die sich aus einem hohen Internationalisierungsgrad eines Unternehmens ergäben, nahmen alle Befragten vordergründig darauf Bezug, wie es um die grundsätzliche Rekrutierungsfähigkeit des regionalen Arbeitskräftepools bestellt sei. Dies ist allerdings keineswegs ein Widerspruch, da zum einen die für vorliegende Arbeit relevanten Industrie-KMU derart exportlastig arbeiten (müssen), dass letztlich kein Unterschied zwischen einem erfolgreichen Auslandsgeschäft und dem grundsätzlichen Erfolg der betreffenden Unternehmen besteht. (→IV.1.2). Zum anderen ist eine hohe Fachkompetenz in jedem Fall eine entscheidende Determinante eines erfolgreichen Auslandsgeschäfts (→II.4.2). Ähnliche Tendenzen lassen die Gespräche mit den Personalverantwortlichen der in die Untersuchung einbezogenen Industrie-KMU erkennen, die nachfolgend betrachtet werden.

Die Perspektive der Industrie-KMU

Die Transkriptpassagen der Industrie-KMU-Interviews zeichnen ein vergleichsweise differenziertes Bild hinsichtlich der Verfügbarkeit entsprechend qualifizierten Personals auf dem südwestsächsischen Arbeitsmarkt. Dabei muss gleichwohl zwischen der Wahrnehmung des Ist-Zustandes und sich abzeichnenden Veränderungen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten unterschieden werden.

Zunächst gibt der Geschäftsführer des kleinen Herstellers von Metallerzeugnissen **A** einmal mehr zu bedenken, dass eine eindeutige Abgrenzung zwischen Anforderungen, die sich unmittelbar aus der Internationalisierung heraus ergäben auf der einen sowie den allgemeinen personellen Erfordernissen eines erfolgreichen Unternehmens auf der anderen Seite nicht *per se* vorgenommen werden könne. Es sei grundsätzlich sehr schwierig, Mitarbeiter zu finden, die im Stande seien, die komplexen Maschinen und Anlagen adäquat zu bedienen. Dies sei allerdings eine Grundvoraussetzung, um den Anforderungen einer hochspezialisierten Produktion gerecht werden zu können.

> *„Nein. Das würde ich nicht sagen. Es ist schon ein Problem, Mitarbeiter zu bekommen, das hat aber nichts mit der Globalisierung zu tun, sondern allgemein mit der Spezialisierung in dem Berufsfeld. Dass es da schwierig ist, Mitarbeiter zu finden, die die Maschinen und Anlagen programmieren, bedienen und einrichten können und am Laufen halten können, so dass maßhaltige Teile herauskommen. Das ist aber generell das Problem, was-was überhaupt nichts mit dem, dem Markt zu tun hat, wo die Teile hinkommen“* (III, S.11; 310-319: A).

Überdies befände sich durch die momentan sehr positive wirtschaftliche Gesamtsituation fast das gesamte gute Personal in einem festen Arbeitsverhältnis; jene Personen, die momentan noch auf dem Arbeitsmarkt verfügbar seien, seien dies nicht ohne Grund. Vielmehr stellten selbige entweder überzogene Gehaltsforderungen bzw. seien nicht in dem Umfang qualifiziert, dass nicht im Nachgang Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich seien, deren Kosten letztlich das Unternehmen tragen müsse.

> *„Im Moment schon, weil-weil durch den derzeitigen Aufschwung, der-der doch da ist, das gute Personal in Lohn und Brot steht. Und das, was im Moment auf dem Markt ist, nicht grundlos auf dem Markt ist. Also da- Wenn du jetzt jemanden findest, dann haben sie entweder Gehaltsvorstellungen, die wir als KMU nicht zahlen können, oder halt Defizite bei irgendwelchen Fertigkeiten, die du dann halt irgendwo mit einer zusätzlichen Schulung oder mit irgendwelchen Maßnahmen ausgleichen musst“* (III, S.12; 344-353: A).

Die sich in aller Munde befindlichen demographischen Verwerfungen, welche die Bevölkerungszusammensetzung Südwestsachsens und ganz Deutschlands nachhaltig verändern werden, spricht der Geschäftsführer des mittleren Textilunternehmens **G** an. Dabei wirke sich insbesondere der sinkende Anteil der jungen Bevölkerung negativ auf die Besetzung offener Lehrstellen aus. In diesem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass es notwendig werden könnte, auch Bewerber von außerhalb der Region in Betracht zu ziehen. Darüber hinaus kooperiere Unternehmen **G** mit Schulen, um möglichst frühzeitig Kontakte zu potentiellen zukünftigen Mitarbeitern/Auszubildenden knüpfen zu können.

> *„Also, ich will mal sagen: Wir merken das ja immer, wenn wir unsere neuen Auszubildenden suchen. Und da wird an sich der- die Anzahl der Bewerbungen- die ist in den letzten Jahren stark zurückgegangen. So, und das zeigt eigentlich- Ich meine das ist natürlich auch der- die demographische Entwicklung: Dass jetzt doch die geburtenschwachen Jahrgänge hier zum Tragen kommen. Und das eben das Aufkommen an jungen Leuten hier in der Region – nicht bloß hier in der Region, ja deutschlandweit – eben zurückgegangen ist. Und da müssen wir natürlich versuchen – und das tun wir auch –, verschiedene Maßnahmen einzuleiten, um eben unsere Lehrstellen immer besetzen zu können. Und da werden wir sicherlich auch über die normalen Umkreise, die wir hier an sich bisher immer hatten, wo also die Schüler an sich jeden Tag nach Hause fahren können, da müssen wir künftig sicher auch einmal etwas weiter schauen, um eben aus anderen Regionen auch Bewerber für Azubis zu gewinnen, die eben dann unsere Lehrstellen ausfüllen. Ich meine, wir pflegen auch zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Schulen hier- also damit eben schon einmal zielgerichtet auch junge Leute, also Schüler auch darauf vorbereitet werden, mal hier im Betrieb zu arbeiten“* (VI, S.19; 557-580: G).

Auch der Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauers **B** beklagt Probleme bei der Besetzung vakanter Stellen. Vor allem müssten stetig höhere Personalausgaben aufgewandt wer-

den, um überhaupt attraktiv auf potentielle Bewerber zu wirken. Allerdings bedürfe es i.d.R. zahlreicher Bewerber für eine einzige Stelle, um einen passenden Kandidaten zu finden. Auch diese Aussagen sprechen letztlich dafür, dass sich der südwestsächsische Arbeitskräftepool sukzessive von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt wandelt.

> *„Das wird es eng […]. Das wird eng. Ist schon eng […]. Sie müssen erstens wesentlich höhere Löhne und Gehälter aufwenden und sie haben große Probleme, überhaupt die Leute zu kriegen. Überhaupt geeignetes Material- Also mit-um eine Stelle zu besetzen, brauchen wir in der Regel vier, fünf, sechs Bewerber, um einen herauszukristallisieren, mit dem wir dann versuchen, dass es in die Reihe kommt"* (IV, S.23; 696 […], 698 […], 700-706: B).

Der Geschäftsführer von **B** nimmt ferner Bezug auf die Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit: Im Hinblick auf die zunehmende Relevanz des (süd-)ostasiatischen Raumes (→IV.2.1.1) wird auf die Problematik mangelnder Kenntnisse der Sprachen dieser Weltregion verwiesen. Eine Ausnahme bilde das Vietnamesische, da in Südwestsachsen zahlreiche Menschen mit vietnamesischen Wurzeln lebten. Große Defizite bestünden allerdings beim Chinesischen oder Japanischen.

> *„Ich denke mal, das wird eine interessante Sache, auch für die zukünftige Entwicklung, inwieweit für den ich sage jetzt einmal chinesisch-japanisch-südostasiatischen Raum die Sprache erlernt wird von hiesigen Leuten oder von Leuten, die hier ansässig sind, die sich mit der Sprache beschäftigen. Ich meine, Vietnamesisch ist ja eigentlich gut aufgestellt, weil da hier ein Haufen sind. Aber Chinesisch ist schon schwieriger. Und es gibt noch andere Länder. Japanisch ist genauso schwierig"* (IV, S.11; 326-335: B).

Schließlich verweist derselbe Geschäftsführer darauf, dass so mancher Ingenieur mit abgeschlossener Hochschulausbildung über ein zu geringes praxisrelevantes Wissen verfüge, obwohl die theoretischen Grundlagen vorhanden seien.

> *„Im akademischen Bereich – muss ich mal sagen – ist sehr viel praxisunwirksames Wissen vorhanden. Hängt damit zusammen, dass die – ich sage mal – Praktikumsorientierung vielleicht nicht besonders glücklich ist, was hier abläuft. Dort müsste stärker dahin orientiert werden: Ein Ingenieur, der muss eben schon einmal an einer Drehbank gestanden haben oder zumindest einen Lötkolben in der Hand gehabt haben oder irgendetwas. Also wenn der hier ankommt und nimmt den Hammer verkehrt herum also da ist das schwierig dann, was zu machen. Ich meine, die sind teilweise gut ausgebildet – keine Frage. Teilweise aber eben nicht so richtig praxiswirksam"* (IV, S.25; 751-763: B).

Zunächst machen die befragten Personalverantwortlichen der untersuchten Industrie-KMU einmal mehr deutlich, dass eine zweifelsfreie Identifizierung von Fähig- und Fertigkeiten, die eine starke Unternehmensinternationalisierung – als Alleinstellungsmerkmal – erfordere, mitunter schwierig sei, da der ausgesprochen hohe Internationalisierungsgrad der untersuchten Industrie-KMU ohnehin dazu führe, dass selbiger untrennbar mit dem wirtschaftlichen Überleben des jeweiligen Unternehmens verbunden sei.

Letztlich werden sechs Hauptproblemfelder hinsichtlich der Globalisierungsfähigkeit der ansässigen Erwerbsbevölkerung identifiziert. In Bezug auf die in diesem Zusammenhang ausgemachten Defizite werden darüber hinaus Aussagen getätigt, die sich mit der Suche nach möglichen Ursachen derselben auseinandersetzen.

(1) Der regionale Arbeitsmarkt verfüge grundsätzlich über zu wenige Personen, die das spezifische Fachwissen besäßen, um die Maschinen und Anlagen zu bedienen, welche die Industrie-KMU der Region einsetzten, um eine hochspezialisierte Nischenproduktion gewährleisten zu können.

(2) Bemängelt wird weiterhin, dass in vielen Fällen zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen von Nöten seien, um neue Mitarbeiter für die durch sie zu erfüllenden Tätigkeiten hinreichend zu qualifizieren. Dies sei mit einem nicht zu unterschätzenden finanziellen Aufwand verbunden. Indes führten jedoch ebenso überzogene Gehaltsvorstellungen mancher Bewerber dazu, dass einige Stellen mangels finanzieller Ressourcen der Unternehmen nicht besetzt werden könnten.

(3) Im Hinblick auf das ingenieurtechnische Personal mit Hochschulausbildung wird eine bisweilen zu geringe Praxisorientierung insbesondere an den Universitäten bemängelt. Diese sollte in stärkerem Maße als bislang Teil der Studiencurricula sein.

(4) Als ein großes Problem- bzw. Aufgabenfeld wird der sog. demographische Wandel ausgemacht. Infolgedessen sinke der Anteil der jungen Bevölkerung, was letztlich zu Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Lehrstellen führe.

(5) Ferner wird die Tatsache, dass der erfolgreichen Besetzung einer offenen Stelle mitunter die Sichtung zahlreicher Bewerbungen vorausgehe, bis ein geeigneter Kandidat gefunden sei, als negativ konnotiert wahrgenommen.

(6) Im Hinblick auf die wachsende Bedeutung des ostasiatischen Marktes wird auf die in der Region Südwestsachsen nur wenig verbreiteten Kenntnisse der Sprachen dieser Weltregion verwiesen.

Synthese: Strukturwandel, Demographie und das Problem der Berufswahl

In allen zwölf Interviews kam direkt oder indirekt zur Sprache, dass sich der südwestsächsische Arbeitskräftepool von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt wandle bzw. bereits gewandelt habe. Die zugrundeliegenden Ursachen werden als ebenso vielschichtig wie deren Konsequenzen dargestellt. Zudem wurde einmal mehr offensichtlich, welch große Bedeutung der Verknüpfung des Erfolgs auf dem internationalen Parkett mit dem wirtschaftlichen Überleben der südwestsächsischen Industrie-KMU durch die Befragten beigemessen wird. In beiden Fällen sei es dabei der Faktor *qualifizierte Arbeitskräfte*, der über Wohl und Wehe der einzelnen Unternehmen und letztlich auch der Industrieregion Südwestsachsen entscheide.

Abgesehen vom Hinweis, dass das medial omnipräsente Phänomen des demographischen Wandels zunächst dazu führe, dass mittelfristig Lehrstellen in den Unternehmen nicht mehr in ausreichendem Umfang mit Nachwuchskräften besetzt werden könnten, hätte vor allem die Berufswahl junger Menschen entscheidenden Anteil an zu erwartenden bzw. bereits bestehenden Engpässen bei entsprechend qualifiziertem Personal. Neben dem oft beklagten Mangel an Ingenieuren seien es jedoch vor allem die Tätigkeiten in der unmittelbaren Produktion, die *Herz und Lunge* des produzierenden Gewerbes der Region ausmachten. Indes wäre der eigentliche Herstellungsprozess auch ohne die Arbeit in den Konstruktionsabteilungen nicht möglich; allerdings seien in diesem Bereich bereits heute deutliche Defizite erkennbar.

Darüber hinaus eröffnen sich bisweilen differenzierte Einsichten in die Verwerfungen des Transformationsprozesses der 1990er Jahre, der einen Anteil am gegenwärtigen und mehr noch am zukünftigen Mangel entsprechend qualifizierter Menschen in der Region habe.

Summa summarum lassen die analysierten Aussagen dieser Subkategorie erkennen, dass die größten Defizite des südwestsächsischen Arbeitnehmerpools im Bereich produktionsnaher Tätigkeiten ausgemacht werden. Daher ist der Schluss zu ziehen, dass eigens auf dem Feld der Lehrberufe des deutschen dualen Berufsbildungssystems große Engpässe zu bestehen scheinen. In diesem Zusammenhang wird im Folgenden der Frage nachgegangen, wie die Interviewten die Ausbildungsfähigkeit südwestsächsischer Schulabgänger einschätzen.

2.4 Ausbildungsfähigkeit der südwestsächsischen Schulabgänger

Entsprechend den analysierten Interviews ist davon auszugehen, dass die größten personellen Engpässe im Bereich produktionsnaher Tätigkeiten zu erwarten sind. Da selbige in der Mehrzahl der Fälle eine abgeschlossene, hochspezialisierte Berufsausbildung erfordern, stellt sich die Frage nach der Ausbildungsfähigkeit südwestsächsischer Schulabgänger (aller Schulformen). Bedeutung erlangt diese Frage weiterhin aufgrund der Tatsache, wonach speziell Industrie-KMU eine vergleichsweise geringe betriebsinterne Spezialisierung aufweisen. Da insbesondere die Landschaft der südwestsächsischen Industrie-KMU durch eine ausgeprägte Kleinteiligkeit gekennzeichnet ist, kann angenommen werden, dass die betriebsinterne Spezialisierung bzw. hierarchische Komplexität dieser Unternehmen ausgesprochen gering ist. Die Konsequenzen, die sich daraus ergeben, sind scheinbar ebenso banal wie von größter Wichtigkeit:

Eine geringe betriebsinterne Spezialisierung bedeutet für ein Industrieunternehmen vor allem, dass der Großteil der Beschäftigten seine Aufgabe in der eigentlichen Produktion hat. Aus diesem Grund sind in verstärktem Maße Facharbeitskräfte, die eine Berufsausbildung durchlaufen haben, von Internationalisierungseffekten am Arbeitsplatz betroffen (vgl. VON BEHR 2004: 58ff., WORDELMANN 2004: 239). Von daher steht und fällt der wirtschaftliche Erfolg des jeweiligen Unternehmens mit der Fähigkeit dieser Menschen, qua ihres Wissens und Könnens den Erfordernissen eines internationalisierten Unternehmens gerecht zu werden. Dabei stellt sich vor allen anderen zunächst die Frage, ob ausreichend Personen fähig und/oder im Stande sind, erfolgreich einen beruflichen Ausbildungsgang zu durchlaufen und abzuschließen. Die in diesem Zusammenhang relevanten Passagen finden sich sowohl in den Interviews mit den Befragten der industrienahen Dachorganisationen und Verbände wie in jenen mit den Personalverantwortlichen der ausgewählten Industrie-KMU. Die analysierten Textabschnitte weisen allerdings eine beträchtliche Streubreite auf, wobei ein Spannungsfeld zwischen der Klage über die grundsätzliche *Ausbildungsunfähigkeit* vieler Schulabsolventen auf der einen sowie der Feststellung eines soliden Ausbildungs- und Wissensstandes der jungen Menschen auf der anderen Seite erkennbar ist. Allerdings trifft dies v.a. auf die Gespräche mit den Personalverantwortlichen der ausgewählten Industrie-KMU zu. Dagegen ist die Perspektive der Interviewten aus den industrienahen Dachorganisationen durch einen

weitgehend positiven Blick auf die Ausbildungsfähigkeit der Schulabgänger der Region geprägt.

Die Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände

Der befragte Mitarbeiter des ICM geht auf die oft zu vernehmende Klage ein, wonach *die heutige Jugend zu kaum mehr etwas tauge*. Dabei wird festgestellt, dass es sich wohl am ehesten um einen Generationenkonflikt handle. Ein solcher gehe etwa mit folgender Wahrnehmung der Eltern- bzw. Großelterngeneration einher: Der Blick auf die jungen Menschen sei stets von der Überzeugung geleitet, dass in der Vergangenheit die meisten Dinge besser gewesen seien. Allerdings werde dabei völlig außer Acht gelassen, dass junge Menschen stets neue und bisweilen für die ältere Generation nur schwer nachvollziehbare Verhaltensmuster zeigten. In den wenigsten Fällen ließen sich daraus allerdings negative Konsequenzen ableiten. Der Befragte hegt vielmehr nur wenig grundsätzliche Bedenken bezüglich des Bildungsstandes von Schulabgängern (und damit deren Ausbildungsfähigkeit). Dieser sei momentan gut und es sei davon auszugehen, dass sich dies auch die nächsten Jahre bzw. auf absehbare Zeit nicht ändern werde.

> *„Es gibt immer wieder auch einen Generationskonflikt, dann heißt das vielleicht auch, dass meine Eltern unzufrieden waren vielleicht irgendwann einmal mit langen Haaren oder mit irgendwelchem Auftreten-an solchen Erscheinungen oder jetzt vielleicht ein Piercing oder Tattoo oder vielleicht- naja, MP3 runterlädt und sagt hier: Statt Musik, mache lieber etwas anderes. Aber das sind technische Entwicklungen, die sicherlich keiner aufhalten kann. Mir wird nicht insgesamt Bange darum, weil wir hier eigentlich doch eine recht gute Ausbildung haben. Ich denke, das wird in den nächsten Jahren dann auch noch hier in ausreichendem Maße vorhanden sein“* (X, S.24-25; 741-754: ICM).[61]

In eine ähnliche Richtung bewegen sich die Schilderungen des Befragten der WFE aus Annaberg-Buchholz: Die Ursachen für die offensichtlichen Probleme bei der Akquise geeigneter Nachwuchskräfte seien vor allem bei den Unternehmen selbst zu suchen. Bislang hätten diese die Möglichkeit gehabt, aus einem großen Pool potentieller Auszubildenden die besten/passendsten auszuwählen. Alle anderen Bewerber wurden im Sinn des Wortes mit Nichtbeachtung gestraft. Allerdings neigten viele Personalverantwortliche dazu, diese Vorgehensweise auch heute noch anwenden zu wollen, obwohl längst nicht mehr genügend Absolventen (Quantität) vorhanden seien. Mit mangelnder Ausbildungsfähigkeit (Qualität) habe dies jedoch nichts zu tun. Vielmehr müsse das Bewusstsein dafür reifen, dass sich der

[61] Der Verweis auf technische Entwicklungen, die sicherlich keiner aufhalten könne, zielt mutmaßlich auf die Vertrautheit junger Menschen mit *neuen Medien* und v.a. dem Internet ab.

Pool potentieller Auszubildenden ebenso wie jener der qualifizierten Arbeitskräfte von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt wandle (→IV.2.1.4). Die Unternehmen müssten aktiv nach geeigneten Bewerbern suchen und sich nicht darauf beschränken, über die mangelnde Qualität jener zu klagen, deren Bewerbungen sie *de facto* ohne eigenes Zutun erreichten. Sogleich wird aber die Prognose gewagt, dass eben dazu viele Personalverantwortliche nicht bereit seien; es sei davon auszugehen, dass dies weitreichende (negative) Folgen haben werde.

> *„So, und das andere Thema ist: Aber natürlich beharren die Firmen auch nach wie vor auf ihren Vorstellungen, auf ihren Verfahrensweisen, wie sie in den letzten 20 Jahren Azubis gewonnen haben, in dem sie so einen Stapel Bewerbungsmappen haben und sagen: Ja, der ist doch perfekt, der ist doch toll. Und der Rest interessiert mich nicht […] Jetzt habe ich nicht einmal so viele Bewerbungsmappen daliegen wie ich prinzipiell Lehrstellen anbieten würde. Natürlich komme ich dann als derjenige, der sich da ein Bild verschaffen soll oder- […] oder artikuliert, wie stehe ich als Unternehmen gerade da? Da komme ich dann zu solchen Aussagen: Also, das geht alles gar nicht mehr, was hier von der Schule kommt. Ja und Nein. Es ist ein anderer Markt. Und die Unternehmen sollten eigentlich am besten wissen, was ein-, was veränderte Marktbedingungen bedeuten. Man will das vielfach noch nicht so wahrhaben. Also das wird extreme Folgewirkungen noch mit sich bringen“* (V, S.33; 992-998 […] 1000-1003 […] 1005-1013: WFE I).

Überdies verweist derselbe Befragte der WFE auf die gute Verzahnung von schulischer Ausbildung und berufspraktischen Komponenten. Auch sei der Ausbildungsstand der Schulabsolventen grundsätzlich als solide zu bezeichnen.

> *„Berufs- und Studienorientierung. Dass wirklich Wert gelegt darauf wird, dass die Schüler ab der siebten, achten, neunten Klasse Schülerpraktika machen, dass sie berufspraktische Tage machen, dass sie in die Berufsschulzentren gehen, die hervorragend ausgerüstete Fachkabinette haben. Die Berufsschulzentren haben die neuesten CNC-Maschinen drin stehen. Ich meine, das fruchtet schon. Und in der Breite so schlecht ist der Nachwuchs auch nicht, dass man jetzt sagen kann: Mit den Leuten kann man überhaupt nichts mehr anfangen. Also das, das ist schon […]“* (V, S.40; 1207-1217: WFE I).

Alles in allem attestieren die Befragten der industrienahen Dachorganisationen der südwestsächsischen Jugend eine vergleichsweise gute Ausbildungsfähigkeit. Dagegen zeigen die Interviews mit den Personalverantwortlichen der Industrie-KMU ein schillerndes Kaleidoskop, das von optimistischen Einschätzungen bis hin zu düsteren Zukunftsprognosen reicht.

Die Perspektive der Industrie-KMU

Einen tendenziell positiven Blick auf die Ausbildungsfähigkeit von Schulabgängern der Region zeigt das Gespräch mit dem Geschäftsführer des mittleren Chemieunternehmens **D**. Zwar wird die Auffassung vertreten, wonach die Leistungen der Schulabgänger insgesamt

etwas schlechter geworden seien. Indes wird zu bedenken gegeben, dass die individuellen Qualitäten sehr unterschiedlich wären. Letztlich könne Unternehmen **D** bislang jedoch alle zu vergebenden Ausbildungsplätze adäquat besetzen.

> *„Die Qualität der Schulabsolventen einzuschätzen, die persönlichen Qualitäten- Es geht ja nicht immer nur um die Leistungen, die da abgegeben werden. Die Leistungen sind vielleicht insgesamt im Schnitt etwas schlechter. Die persönlichen Qualitäten sind sehr, sehr unterschiedlich. Aber wir haben bis jetzt eigentlich immer noch jemanden gefunden, der zu uns gepasst hat. Und ich sage: Also, die gibt es schon"* (VIII, S.13-14; 396-404: D).

In das Klagelied, dass die heutige Jugend nicht mehr die nötigen Fähigkeiten besäße, eine betriebliche Ausbildung zu durchlaufen, kann auch der Geschäftsführer des mittleren Textilunternehmens **G** nicht einstimmen. Vielmehr sei es seit jeher so, dass die Älteren über die Jüngeren klagten. So gebe es bislang genügend junge Leute, die erfolgreich im Betrieb zum Einsatz gebracht werden könnten.

> *„Aber insgesamt gesehen, muss ich an sich sagen- Also ich meine, es wird ja immer- Die älteren Leute sagen immer: Die Jugend die ist- die taugt nichts oder so. Das ist aber nicht der Fall. Es gibt immer junge Leute, die gut sind. Es gibt mal auch den Einen oder Anderen, der vielleicht nicht ganz so gut ist. Und man merkt auch bei den jungen Leuten, dass oft eben von der Entwicklung heraus der jungen Menschen. Der eine ist- hat es eben früher irgendwie verstanden, worauf es ankommt der andere ein bisschen später. Und, also- Wir haben an sich so viele gute Leute auch in den letzten Jahren aus der Lehrausbildung gewonnen, die wir dann hier im Betrieb zum Einsatz gebracht haben. Also, dass man so pauschal das an sich nicht abtun kann. Das wäre falsch"* (VI, S.20; 601-615: G).

Mit wenigen Worten geht der Geschäftsführer des mittleren Maschinenbauers **E** auf die nicht zu unterschätzende Bedeutung motivationaler Aspekte (Ausbildungswille/-bereitschaft) ein. Gleichwohl: Die Annahme, dass die heutige Jugend *sowieso schlechter als vergangene Generationen sei*, wird mit dem Hinweis auf einige literarische Werke, die dieses Thema mitunter direkt oder indirekt aufgreifen, verneint. Vielmehr sei dies ein Phänomen, welches vermutlich existiere, seit es Menschen auf der Erde gibt. Letztlich entspränge diese *Jugendkritik* dem leicht euphemistischen Blick der Eltern- bzw. Großelterngeneration auf die eigene Vergangenheit: Wenn die nachfolgende Generation *schlecht* sei, dann ließe sich daraus ableiten, dass die vorangegangene (die eigene) zwangsläufig *besser* gewesen sein müsse.

> *„Das geht immer zwischen den Ohren los – und sich auf seine Arbeit einstellt. Und- und ansonsten gab es schon Schriften- Mark Twain hat ja schon über seine- hat immer gesagt: Eine nächste Generation ist immer eine Idee schlechter. Oder Julius Mosen hat das auch einmal irgendwie so formuliert. Das ist ja ein Vogtlanddichter. Und- Gut, die Klage ist alleweil da. Aber vielleicht hat es auch etwas mit unserem Ego zu tun. Ich meine, mit dem Ego der Alten, zu sagen: Wenn die nach uns Kommenden schlechter sind wie wir, dann waren wir also ganz klar besser"* (XI, S.17; 510-521: E).[62]

[62] In seinem Roman *Die Abenteuer des Tom Sawyer* sowie im Nachfolgeband *Die Abenteuer des Huckleberry Finn* erzählt *Mark Twain* die Geschichten zweier Lausbuben, die bisweilen aus den tradierten Mustern der Ge-

Einen Kontrapunkt zur vorangegangenen relativ positiven Einschätzung hinsichtlich der Ausbildungsfähigkeit junger Menschen setzt der Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauers **B**, indem den Schulabsolventen der Region die Fähigkeit, eine betriebliche Ausbildung erfolgreich zu durchlaufen, weitestgehend abgesprochen wird. Ferner nehme die Zahl potentieller Auszubildender allein aufgrund demographischer Wandlungsprozesse deutlich ab.

> *„Die Ausbildung über die Facharbeiter, das kann man ja selber ein bisschen beeinflussen-aber das, was wir kriegen an-an Material- Und das wird eben jetzt zunehmend schwieriger, weil die Menge der Jugendlichen nicht da ist oder abnimmt. Das, was aus der Schule kommt, das können Sie unter Ulk verbuchen. Wir brauchen 20 Leute, um einen zu finden – einen Lehrling, Durchschnitt. Nein extrem – Durchschnitt“* (IV, S.25-26; 763-771: B).

Die größten Defizite werden dabei auf dem Feld mathematischer Grundkenntnisse identifiziert. Selbige seien im Vergleich zu früheren Generationen wesentlich schlechter ausgeprägt, zumindest bei der Gruppe jener, die über einen Haupt- oder Realschulabschluss verfügten. Generell wird Gymnasiasten – gleich, ob mit Abschluss oder nicht – in diesem Bereich ein wesentlich höheres Bildungsniveau bescheinigt.

> *„Und das, was da an Bildungsniveau kommt von einfacher Mathematik – was weiß ich – das geht bei der Prozentrechnung los und hört bei der Potenzrechnung sowieso auf. Aber auch solche Sachen wie Sachen aus der darstellenden Geometrie: die Winkelsätze, Winkelbeziehungen und so weiter. Bringt ein normaler Zehnklassenschüler höchstens einer von 20, der Rest nicht. Sehe ich ein ganz großes Problem. Weil, das ist früher nicht so gewesen-das ändert sich von den jungen Leuten, die ins Gymnasium gehen, dort ist die Qualität deutlich besser. Also – muss ich mal sagen – da streiten sich ja auch dann die Firmen darum. Die Gymnasialabbrecher sind auf jeden Fall viel besser als die Zehnklassenabgänger mit Prüfung. Das ist so“* (IV, S.26; 779-793: B).

Jene Wahrnehmung eklatanter mathematischer Schwächen wird durch den befragten Mitarbeiter der Geschäftsleitung des mittleren Elektronikkomponentenherstellers **F** noch weiter zugespitzt:

> *„Und wenn ich dann höre, dass einige mit 16 nicht einmal wissen, was Prozentrechnung ist oder ein Dreisatz- Und dann aus diesem Grund auch wirklich die Lehrstelle nicht bekommen, muss ich ganz ehrlich sagen: Oh Gott, wie geht das weiter. Also es sind wirklich schon so kleine Dinge, wo ich mir- oder was PI zum Beispiel ist, das wissen die einfach nicht und- […] Es würde ja schon reichen, wenn sie wissen, dass wenigstens eine Drei davor steht. Das sind so Kleinigkeiten, die die schon nicht wissen“* (IX, S.23; 691-696 […] 699-701: F: II).

Der Geschäftsführer des mittleren Elektronikkomponentenherstellers **F** relativiert schließlich zunächst das geforderte Anspruchsniveau im Bereich mathematischer Fähigkeiten insofern,

sellschaft der US-amerikanischen Südstaaten des 19. Jahrhunderts ausbrechen. Auf welches Werk des Dichters *Julius Mosen* (*1803-†1867) der Befragte Bezug nimmt, lässt sich hingegen dem Transkript nicht entnehmen.

als dass lediglich solide Rechenkenntnisse eingefordert würden. Auf diesem Feld mangele es vielen potentiellen Lehrlingen allerdings selbst an den einfachsten Grundkenntnissen. Die Schuld dafür wird sowohl auf der Seite der Eltern als auch auf der der Lehrer verortet. Schlussendlich obliege es dann dem ausbildenden Unternehmen, jene Defizite (ggf. kostenintensiv) abzubauen. Alles in allem zeichnet der Geschäftsführer von **F** ein düsteres Bild hinsichtlich der Ausbildungspotentiale südwestsächsischer Schulabsolventen.

> *„Also. Ich muss es bestätigen, was sie sagt. Der Trend sieht nicht gut aus, was mit unserer Jugend wird. Man erschrickt teilweise. Und wie gesagt, es ist keine Frage des Zeugnisses. Auch eine Mathe-Vier kann in der Lage sein, Werkzeugmacher zu werden. Aber als Werkzeugmacher – zum Beispiel – muss ich messen können und rechnen können. Ich muss dort keine Integrale mehr machen. Ich muss dort auch keine was weiß ich was- Aber ich muss rechnen können. So, und wenn ich das nicht kann nach zehn Jahren Schule, dann habe ich irgendetwas falsch gemacht. Oder haben die Lehrer etwas falsch gemacht, oder die Eltern. Also das- Das ist das Erschreckende, dass wirklich Basiswissen fehlt und das- Und das muss ich nun wieder als Chef mit rein schmeißen“* (IX, S.24; 725-739: F I).

Ein weiterer zentraler Aspekt sei die Tatsache, dass manche Jugendliche gar nicht über den entsprechenden Willen verfügten, einen Ausbildungsgang aktiv und konstruktiv anzugehen.

> *„Es fehlt auch vielen die Einstellung. Also man merkt den Jungs/Mädels teilweise das auch richtig an, dass die gar nicht wollen: Warum denn? Es ging doch die ganze Zeit im Leben schon gut – ohne, dass ich groß etwas gemacht habe. Das ist furchtbar, das ist schlimm. Wenn man dumm ist und nicht dafür kann- Naja, ich sage einmal, es gibt Menschen, die sind einfach nicht intelligent. Da kann man nicht dafür, das ist halt so. Das kann man den Menschen nicht übel nehmen. Aber wenn man nicht will und das auch noch raushängen lässt- Aber hallo“* (IX, S.24-25; 739-750: F I).

Beim Versuch, die Aussagen der Befragten aus den Industrie-KMU zusammenzufassen, wird deutlich, dass sowohl Chemieunternehmen **D** wie auch Textilunternehmen **G** keine Probleme beim Finden von Auszubildenden sehen. Ähnlich äußerte sich der Geschäftsführer des Maschinenbauers **E**. In den zwei Gesprächen mit den Geschäftsführern von **E** und **G** wurde darüber hinaus darauf hingewiesen, dass ein Üben von Kritik an der Jugendgeneration ein quasitradierter Reflex der Älteren sei, um auf ihre eigene Jugend positiver zurückblicken zu können. Mit tatsächlichen Bildungs-/Ausbildungsdefiziten von Schulabgängern habe dies nichts zu tun.

In den beiden Interviews in den Unternehmen **B** und **F** verweisen die Befragten auf eklatante Defizite auf dem Feld mathematischer Grundfertigkeiten; hierbei würden sich einzig Gymnasiasten positiv abheben.

Letztlich sei in vielen Fällen darüber hinaus nicht mangelndes Wissen der Grund dafür, dass Ausbildungsverhältnisse scheiterten oder gar nicht erst zustande kämen. Vielmehr verfügten manche Jugendliche nicht über das Bewusstsein für Sinn, Nutzen und Notwendigkeit

einer Berufsausbildung. Allerdings ist die Klage über eine schlechte Qualität von Schulabsolventen vor allem seitens der Industrie-KMU zu vernehmen, die sich auf die Herstellung hochkomplexer Anlagen bzw. elektronischer Komponenten spezialisiert haben. Dagegen äußern sich die Befragten aus Textilunternehmen insgesamt weniger kritisch.

Synthese: Die neuen Erfordernisse des Nachfragemarkts

Auf den ersten Blick erscheint es schwierig, einen Zusammenhang zwischen der weitgehend positiven Sichtweise der Befragten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden auf die Ausbildungsfähigkeit südwestsächsischer Schulabgänger sowie den mitunter düsteren Zukunftsprognosen der Befragten aus den Industrie-KMU herzustellen. Allerdings verdeutlicht gerade die Kritik, die in den Unternehmensinterviews am Ausbildungsstand der Schulabgänger geäußert wurde, ein zentrales Problem: die mitunter weit verbreitete Auffassung, wonach allein die abnehmende Qualität der Schulabsolventen (Bildungsstand sowie motivationale Faktoren) zu Engpässen bei der Akquise qualifizierten Nachwuchses führe. Dies ist allerdings noch nicht einmal die halbe Wahrheit.

Zunächst nimmt als Folge des demographischen Wandels die Gesamtzahl junger Menschen in Südwestsachsen ab. Dies führt zwangsläufig dazu, dass die Unternehmen der Region insgesamt weniger Bewerbungen erreichen; selbstverständlich wird dadurch auch der Kreis jener kleiner, die über die von den Unternehmen gewünschten/geforderten Qualifikationen verfügen. Eben das geben auch die Befragten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden zu bedenken.

Dagegen zeigten die Unternehmensinterviews, dass die Befragten in vielen Fällen darauf beharren, dass das Bildungsniveau ebenso wie die Bereitschaft der Schulabsolventen, aktiv eine Berufsausbildung anzugehen, in den letzten Jahren abgenommen hätten. Eigens auf dem Felde mathematischer Kompetenzen werden hierbei bisweilen eklatante Wissens- bzw. Kompetenzlücken identifiziert.

Im Kontext der Kritik an der Ausbildungsfähigkeit der Schulabsolventen muss allerdings stets im Auge behalten werden, dass diese Einschätzungen vordergründig durch das subjektive Empfinden der Befragten geprägt sind. Denn als Vergleichshorizont dient (zwangsläufig) der Blick in die eigene Vergangenheit. Allerdings sind die Anforderungen, die Mitarbeiter etwa vor zehn, 20 oder 30 Jahren erfüllen mussten, beileibe nicht mit denen zu vergleichen, die gegenwärtig an sie gestellt werden. Denn einerseits hat die Komplexität der eigentlichen

Produktionsprozesse und -abläufe in den letzten Jahren deutlich zugenommen; vergleichsweise einfache, repetitive Tätigkeiten spielen fast keine Rolle mehr. Andererseits werden von allen Mitarbeitern (wie auch bereits von den Auszubildenden) ein zunehmendes Maß an belastbaren Sprachkenntnissen aber auch Fähigkeiten im Umgang mit Brüchen in der individuellen Erwerbsbiographie eingefordert. Indes stellt sich ebenso die Frage, inwiefern die bestehenden Lehrpläne für die Schulen der Sekundarstufe I überhaupt im Stande sind, die Schüler auf die Erfordernisse einer Berufsausbildung vorzubereiten.

All dies spiegelt sich vor allem in den Aussagen der Befragten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden wider. Diese gipfeln schließlich im indirekten Appell an die Unternehmen, selbst die Initiative zu ergreifen, wenn es darum geht, geeignete Bewerber zu finden. Sicher nehme die Gesamtzahl von Schulabsolventen ab, auch mögen die Leistungen jedes Einzelnen unterschiedlich sein. Dennoch sind (entsprechend der Aussagen der Befragten) momentan ausreichend entsprechend qualifizierte junge Menschen vorhanden, die auch im Stande seien, eine berufliche Ausbildung in den Industrie-KMU der Region zu absolvieren. Dies allerdings könne nur dann erfolgreich sein, wenn sich die Personalverantwortlichen der Unternehmen darüber im Klaren seien, dass sich die Suche nach entsprechend qualifizierten jungen Menschen auf einem Nachfrage- und nicht einem Angebotsmarkt vollzieht. Aus diesem Grund könne nur ein aktiver Personalbeschaffungsprozess den Bedarf an Nachwuchskräften auch langfristig sichern helfen. Speziell den Ausbildungsberufen komme dabei eine herausragende Wichtigkeit zu.

Schlussendlich sind sich aber beide Gruppen von Befragten darin einig, dass die Probleme beim Finden geeigneter Nachwuchskräfte auch Anteil daran hätten, dass sich in einigen Bereichen ein Mangel an benötigten Arbeitskräften einstelle bzw. in Zukunft verstärken werde. Diesem Missverhältnis benötigter und verfügbarer Arbeitskräfte geht das folgende Unterkapitel nach.

2.5 Fachkräftemismatch in Gegenwart und Zukunft

Die letzte in der vorliegenden Arbeit zu analysierende Unterkategorie trägt den Titel: *Fachkräftemismatch in Gegenwart und Zukunft*. Darin finden sich jene Transkriptpassagen subsumiert, die sowohl den bestehenden wie den für die Zukunft abzusehenden Arbeitskräftemangel in bestimmten Berufsfeldern aufgreifen. Dabei kommen wiederum Befragte aus

den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden sowie den untersuchten Industrie-KMU zu Wort. Die Antworten in den beiden Gruppen von Interviews fielen vergleichsweise homogen aus, wobei letztlich vordergründig Probleme bei qualifizierteren produktionsnahen und weiterhin hierarchisch höher angesiedelten Tätigkeiten gesehen werden.

Bei der Frage eines bestehenden und zukünftig abzusehenden Fachkräftemangels handelt es sich um ein Phänomen, dem besonders medial große Aufmerksamkeit zu Teil wird. Aus einer wissenschaftlichen Perspektive heraus ist es allerdings ebenso müßig wie *de facto* unmöglich, klar zu definieren, um welche Fachkräfte es sich handelt: den Ingenieur, die Pflegekraft, den Lehrer oder doch den Verwaltungsangestellten? Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird dabei ein eigenständiger Abgrenzungsversuch vorgenommen, wobei der Fokus auf die Erfordernisse kleiner und mittlerer Industrieunternehmen gelegt wird. So sind zunächst insbesondere jene Tätigkeitsfelder von Interesse, die für die Sicherstellung einer allgemein hochwertigen Produktqualität verantwortlich sind: produktionsnahe Tätigkeiten, Qualitätssicherung, Vertrieb etc. Darüber hinaus spielen ebenso Berufsgruppen eine Rolle, die für die Akquise bzw. die (v.a. kommunikative) Pflege unternehmerischer Auslandskontakte verantwortlich sind: Geschäftsleitung, Produktservice etc.

Die Perspektive der industrienahen Dachorganisationen und Verbände

Zunächst gibt der eine Befragte der IHK Chemnitz zu bedenken, dass ein Mangel an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften (*Fachkräften*) ein Problem sei, das die Unternehmen der Region vor große Herausforderungen stelle. Dies läge zunächst daran, dass viele Menschen einerseits in die westlichen Bundesländer bzw. in die großen Städte Ostdeutschlands (etwa Dresden) abwanderten, wo sich bessere berufliche Perspektiven böten bzw. eine höhere Entlohnung zu erwarten sei.

> *„Also Fachkräftemangel ist einfach ein Problem, das hier in Südw-, nicht nur in Südwestsachsen aber auch hier ist. Ja, es ist auch schwierig, weil viele Absolventen oder viele Mitarbeiter nach Westen gehen, oder nach Dresden, oder in größere Städte wo sie auch größere oder bessere Arbeitschancen haben. Also es kann schon ein Problem sein“* (I, S.17; 497-504: IHK I).

Ein Befragter der WFE verweist darauf, dass besonders auf dem Feld produktionsnaher Berufe Engpässe bestünden, allerdings nicht bei einfachen oder repetitiven Tätigkeiten, sondern primär in den Bereichen der Steuerung von CNC-Maschinen aber auch bei den der eigentlichen Produktion vorgelagerten Aufgabenfeldern wie etwa dem Umgang mit Konstruktionssoftware (Stichwort CAD) oder der Arbeitsvorbereitung. Darüber hinaus sei ebenso die

mittlere Managementebene von Engpässen betroffen; Arbeitskräfte fehlten hier vor allem in der Vertriebsleitung sowie den Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen.

> *„Genau, nicht den Dunsel, der dort einmal drauf haut und das Teil rutscht weiter. Sondern wirklich die, die dort komplexe CNC-Maschinen bedienen können, die Arbeitsvorbereitung beherrschen, die Konstruktion beherrschen und so weiter und so fort. Aktuell in den Betrieben ist es aber so, dass gerade auf den mittleren Managementebenen: Vertriebsleiter, Konstruktionschef, Entwicklung [Leute fehlen]“* (V, S.38; 1147-1154: WFE I).

Als konkretes Beispiel, in welchem Bereich personelle Defizite bereits gegenwärtig beobachtet werden können, wird das Qualitätsmanagement genannt.

> *„Qualitätsmanagement, da klemmt die Säge hinten und vorn und von Schönheide bis Seiffen und von Oelsnitz bis Oberwiesenthal“* (V, S.38; 1158-1160: WFE I).

Entsprechend den Aussagen des zweiten befragten Mitarbeiters der WFE sei es neben dem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern im Bereich produktionsnaher Tätigkeiten bzw. auf der mittleren Managementebene vor allem die Frage der Unternehmensnachfolge, welche für manches Industrie-KMU eine der größten Herausforderungen in den nächsten Jahren darstelle. Sodann wird auch eine Ursache für die Probleme bei der Neubesetzung der Geschäftsführung (im Falle eines inhabergeführten Unternehmens u.U. auch die Übergabe an einen neuen Inhaber) ausgemacht: die veränderten Bedürfnisse bei der Gewichtung von Arbeit und Freizeit. Da die Führung eines Unternehmens mitunter nur wenig Zeit für die Befriedigung anderer Bedürfnisse (Freizeit, Kindererziehung etc.) ließe, wären immer weniger Menschen bereit, sich den großen physischen und psychischen Anforderungen zu stellen, die die Leitung eines Unternehmens mitbrächten – Stichwort: *Work-Life-Balance*.

> *„Unternehmensnachfolge ist grundsätzlich überall ein Problem. Hier, denke ich, noch verschärft. Aber das ist grundsätzlich immer ein Problem, ja, ist ganz klar. Und – klar, da kommen bestimmte Generationswechsel einfach dazu – also auch mental Arbeitseinstellung solche Sachen […]. Wir wollen andere Gewichtungen. Wie nennt sich das immer so schön? Work-Life-Balance“* (V, S.47-48; 1448-1455: WFE II).

Laut den Aussagen der Befragten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden existiert bereits ein Fachkräftemangel in Südwestsachsen bzw. zeichnet sich in einigen Bereichen perspektivisch ab; davon seien besonders folgende drei betroffen:

(1) die hochqualifizierten produktionsnahen Tätigkeiten,

(2) das mittlere Management (Vertrieb, Konstruktion, Entwicklung) sowie

(3) die unmittelbare Unternehmensleitung (Stichwort: Unternehmensnachfolge).

Die Perspektive der Industrie-KMU

Der Geschäftsführer des kleinen Textilunternehmens **C** sieht vor allem Probleme im Bereich des mittleren Managements. So verweist er anhand eines ihm bekannten anderen Textilunternehmens darauf, dass es besonders schwierig sei, neues Personal für die Vertriebsabteilungen zu akquirieren, wobei die größten Schwierigkeiten bei der Besetzung der Leitungspositionen bestünden

> *„Wir sehen es ja selbst bei uns in der Branche: Also jemand- Die sucht zum Beispiel im Moment jemanden, der – ich sage einmal – bis hin dann zum Vertriebsleiter fungieren könnte, der also da flexibel ist und der, der auch eine Vertretertätigkeit macht und dann aber auch für den Vertrieb verantwortlich ist und so weiter. Das ist ganz schwer, da jemanden zu kriegen“* (XII, S.56-57; 1733-1740: C).

Indes beklagt der Geschäftsführer des mittleren Elektronikkomponentenherstellers **F** große Defizite auf dem Feld des ingenieurtechnischen Personals, die ihre Ursachen v.a. in einer verfehlten Schwerpunktsetzung im Rahmen der akademischen Ausbildung fänden. So hätten die Hochschulen versäumt, ausreichend junge Menschen in technischen Fächern auszubilden, da in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten der größere Personalbedarf im Bereich der Unternehmensführung und Unternehmensrechnung gesehen worden wäre. Darüber hinaus trage der demographische Wandel ein Übriges bei, um diese personellen Engpässe noch zu verschärfen. Ferner wirkten die industriellen Großunternehmen als Attraktoren auf potentielle Arbeitskräfte (besonders auf Ingenieure und hochqualifizierte Beschäftigte im technischen Bereich) und entzögen auf diese Weise den Industrie-KMU der Region personelle Ressourcen.

> *„Anders sieht das im Angestelltenbereich aus, vor allem natürlich im ingenieurtechnischen Bereich. Hier ist es so, dass wir – wie eigentlich fast alle Mittelständler, die uns so bekannt sind, die Gleichartiges tun – natürlich das Problem haben, dass wir zwar eine industrialisierte Ecke sind und auch schöne Hochschulen haben und die auch ausbilden, aber A man 20 Jahre lang hat vergessen, auszubilden in dem technischen Bereich. Das war ja auch nicht so interessant, man bräuchte ja als erstes einmal Leute, die Controlling konnten und die mit Zahlen umgehen konnten und die Betriebe leiten konnten – angeblich. Dann haben wir einen Bevölkerungsrückgang, also Bevölkerungspyramide – brauchen wir nicht darüber reden. Das ist auch allgemeines Thema. Und dann haben wir ein drittes Problem, das sind die – Gott sei Dank – erfolgten großen Industrieansiedlungen bei uns, die natürlich für die Kleinen nicht mehr so viel übriglassen. Also wir arbeiten zwar in viele Richtungen mit den Hochschulen zusammen, auch mit Chemnitz und Zwickau und Mittweida und Dresden und was weiß ich. Es ist aber schw- Es ist schwer. Also, Leute davon zu überzeugen, hier zu bleiben und sich hier einer Herausforderung zu stellen, die vielleicht- die vielleicht im 30 Kilometer entfernten Chemnitzer Motorenwerk von VW das Doppelte einbringen“* (IX, S.17; 497-523: F I).

Ein Aspekt, der bisweilen wenig Beachtung findet, wenn über den Fachkräftemangel gesprochen wird, stellt die mitunter nicht leicht zu beantwortende Frage nach der sog. *Unter-*

nehmensnachfolge dar. So verweist der Geschäftsführer des kleinen Maschinenbauers **B** auf gegenwärtige Bestrebungen, einen Nachfolger für die Position des Geschäftsführers seines Unternehmens zu finden, welcher in Personalunion ebenso die Inhaberschaft übernehmen solle. Wie der eine Befragte der WFE verweist der Geschäftsführer von **B** darauf, dass etwa die eigenen Kinder kein Interesse zeigten, diese Aufgabe zu übernehmen, da sie nicht gewillt seien, den Großteil ihrer Zeit dem Unternehmen zu widmen.

> *„Ich bin also in der Phase, wo ich danach suche-meine Kinder werden das nicht tun. Denen gefällt das nicht, die wollen nicht so viel arbeiten. Da- Und da muss man nach einer Lösung suchen, die für alle verträglich ist, weil ich meine: Ist ja mehr oder weniger das Lebenswerk-ich habe ja mein ganzes Leben hier drin gearbeitet"* (IV, S.33; 999-1005: B).

Der Geschäftsführer von **B** räumt allerdings ein, dass dies ein mitunter schwieriges Unterfangen sei, da diese Person jemand sein müsse, der bereit sei, sich voll und ganz der erfolgreichen Zukunft des Unternehmens zu verschreiben.

> *„Das ist meine Zielrichtung, dass das Unternehmen weiter lebt, und dann auch unter – ich sage mal – unter Leitung und-und Eigentum von jemandem, der dazu Lust und Liebe hat, der das machen will und auch für mich – sagen wir mal – zumindest die Sicherheit erst einmal bietet, dass er dort nicht bloß das Ding nimmt und – was weiß ich – das Grundstück zu realisieren oder so etwas. Also, da würde ich-da werde ich aufpassen*" (IV, S.33-34; 1010-1018: B).

Schlussendlich ähneln sich die Aussagen beider Gruppen von Befragten hinsichtlich eines zu erwartenden bzw. bestehenden Fachkräftemangels. Dieser beträfe v.a. hochqualifizierte produktionsnahe Tätigkeiten, die mittlere Managementebene und das in den nächsten Jahren auf zahlreiche Industrie-KMU der Region zukommende Problem der Unternehmensnachfolge.

Synthese: Absolventen technischer Studiengänge, Unternehmensnachfolge

In sämtlichen Transkriptpassagen, die die Fachkräfteproblematik aufgreifen, wird darauf hingewiesen, dass es neben entsprechend qualifizierten Personen, die produktionsunmittelbare Aufgaben erfüllen, vordergründig an Hochschulabsolventen der sog. *MINT-Fächer*[63] mangele. Dies habe zwei Hauptkonsequenzen: Einerseits entstünden dadurch personelle Defizite insbesondere in den Entwicklungs- und Vertriebsabteilungen oder etwa im Qualitätsmanagement; andererseits wurde von beiden Befragtengruppen auch das Problem der Unternehmensnachfolge angesprochen. Dabei darf angenommen werden, dass auch die

[63] Obgleich dieser Begriff durch die Befragten nicht explizit erwähnt wird, sei an dieser Stelle in aller Kürze auf selbigen verwiesen: Bei den sog. *MINT-Fächern* handelt es sich um Studiengänge, die im weitesten Sinne einen mathematischen, informatischen, naturwissenschaftlichen oder technischen Schwerpunkt besitzen.

Personen, die als Nachfolger der Geschäftsführung und/oder des Unternehmensinhabers in Frage kommen, über einen Hochschulabschluss in einem technischen Fach verfügen sollten.[64]

Eigens das Problem der Unternehmensnachfolge geht weit über die bloßen Belange, die mit einer Internationalisierung einhergehen, hinaus. Vielmehr sind dadurch zahlreiche Unternehmen der Region elementar in ihrer Existenz bedroht. Allerdings gewinnt die Frage nach der Unternehmensnachfolge der südwestsächsischen Industrie-KMU auch explizit vor dem Hintergrund der Internationalisierung große Wichtigkeit. So bedingen in besonderem Maße die Kenntnisse und Fähigkeiten des Unternehmenseigners bzw. des Geschäftsführers, inwiefern überhaupt (erfolgreiche) Außenhandelskontakte in die Wege geleitet werden können. In diesem Zusammenhang verleiht einmal mehr die Kleinteiligkeit der südwestsächsischen Industrie-KMU der entsprechenden Person große Bedeutung für die Geschicke des Unternehmens als Ganzem, da die untersuchten Firmen eine nur geringe unternehmensinterne Hierarchiebildung aufweisen. Somit ist der Geschäftsführer und/oder Inhaber in den meisten Fällen ebenso maßgeblich für das erfolgreiche Knüpfen von Auslandskontakten verantwortlich – anders als dies etwa in hierarchisch stark ausdifferenzierten Unternehmen größerer Betriebsgrößenklassen der Fall ist.[65] Daher reihen sich die Probleme beim Finden einer adäquaten Unternehmensnachfolge in den Kanon jener impliziten Fähig- und Fertigkeiten ein, die letztlich eine erfolgreiche Unternehmensinternationalisierung erst ermöglichen.

***

Für alle betrieblichen Hierarchie- und Funktionsebenen wird ein bestehender bzw. abzusehender Mangel entsprechend qualifizierten Personals ausgemacht. Dabei spielt insbesondere die Tatsache eine Rolle, wonach ein solcher auf allen Feldern internationalisierungsrelevanter Fähig- und Fertigkeiten Bedeutung erlangen wird: bei den Hard und Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit wie gleichermaßen bei den entsprechenden Fachkompetenzen.

[64] Alle befragten Geschäftsführer der Industrie-KMU verfügen über einen technischen Studienabschluss. Ausnahmen stellen hierbei lediglich **A** und **H** dar: Der Geschäftsführer von **A** besitzt eine einschlägig technische Berufsausbildung. Im Fall von **H** wurde der Personalchef interviewt, der neben einer entsprechenden Berufsausbildung über einen wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulabschluss verfügt.

[65] Näheres zum Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und der organisatorischen Ausgestaltung von Unternehmen findet sich bei WOLF 1994: 230ff.

V Schlussfolgerungen: internationale Qualifikationen und deren Bedeutung für die untersuchten Industrie-KMU

In diesem Kapitel erfolgt basierend auf dem empirisch gewonnenen Textmaterial die Beantwortung der eingangs gestellten drei Forschungsfragen (→I.1). Als grundlegend erweist sich dabei, dass in allen analysierten Transkriptpassagen neben der großen Exportabhängigkeit der südwestsächsischen Industrie vor allem deren kleinteilige Struktur herausgestrichen wird. Daraus erwächst für die Industrie-KMU die Notwendigkeit, eine Produktion in hochspezialisierten Nischen zu betreiben, um auf dem internationalen Parkett zu bestehen. Hierzu bedarf es allerdings einer Mitarbeiterschaft, die qua ihrer qualifikatorischen Voraussetzungen im Stande ist, eine hohe Produktqualität ebenso sicherzustellen wie eine erfolgreiche Kommunikation mit ausländischen Partnern und Kunden. Diese Qualifikationen werden auch durch die drei Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit in den Mittelpunkt gerückt, welche nachfolgend nochmals retrospektiv dargestellt werden.

Retrospektive: die drei Forschungsfragen

Die erste der Forschungsfragen widmet dem konkreten Charakter der globalisierungs- bzw. internationalisierungsrelevanten Mitarbeiterqualifikationen besondere Aufmerksamkeit:

(1) Welche Fähig- und Fertigkeiten müssen Mitarbeiter eines exportorientierten kleinen bzw. mittleren (südwestsächsischen) Industrieunternehmens besitzen?

Der zweite Fragekomplex schließt inhaltlich unmittelbar an den ersten an, da der Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter Personen in den untersuchten Industrie-KMU nachgegangen wird:

(2) Wie ist es um das Vorhandensein derartiger Fähig- und Fertigkeiten bei den aktuell beschäftigten Personen in den untersuchten Unternehmen bestellt?

Schließlich lenkt der dritte Fragekomplex die Aufmerksamkeit auf entsprechende Qualifikationen der Beschäftigten in Südwestsachsen. Auf diese Weise entspricht der räumliche Analyserahmen der Arbeit einer Region, die sowohl in besonderem Maße durch das produzieren-

de Gewerbe als auch eine ausgesprochene Kleinteiligkeit eben dieses Wirtschaftssektors geprägt ist:

(3) Kann in der Region Südwestsachsen auf potentielle Arbeitskräfte zurückgegriffen werden, die über die geforderten Qualifikationen verfügen? Existiert bereits ein Fachkräftemangel oder ist dieser zukünftig absehbar?

Die drei Forschungsfragen werden unter Zuhilfenahme eines integrativen Konzepts beantwortet. Die Grundlage hierfür bildet der Begriff *internationale Qualifikationen*, der alle für ein internationalisiertes/exportorientiertes Unternehmen relevanten Mitarbeiterqualifikationen umschreibt. So erfasst das in Kapitel II.4.2 vorgestellte *Konzept der internationalen Qualifikationen* neben den expliziten globalisierungsrelevanten Mitarbeiterqualifikationen (Skills der Globalisierungsfähigkeit) auch die Fachkompetenzen. Beide Gruppen von Qualifikationen sind dabei relevant für eine erfolgreiche Unternehmensinternationalisierung. Im Fall der Industrie-KMU wird hierbei vor allem auf produktionsnahe bzw. -unmittelbare Fähig- und Fertigkeiten Bezug genommen.

1 Das Konzept der internationalen Qualifikationen und dessen Aussagekraft für südwestsächsische Industrie-KMU

Die internationalen Qualifikationen dienen der Überwindung von Exportbarrieren (→II.4.1.1). Für den Fall, dass eine Überwindung dieser Barrieren scheitert, sind das eigentliche Außenhandelsgeschäft und damit das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens nicht länger sichergestellt.

Allerdings bleibt offen, inwiefern sich das Konzept der internationalen Qualifikationen auf die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Industrie-KMU anwenden lässt. So werden in diesem theoretischen Modell einzelnen innerbetrieblichen Tätigkeitsfeldern entsprechende qualifikatorische Anforderungen zugewiesen. Daher wurde für die graphische Darstellung dieses Konzepts die geometrische Figur eines Dreiecks gewählt (→II.4.2.4); die jeweiligen Qualifikationserfordernisse werden auf diese Weise statisch auf bestimmten Funktions- bzw. Hierarchieebenen verortet. Dies widerspricht allerdings den Ergebnissen dieser Dissertationsschrift. Denn die Fähig- und Fertigkeiten, die als relevant für die untersuchten exportori-

entierten Industrie-KMU gelten, werden von Mitarbeitern sämtlicher Hierarchie- und Funktionsebenen eingefordert. Darüber hinaus findet – ebenfalls im Gegensatz zum Konzept der internationalen Qualifikationen – keine eindeutige Zuschreibung bestimmter Qualifikationen zu bestimmten Tätigkeitsfeldern im Betrieb statt (→IV.2.1). Dies wird zunächst durch die Transkriptausschnitte unterstrichen, die die Globalisierungsfähigkeit der in den Unternehmen Beschäftigten thematisieren (→IV.2.2). Ähnliche Einsichten fördern jene Textpassagen zu Tage, die sich der Globalisierungsfähigkeit der südwestsächsischen Erwerbsbevölkerung widmen (→IV.2.3-2.5). Im Konzept der internationalen Qualifikationen ist allerdings eine solche hierarchieunabhängige Verortung internationaler Qualifikationen nicht abbildbar, da ein Dreieck aufgrund seiner geometrischen Eigenschaften für die hierarchisch strukturierte Darstellung etwa von Begriffen, Funktionen oder Aufgabenbereichen prädestiniert ist. Vor diesem Hintergrund wird im nächsten Schritt ein Modell entwickelt, das die Ergebnisse der empirischen Erhebung darstellt. Hierzu wird das Konzept der internationalen Qualifikationen aufgegriffen und basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit angepasst und erweitert. In Kapitel V.3 wird gezeigt, auf welche Weise ein solches Modell entsprechend graphisch umgesetzt werden kann: mittels eines dreidimensionalen Kubus. Vorab wird erläutert, was unter den für die exportorientierten Industrie-KMU unabdingbaren Mitarbeiterqualifikationen zu verstehen ist.

2 Internationale Qualifikationen: Charakter, Ist-Zustand, Perspektiven

All die Fähig- und Fertigkeiten, die von Mitarbeitern eines internationalisierten Industrie-KMU einzufordern sind, werden auf den nächsten Seiten mit dem Begriff *internationale Qualifikationen* beschrieben. Diese umfassen neben den expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit ebenso spezifische Fachkompetenzen etwa im Rahmen der Produktentwicklung sowie -fertigung, des Qualitätsmanagements und im Vertrieb. Im Hinblick auf die Interpretation der empirischen Ergebnisse bedeutet dies folgendes:

Sowohl anhand der theoretischen Vorbetrachtungen im Teil **II** wie in gleichem Maße der Interpretation der Transkripttexte im Teil **IV** wird ersichtlich, dass die südwestsächsischen Industrie-KMU v.a. durch das Außenhandelsgeschäft wirtschaftlich überlebensfähig sind. So wurden durch die Befragten explizit globalisierungsrelevante Qualifikationen identifiziert (ex-

plizite Skills der Globalisierungsfähigkeit). Allerdings beinhalten jene Transkriptpassagen, die konkret die Globalisierungsfähigkeit der in den Industrie-KMU beschäftigten Personen aufgreifen (→IV.2.2), neben diesen Skills der Globalisierungsfähigkeit eine hohe Fachkompetenz, die letztlich die Qualität der hergestellten Produkte gewährleistet. Dabei ist es unerheblich, in welcher hierarchischen Stellung sich eine bestimmte Person im Unternehmen befindet; die Notwendigkeit den Bedingungen der Internationalisierung gerecht zu werden, besteht für ausnahmslos jeden Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund kommt die vorliegende Arbeit zu anderen Schlussfolgerungen als sie etwa im Konzept der internationalen Qualifikationen gezogen werden (→II.4.2).

Weiterhin greift der Gedanke, wonach es sich etwa allein bei den interkulturellen Kompetenzen um die *Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts* handelt, zu kurz. Dies trifft im selben Maße auf die Vorstellung zu, im Rahmen derer von *Wirtschaft als interkultureller Herausforderung* gesprochen wird (→II.4.2.2), wobei auch dieser Ansatz der Komplexität der qualifikatorischen Anforderungen, die sich aus der Exportorientierung ergeben, keineswegs gerecht werden kann: Denn der Internationalisierung kann nicht allein mittels interkultureller Kompetenzen entsprochen werden. Daher beschreibt der Begriff *internationale Qualifikationen* im Folgenden drei Gruppen von Fähig- und Fertigkeiten:

(1) die hervorragenden Fachkompetenzen,

(2) die Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit sowie

(3) die Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit.

Internationale Qualifikationen umfassen also neben Erfordernissen, die aus der zwischenmenschlichen Interaktion erwachsen sowie Kenntnissen auf den Feldern abweichender Rechts- und Qualitätsvorschriften spezielle Fachkompetenzen, die eine hohe Produktqualität sicherstellen. Ohne diese wäre weder auf dem Inlands- noch auf dem Auslandsmarkt ein wirtschaftlicher Erfolg möglich. Eine zentrale Erkenntnis der vorliegenden Arbeit ist dabei, dass diese internationalen Qualifikationen von allen Mitarbeitern, ohne von deren hierarchischer oder funktionaler Stellung im Betrieb abhängig zu sein, eingefordert werden.

Kompetenzen auf allen Funktions- und Hierarchieebenen im Betrieb

Aufgrund einer gering ausgeprägten Hierarchiebildung in den Betrieben werden von allen Personen sämtlicher Funktions- und Hierarchieebenen globalisierungsrelevante Fähig- und

Fertigkeiten eingefordert. So muss sich auch ein Mitarbeiter, der etwa für die Warenverpackung zuständig ist, ständig der Tatsache bewusst sein, dass ein Großteil der Produkte in bisweilen entfernte Weltregionen geliefert wird. Diese internationale Unternehmensausrichtung muss im Rahmen der alltäglichen Arbeitsabläufe stets Beachtung finden. Denn kommt es an dieser Stelle zu einem Fehler, so ist dieser für das jeweilige Unternehmen mit weitaus höheren Kosten verbunden als etwa beim inländischen Warenversand. Dasselbe trifft auf einen Maschinenbediener zu, der beispielsweise ein bestimmtes Bauteil an einer CNC-Fräse fertigt: So gilt es etwa, in Englisch verfasste Herstellungs- bzw. Qualitätsnormen zu beachten (→II.4.2.1) oder von Land zu Land verschiedene Maßeinheiten umrechnen zu können. Weiterhin kommen aufgrund der überschaubaren Unternehmensgröße auch Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen in direkten Kontakten mit ausländischen Geschäftspartnern, wenn diese beispielsweise gemeinsam mit der Unternehmensleitung den Betrieb besichtigen.

Neben der Wichtigkeit internationaler Qualifikationen, insbesondere auf der Ebene des mittleren Managements (Konstruktion, Qualitätswesen, Vertrieb), wurde von den Befragten ein Aspekt angesprochen, der bisweilen wenig Beachtung findet, wenn von internationalen Qualifikationen gesprochen wird: das Problem der Unternehmensnachfolge. Denn so nimmt die Person des Geschäftsführers eine wichtige Rolle sowohl bei der Leitung des Unternehmens, dem Personalmanagement, der Gewährleistung der Produktqualität wie auch im Rahmen der Kontaktaufnahme und -pflege zu ausländischen Kunden ein. Gerade jedoch auf dem Feld der Unternehmensnachfolge bzw. dem Finden einer neuen Geschäftsführung wurde in den Interviews auf zukünftig absehbare Probleme verwiesen (→IV.2.5).

Nachfolgend wird ein theoretisches Modell entwickelt, das sowohl die internationalen Qualifikationen graphisch abbildet und dabei insbesondere der Tatsache gerecht wird, dass diese Qualifikationen von Mitarbeitern sämtlicher betrieblichen Hierarchieebenen eingefordert werden.

3 Die drei Dimensionen internationaler Qualifikationen: der Kubus der Globalisierungsfähigkeit

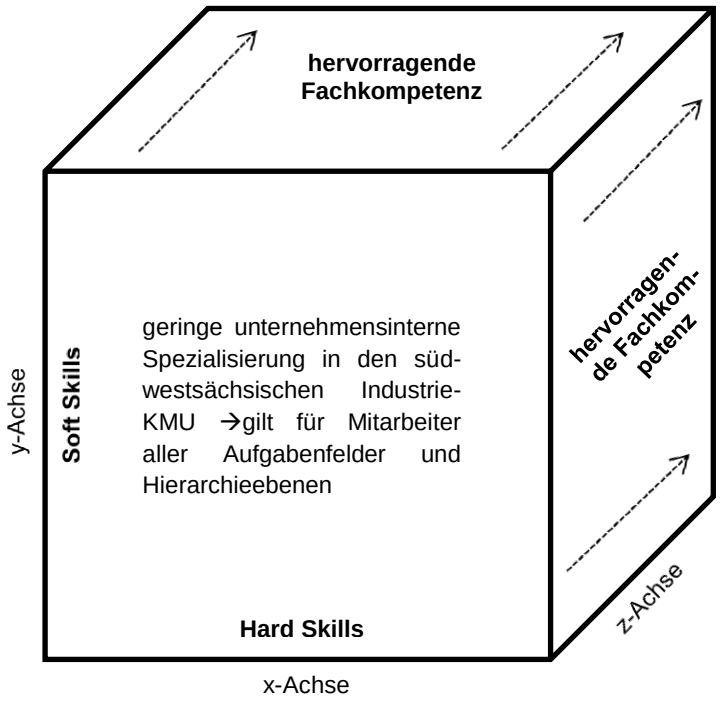
Basierend auf der Gesamtschau der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird nachfolgend ein Modell entwickelt, welches das Konzept der internationalen Qualifikationen entsprechend erweitert: der *Kubus der Globalisierungsfähigkeit*. Dabei handelt es sich um

eine abstrahierende graphische Darstellung der im Teil **IV** aus den Transkripttexten entnommenen Aussagen der Befragten, die direkt bzw. indirekt auf jene Fähig- und Fertigkeiten Bezug nehmen, die Beschäftigte mitbringen müssen, um den Erfordernissen eines internationalisierten Unternehmens gerecht zu werden (→Abb.07). Zunächst bilden in diesem Konstrukt die expliziten Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit die *x-Achse* (*Abszisse*) und die expliziten Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit die *y-Achse* (*Ordinate*). Jene beiden Achsen werden dabei (zum Zwecke einer besseren Veranschaulichung) zu einem Quadrat erweitert. Die damit einhergehende gleiche Länge aller Seiten dieser zweidimensionalen Figur unterstreicht die Tatsache, dass in gleichem Maße die Hard wie auch die Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit als relevant für den Erfolg der untersuchten Industrie-KMU identifiziert werden. Dagegen werden allerdings – anders als etwa im Konzept der internationalen Qualifikationen – bestimmte Fähig- und Fertigkeiten nicht trennscharf den verschiedenen Funktions- bzw. Hierarchieebenen im Unternehmen zugeordnet (→II.4.2.4). Vielmehr wird an dieser Stelle eine Besonderheit ersichtlich:

Aufgrund der Kleinteiligkeit der Landschaft der südwestsächsischen Industrie-KMU sowie der damit einhergehenden geringen unternehmensinternen Spezialisierung bzw. Hierarchiebildung werden ausnahmslos von allen Mitarbeitern bestimmte Fähig- und Fertigkeiten eingefordert, die durch eine ausgeprägte Unternehmensinternationalisierung bedingt werden. So muss etwa ein in der Produktion tätiger Facharbeiter belastbare Fremdsprachenkenntnisse ebenso besitzen wie der Leiter oder die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung. Denn obgleich der Facharbeiter nicht im gleichen Maße *face to face* mit ausländischen Partnern interagieren muss wie Personen, die etwa Neukundenakquise betreiben, werden auch von diesen Beschäftigten neben einer hohen Fachkompetenz ebenso Fähig- und Fertigkeiten sowohl im Bereich der Hard wie auch der Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit eingefordert. So spielen besonders solide Fremdsprachenkenntnisse bereits bei der Bedienung und Wartung der in vielen Fällen hochkomplexen, hochtechnisierten Maschinen eine zentrale Rolle. Darüber hinaus werden diese Mitarbeiter tagtäglich mit der Notwendigkeit konfrontiert, ausländische Produktions- und Qualitätsstandards einzuhalten. Noch deutlicher zeigt sich dies allerdings bei Personen, die in der Inbetriebnahme oder im After Sales Service tätig sind: Auch diese Beschäftigten haben zumeist einen produktionsnahen Ausbildungsberuf erlernt, müssen aber neben der *lingua franca* Englisch ggf. Kenntnisse weiterer Sprachen besitzen. Vor allem aber kommt es dabei – ganz abgesehen von einem profunden Wissen um ausländische

Produkt- und/oder Qualitätsnormen – darauf an, dass höchsten Ansprüchen auf dem Feld der interkulturellen Kompetenzen entsprochen werden muss.

Abb.07: Der Kubus der Globalisierungsfähigkeit; Quelle: eigene Darstellung



Die beiden Dimensionen der Globalisierungsfähigkeit, die auf der x- und der y-Achse aufgetragen sind, erzielen allerdings keine positiven Effekte im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmensinternationalisierung, wenn nicht auf hochspezialisierte Fachkenntnisse bei der Produktion oder im Qualitätswesen zurückgegriffen werden kann. Vor diesem Hintergrund werden auf der *z-Achse* (*Applikante*) des Kubus schließlich die hervorragenden Fachkompetenzen aufgetragen. Speziell dieser Achse kommt große Bedeutung zu, da ohne diese Fachkenntnisse, welche letztlich eine adäquate Produktqualität sicherstellen, selbst hervorragende Fähig- und Fertigkeiten auf den Feldern der expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit kaum von Nutzen wären. Es sind daher die impliziten Fachkenntnisse, die schlussendlich den expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit überhaupt erst zu aktiver Geltung verhelfen. Daher kommt bei der graphischen Darstellung des Kubus der Globalisierungsfähigkeit den hervorragenden Fachkompetenzen die Aufgabe zu, die Dimension der räumlichen Tiefe abzubilden: Das zweidimensionale Quadrat wird zu einem dreidimensionalen Würfel.

Basierend auf der vorangegangenen Argumentation ergibt sich die Wichtigkeit der dritten (räumlichen) Dimension daraus, dass erst die hervorragenden Fachkenntnisse den expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit das Potential verleihen, überhaupt wirksam werden zu können. Mit einer solchen vergleichsweise abstrakten Verbildlichung der gewonnenen Erkenntnisse geht die Absicht einher, die große Bedeutung der Fachkompetenzen für den internationalen Erfolg der untersuchten Industrie-KMU herauszustreichen. Denn zunächst haben zwar in den durchgeführten Interviews bestimmte Mitarbeiterqualifikationen Erwähnung gefunden, die mit einer Unternehmensinternationalisierung zwangsläufig einhergehen müssen. Gleichwohl nehmen in den beiden Antwortkategorien, welche die Verfügbarkeit entsprechenden Personals zum Thema haben, neben diesen expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit die (implizit erwähnten) hervorragenden Fachkompetenzen breiten Raum ein (→IV.2.2; IV.2.3).

3.1 Die räumliche Dimension des Kubus: hervorragende Fachkompetenz(en)

Die eigentliche räumliche Gestalt des Kubus der Globalisierungsfähigkeit verleihen diesem erst jene Fähigkeiten, die unter dem Überbegriff *hohe Fachkompetenzen* subsumiert werden. Im selben Atemzug können drei Faktoren eine Beeinträchtigung der Integrität eben dieser Raumstruktur des Kubus bedingen (→IV.2.4; IV.2.5):

(1) Defizite bei der Ausbildungsfähigkeit von Schulabgängern,

(2) ein Mangel qualifizierter Fachkräfte mit einer technischen Hochschulausbildung sowie

(3) eine fehlende Unternehmensnachfolge.

Zunächst ist die Frage nach der Ausbildungsfähigkeit südwestsächsischer Schulabgänger grundlegend für den Erwerb von Fachkompetenzen, da die Industrie-KMU der Region in hohem Maße Mitarbeiter beschäftigen, die produktionsunmittelbare Tätigkeiten ausüben. Die Qualifikationen für solche Berufe werden in Deutschland i.d.R. über das duale Berufsausbildungssystem vermittelt (→IV.2.4). Auf diese Weise wird letztlich die zukünftige Verfügbarkeit entsprechend qualifizierten Personals gewährleistet und damit die wirtschaftlich erfolgreiche Aktionsfähigkeit der Unternehmen auf lange Sicht sichergestellt.

Im Zuge der Auswertung der relevanten Transkriptpassagen wurde deutlich, dass ein weiterer Aspekt im Hinblick auf einen sich abzeichnenden Fachkräftemangel bisweilen nicht ausreichend in Betracht gezogen wurde: das Problem der Unternehmensnachfolge. So ist zwar unstrittig, dass in einigen Bereichen etwa des ingenieurtechnischen Personals Defizite bestehen; indes werden die Probleme beim Finden einer neuen Unternehmensleitung/eines neuen Inhabers häufig nicht zur Sprache gebracht. Im Rahmen der empirischen Erhebung der vorliegenden Arbeit wurde dieser Aspekt allerdings sowohl von den Befragten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden wie auch aus den Industrie-KMU angesprochen (→IV.2.5). Denn so gehört das notwendige Wissen und Geschick, das zur Führung/Leitung eines Unternehmens befähigt, letztlich zu den spezifischen Fachkompetenzen, die im Kubus der Globalisierungsfähigkeit abgebildet werden. Schließlich werden erst durch ein geschicktes Agieren der Unternehmensleitung die Mitarbeiter überhaupt in die Lage versetzt, entsprechend ihren Qualifikationen tätig zu werden. Denn Unternehmen kleiner und mittlerer Betriebsgrößenklassen sind hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Erfolgs wie Misserfolgs maßgeblich von der Person des Geschäftsführers/Unternehmensinhabers abhängig. Gleichwohl gilt auch für die an der Spitze der Unternehmenshierarchie stehenden Personen, dass sie wie alle anderen Mitarbeiter auch, den Anforderungen, die sich aus der Unternehmensinternationalisierung ergeben, gerecht werden müssen. Dabei spielt weniger die konkrete Position in der betrieblichen Hierarchie eine Rolle, als vielmehr die Tatsache, wonach das Gelingen, erfolgreich Auslandskontakte zu initiieren, zuvorderst von der Unternehmensleitung abhängig ist. Andernfalls würde selbst beim Vorhandensein von expliziten Skills der Globalisierungsfähigkeit und darüber hinaus von hervorragenden Fachkompetenzen der Mitarbeiter letztlich jegliche Form des Agierens auf internationalem Parkett *ad absurdum* geführt. Denn auch, wenn im Kubus der Globalisierungsfähigkeit das Vorhandensein bestimmter Fähig- und Fertigkeiten nicht an die Stellung innerhalb der betrieblichen Hierarchie geknüpft ist, ist die Person des Geschäftsführers/des Unternehmensinhabers dennoch die zentrale Schlüsselfigur.

Indes wird insbesondere beim Vergleich mit dem in Kapitel II.4.2 vorgestellten Konzept der internationalen Qualifikationen deutlich, dass der Kubus der Globalisierungsfähigkeit bewusst keine Zuordnung bestimmter Fähig- und Fertigkeiten in Abhängigkeit von betrieblichen Hierarchiestrukturen vorsieht. Dies darf jedoch keineswegs als eine bloße Vereinfachung des Konzepts der internationalen Qualifikationen verstanden werden. Vielmehr wird dasselbe auf

eine Weise verändert bzw. flexibel erweitert, dass es den besonderen Merkmalen gerecht werden kann, die die untersuchten Industrie-KMU aufweisen:

(1) eine starke Abhängigkeit vom Exportgeschäft,

(2) eine ausgesprochene Kleinteiligkeit im Hinblick auf die Unternehmensgröße sowie

(3) eine damit einhergehende geringe unternehmensinterne Spezialisierung und/oder Hierarchiebildung.

Insofern entspricht der geometrische Körper des Kubus der Globalisierungsfähigkeit weitgehend den Erfordernissen der untersuchten Industrie-KMU. So widmet etwa bereits das Konzept der internationalen Qualifikationen einer hohen Fachkompetenz als Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Unternehmensinternationalisierung große Aufmerksamkeit. Allerdings machten die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Gespräche deutlich, dass bestimmte Ausprägungsformen fachspezifischen Wissens und Könnens eben nicht trennscharf jeweils ebenso bestimmten Tätigkeitsfeldern auf verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen zugeordnet werden können – anders als im Konzept der internationalen Qualifikationen. Gleichwohl unterstreichen sowohl das Konzept der internationalen Qualifikationen wie auch der Kubus der Globalisierungsfähigkeit die Annahme, dass hervorragende Fachkompetenzen auf allen Tätigkeitsfeldern im Unternehmen unverzichtbar sind.

Aufgrund der großen Wichtigkeit des Exportgeschäfts für das wirtschaftliche Überleben der in die Untersuchung einbezogenen Industrie-KMU kann der Schluss gezogen werden, dass der Kubus der Globalisierungsfähigkeit ein Vehikel darstellt, das es den südwestsächsischen Industrie-KMU ermöglicht, erfolgreich auf dem Feld der Unternehmensinternationalisierung zu agieren.

3.2 Der Kubus der Globalisierungsfähigkeit als Vehikel einer erfolgreichen Internationalisierung

Durch die ausgesprochene Kleinteiligkeit der untersuchten Unternehmen haben diese kaum eine andere Chance, als neue Aktionsfelder jenseits des zu großen Teilen gesättigten deutschen Inlandsmarktes zu erschließen. Allerdings kann ein Exportgeschäft nur dann erfolgreich sein, wenn ausreichend Abnehmer für das jeweilige Produktportfolio gefunden werden können. Dabei steht eine hohe Produktqualität – gewährleistet durch hervorragende

Fachkompetenzen und anteilig durch die Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit (Kenntnisse ausländischer Qualitäts- und Produktnormen etc.) – an erster Stelle. Darüber hinaus ist es eine gelungene Kommunikation mit ausländischen Partnern – gewährleistet durch die Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit und anteilig durch die Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit (Sprachkenntnisse) –, die Auslandskontakte in vielen Fällen erst möglich werden lässt. Diese beiden Aspekte sind wertvolle Pfründe, mit denen (südwestsächsische) Industrie-KMU wuchern können. Denn auf dem Felde einer industriellen Massenproduktion haben diese Unternehmen kaum eine Chance.

Beim Blick auf die Bedeutung des Kubus der Globalisierungsfähigkeit hilft ein Blick allein auf die numerisch messbare Exportquote allerdings nicht weiter. Denn obgleich diese im produzierenden Gewerbe der Region im Jahre 2010[66] etwa 35 Prozent betrug (→II.1.2) und damit einen entscheidenden Anteil am wirtschaftlichen Erfolg der südwestsächsischen Industrie-KMU besitzt, sprachen fast alle Befragten von einer noch weitaus größeren Relevanz des Außenhandelsgeschäfts für ihr jeweiliges Unternehmen als diese Zahlen vermuten ließen. Dabei wurden Exportquoten von i.d.R. über 50 Prozent genannt, in zwei Fällen wurde gar von einem Außenhandelsanteil am Gesamtumsatz von ca. 70 Prozent gesprochen (→IV.1.2).[67] Diese voneinander abweichenden Zahlenwerte lassen folgende Schlüsse zu:

(1) Zunächst wurden im Vorfeld der empirischen Untersuchung zahlreiche Erstkontakte zu Industrie-KMU in Südwestsachsen geknüpft. Bei der Auswahl der Unternehmen dienten Kriterien wie die Betriebsgrößenklasseneinordnung, die Unternehmensform, die Zugehörigkeit zu bestimmten industriellen Schlüsselsektoren sowie der Sitz des Unternehmens in bestimmten Landkreisen eine wichtige Rolle (→III.2.3). Dabei wurde den jeweiligen Ansprechpartnern kurz die Intention der vorliegenden Arbeit geschildert. In diesem Zusammenhang fand selbstverständlich auch der Faktor Exportorientierung Erwähnung. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass jene Unternehmen, die besonders stark vom Außenhandelsgeschäft abhängig sind bzw. diese Abhängigkeit der subjektiven Wahrnehmung der jeweils kontaktierten Person entspricht, eher bereit für ein Gespräch waren als Unternehmen, deren Fokus weniger auf dem Export liegt.

[66] Im Jahr 2010 wurde ebenso der Interviewleitfaden für die durchzuführenden Gespräche konzipiert.
[67] Im Rahmen der Interviews mit den Vertretern der ausgewählten industrienahen Dachorganisationen und Verbände wurden keine konkreten numerischen Angaben zur Außenhandelsquote gemacht.

(2) Ferner schließt die o.g. Außenhandelsquote des produzierenden Gewerbes im IHK-Kammerbezirk Chemnitz Unternehmen sämtlicher Betriebsgrößenklassen und Branchen ein. Da die für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit ausgewählten Unternehmen allerdings ausschließlich den kleinen bzw. mittleren Betriebsgrößenklassen zuzurechnen sind, ist die Außenhandelsquote, die auf alle südwestsächsischen Industrieunternehmen Bezug nimmt, nicht repräsentativ für die ausgewählten Industrie-KMU.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit besitzt das Konstrukt des Kubus der Globalisierungsfähigkeit Bedeutung für die Landschaft der exportorientierten Industrie-KMU in Südwestsachsen. Denn die auf diese Weise erfolgte Erweiterung des Konzepts der internationalen Qualifikationen um eine räumliche Dimension unterstreicht zunächst die herausragende Wichtigkeit von Fachkompetenzen für einen unternehmerischen Erfolg. Zum anderen wird deutlich, welche Faktoren die räumliche Integrität dieses Kubus beeinträchtigen können: personelle Defizite bei Berufsbildern, die zum einen für die unmittelbare Produktherstellung unerlässlich sind; hierbei sind Lehrberufe sowie ingenieurtechnische Studiengänge an Universitäten bzw. Fachhochschulen gleichermaßen betroffen. Zum anderen steht und fällt der Erfolg eines Industrie-KMU mit der Unternehmensleitung. Darüber hinaus müssen aufgrund der kleinen Unternehmensgröße bzw. der geringen hierarchischen und funktionalen Differenzierung im Betrieb alle Mitarbeiter zumindest über grundlegende Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Fertigkeiten verfügen.

In allen genannten vier Bereichen wurden bestehende wie absehbare Defizite sowohl bei der Belegschaft des jeweiligen Unternehmens bzw. auf dem südwestsächsischen Arbeitsmarkt offenbar. Daher müssen die südwestsächsischen Industrie-KMU nach Mitteln und Wegen suchen, um einem Personalmangel auf folgenden vier Feldern entgegenzuwirken:

(1) einer fehlenden Unternehmensnachfolge,

(2) einem Mangel an Absolventen technischer Studiengänge,

(3) einem Mangel an Auszubildenden in produktionsnahen Berufen sowie

(4) einem Verbesserungsbedarf auf den Feldern Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen.

Basierend auf dem Wissen um diese Defizite werden nachfolgend handlungsorientierte Überlegungen ausgearbeitet, auf welche Weise seitens der Industrie-KMU mit den bestehenden bzw. absehbaren personellen Problemen verfahren werden kann. Hierzu wird auf die Erkenntnisse, die unter Zuhilfenahme des Kubus der Globalisierungsfähigkeit dargestellt wurden, zurückgegriffen.[68]

4 Handlungsorientierte Überlegungen für die Industrie-KMU

Eine Besonderheit der Wirtschaftsregion Südwestsachsen stellt deren ausgesprochen kleinteilige Unternehmensstruktur dar (→II.2). Die überwiegend kleinen Unternehmen des produzierenden Gewerbes sind hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Erfolgs maßgeblich von der Internationalisierung abhängig, der sich in einer weitgehend globalisierten Weltwirtschaft kein Unternehmen entziehen kann. Aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit finanzieller und personeller Ressourcen beschränkt sich das internationale Engagement dieser Firmen weitgehend auf das Außenhandelsgeschäft. Dependancen und etwa Joint Ventures mit ausländischen Firmen spielen dagegen keine Rolle, geschweige denn die Etablierung trans- oder multinationaler Unternehmensstrukturen. Zudem können die südwestsächsischen Industrie-KMU einzig durch eine Produktion in hochspezialisierten Nischen ein erfolgreiches Außenhandelsgeschäft betreiben (→II.3). Daraus erwächst die Notwendigkeit, auf entsprechend qualifizierte Mitarbeiter zurückgreifen zu können. Hierbei existieren allerdings in einigen Bereichen personelle Defizite. Daher werden nachfolgend thesenartig handlungsorientierte Überlegungen angestellt, wie diesen durch die Unternehmen begegnet werden kann. Hierbei stehen insgesamt drei Problemfelder im Zentrum des Interesses.

4.1 Problemfeld 1: Fremdsprachenkenntnisse / interkulturelle Kompetenzen

Im empirischen Teil der Arbeit wurde gezeigt, dass den Fremdsprachenkenntnissen der Mitarbeiter sämtlicher Funktions- und Hierarchieebenen eine zentrale Bedeutung zukommt (→IV.2.1.1). Darüber hinaus sind auch Offenheit, die grundsätzliche Bereitschaft zu interkul-

[68] Die nachfolgenden handlungsorientierten Überlegungen erheben nicht den Anspruch, einen vollständigen Maßnahmenkatalog zur Sicherung bzw. Akquise eines ausreichend qualifizierten Personalbestands darzustellen. Vielmehr handelt es sich um Überlegungen, die sich unmittelbar aus den in den durchgeführten Interviews angesprochenen Problemen ableiten lassen.

tureller Interaktion sowie zu beruflichen Auslandsaufenthalten Teil des Kanons internationaler Qualifikationen (→IV.2.1.2). Dabei ist diesen beiden Kompetenzfeldern gemein, dass die wenigsten Personen, die in ein neues Beschäftigungsverhältnis eintreten, über entsprechend hinreichende Fähig- und Fertigkeiten verfügen. In den Interviews wurde daher die Notwendigkeit von Anlern- bzw. Anpassungsphasen eingeräumt (→IV.2.2).

Hinsichtlich einer Verbesserung der Fremdsprachkenntnisse der in den Unternehmen Beschäftigten ist v.a. auf verstärkte Aktivitäten bei der betrieblichen Weiterbildung zu verweisen (HERING/PFÖRTSCH/WORDELMANN 2001). Gerade auf diesem Feld besteht großer Handlungsbedarf, zumal bisweilen die Einstellung verbreitet ist, wonach für jede Aufgabe im Betrieb der jeweils perfekt qualifizierte Beschäftigte unmittelbar auf dem Arbeitsmarkt gefunden werden könne, ohne eigene finanzielle oder personelle Aufwendungen betreiben zu müssen – dies ist ein Irrglaube. Darüber hinaus rekrutieren kleine und mittlere Betriebe ihre Belegschaft überwiegend aus Personen, die einen technisch-praktischen Beruf erlernt haben, der dazu befähigt, produktionsnahe Aufgaben wahrzunehmen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. So ist zum einen ein umfangreicher Verwaltungsapparat weder notwendig, noch finanziell realisierbar. Zum anderen kann die Hypothese aufgestellt werden, dass bisweilen kaum die Notwendigkeit gesehen wird, Personen zu beschäftigen, die für Aufgaben qualifiziert sind, die über die eigentliche Produktion hinausgehen. Dies mag grundsätzlich der kleinteiligen Unternehmensstruktur von Industrie-KMU entgegenkommen. Allerdings kann es sich als problematisch erweisen, dass die produktionsunmittelbaren Beschäftigten nicht in jedem Fall ein ausreichend hohes Maß etwa an Sprachkenntnissen oder Fähigkeiten der zwischenmenschlichen Kommunikation mitbringen. So ist ein guter Facharbeiter nur in den wenigsten Fällen ein ebenso begabter Rhetoriker oder besitzt ein großes Wissen im Umgang mit Angehörigen anderer Sprach- bzw. Kulturkreise. Zwar wäre dies aus unternehmerischer Perspektive wünschenswert; allerdings widersprechen sich auch in diesem Fall Anspruchshaltung und Realität. Darüber hinaus gestaltet es sich in vielen Fällen schwierig, Beschäftigte zu finden, die über technisches Fachwissen ebenso verfügen wie über Kenntnisse fremder Sprachen und Kulturen. Aus diesem Grund müssen neben Investitionen in betriebliche Weiterbildungsprogramme ebenso Quereinsteigern größere Chancen eingeräumt werden. Daher lautet die erste handlungsorientierte Empfehlung für die Industrie-KMU:

(1) Betriebliche Weiterbildung muss Hand in Hand mit einer ausgeprägten Offenheit für berufliche Quereinsteiger gehen. Nur auf diese Weise kann den differenzierten Anforderungen entsprochen werden, die aus dem Kontakt mit zahlreichen ausländischen Partnern und Kunden erwachsen.

In den meisten Fällen bringt zwar etwa ein Techniker oder Ingenieur das Wissen und Können mit, welches unabdingbar für Produktentwicklung und Herstellung ist; dagegen ist es mitunter um Fremdsprachkenntnisse oder interkulturelle Kompetenzen weniger gut bestellt. Daher erweist es sich als sinnvoll, etwa Mitarbeiter zu rekrutieren, die entweder qua ihrer Ausbildung bzw. ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn entsprechende Fähig- und Fertigkeiten erworben haben. Dabei sollten auch Personen in Betracht gezogen werden, die nicht notwendigerweise eine technische Ausbildung bzw. ein Ingenieursstudium durchlaufen haben. Denn neben Fremdsprachenkenntnissen und speziellen kommunikativen Fähigkeiten verfügen diese Beschäftigten über eine andere Sichtweise auf die innerbetrieblichen Abläufe des jeweiligen Unternehmens. Auf diesem Wege können neue Impulse beispielsweise im Hinblick auf die Innovationskraft gegeben werden. Auch von diesen Personen wird ein gewisses Maß an technischem Verständnis eingefordert. Möglicherweise bestehende Defizite in diesem Bereich können etwa durch betriebliche Weiterbildungen oder Einarbeitungsphasen kompensiert werden.

Weitaus schwieriger ist es hingegen, fehlende Sprachkenntnisse und mehr noch interkulturelle Kompetenzen anzugehen. Denn ebenso wie der Faktor interkulturelle Kompetenz nicht messbar ist, existieren keine Richtlinien dafür, wie etwa eine effiziente Weiterbildung auf diesem Gebiet erfolgen könnte. Gerade in diesem Zusammenhang stünde also so manchem Unternehmen ein grundsätzlicher Wandel in der Personalpolitik gut zu Gesicht; weg vom bloßen Beharren auf formalen Abschlüssen in technischen Berufen, hin zu einer großen Offenheit gegenüber Absolventen fachfremder und eigens sozial- und geisteswissenschaftlicher Studiengänge. Deren Absolventen bringen in vielen Fällen ein vertieftes Verständnis davon mit, welche Prozesse mit einer zunehmend globalisierten Welt im Allgemeinen und einer Unternehmensinternationalisierung im Speziellen einhergehen. Allerdings ist das Wissen, dass derartige Aspekte integraler Bestandteil der meisten geisteswissenschaftlichen Studiengänge sind, bei Unternehmern nicht sehr weit verbreitet. Daher und aufgrund der Auffassung, dass mögliche Anlernphasen zu zeit- und kostenaufwändig seien, wird vorzugs-

weise auf Absolventen einschlägiger Studiengänge zurückgegriffen. Dabei kann bei jeder Person, die erfolgreich ein Hochschulstudium (gleich welcher Fachrichtung) absolviert hat, zumindest davon ausgegangen werden, dass sie im Stande ist, sich schnell in neue Sachverhalte und Problemfelder sowohl praktisch wie auch theoretisch einzuarbeiten. Allerdings werden durch die Unternehmen in diesem Zusammengang noch immer beschäftigungspolitische Potentiale verschenkt, indem Absolventen fachfremder Studiengänge kaum bei der Personalauswahl berücksichtigt werden. Dasselbe trifft auf Quereinsteiger aus Ausbildungsberufen zu, die etwa in den Bereichen Bürokommunikation, Sprachen etc. angesiedelt sind. Auch hier könnte etwas mehr Mut bei der Personalauswahl neue Möglichkeiten der unternehmerischen Entwicklung erschließen – sowohl im Hinblick auf technische Innovationen als auch Verbesserungen bei der Gestaltung innerbetrieblicher Abläufe etwa in der Produktion, der Verwaltung oder dem Qualitätsmanagement.

Einen weiterer Aspekt, der insbesondere in der öffentlichen Diskussion eine wichtige Rolle spielt, wenn es um den Umgang mit personellen Defiziten in der Wirtschaft geht, stellt die Möglichkeit einer Rekrutierung von Arbeitskräften aus dem Ausland dar. So regt der Ausländerbeauftragte des Freistaates Sachsen an, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, um etwa eine Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen in Sachsen zu erleichtern (vgl. SÄCHSISCHER AUSLÄNDERBEAUFTRAGTER 2013). Allerdings sind in diesem Zusammenhang die größten Barrieren weniger berufsqualifikatorischer als sprachlicher Natur. Denn um eine einwandfreie Produktqualität sicherzustellen, ist ein gutes Betriebsklima unabdingbar; ein solches ist allein auf dem Wege einer erfolgreichen Kommunikation innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. So ist es illusorisch anzunehmen, dass ausreichend ausländische Arbeitskräfte über deutsche Sprachkenntnisse auf einem Niveau verfügen, dass eine erfolgreiche innerbetriebliche Kommunikation ermöglicht. Dasselbe trifft auf die Verwendung von Englisch als *lingua franca* zu. Auf diesem Wege ist zwar eine grundsätzliche Verständigung unter den Mitarbeitern möglich, allerdings ohne die sprachlichen Feinheiten einer Kommunikation unter Muttersprachlern. Daher müssen, bevor eine Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte in Betracht gezogen wird, alle Möglichkeiten, inländische Beschäftigte für bestimmte Aufgaben im jeweiligen Unternehmen zu qualifizieren, ausgeschöpft werden. Dies erfordert neben Investitionen in betriebliche Weiterbildungsprogramme ebenso die Bereitschaft, Personen zu beschäftigen, die auf den ersten Blick nicht die für eine bestimmte Tätigkeit notwendigen einschlägigen Qualifikationen mitbringen.

Sowohl verstärkte Aktivitäten auf dem Feld der betrieblichen Weiterbildung als auch eine größere Offenheit gegenüber beruflichen Quereinsteigern sind mit finanziellen Aufwendungen oder gar Risiken verbunden. Diese Risiken dürfen allerdings nicht gescheut werden, zumal sich die Industrie-KMU dieser Defizite in den meisten Fällen durchaus bewusst sind. Allerdings sind die Unternehmen allein durch eigenes Engagement im Stande, diese Probleme zu lösen.

4.2 Problemfeld 2: Absolventen technischer Studiengänge

Im Hinblick auf den wahrgenommenen Mangel an Absolventen technischer Studiengänge zeigt sich einmal mehr die mitunter überzogene Anspruchshaltung mancher Unternehmen (→IV.2.4). So besteht ein Widerspruch einerseits zwischen dem durch die Unternehmen konstatierten Mangel an Absolventen ingenieurtechnischer Studiengänge und andererseits der Klage über kaum abrufbereites Praxiswissen von Hochschulabsolventen (→IV.2.3). Dabei ist dieser Umstand keineswegs verwunderlich, da speziell die Universitäten (auf Fachhochschulen mag dies nicht in jedem Fall zutreffen) nicht *per se* dafür geschaffen worden sind, um den personellen Erfordernissen von Wirtschaftsunternehmen im Allgemeinen und Industrie-KMU im Speziellen dadurch gerecht zu werden, dass sie (jungen) Menschen jene Fähig- und Fertigkeiten vermitteln, die Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt X benötigen. Vielmehr haben sich die Absolventen während ihres Studiums neben speziellen technischen Kenntnissen etwa die Fähigkeit zu analytischem Denken angeeignet. Diese beiden Kompetenzfelder können von jedem einzelnen Unternehmen gewinnbringend erschlossen werden – entsprechend den jeweiligen Anforderungen. Das Heft des Handelns liegt also bei den Industrie-KMU selbst. Es gilt, das zweifelsfrei vorhandene analytische Geschick und die theoretischen Kenntnisse aktiv zu nutzen und für den Unternehmensalltag anwendbar zu machen. Notwendige Einarbeitungszeiten sind ebenso in Kauf zu nehmen wie damit verbundene höhere Kosten. Kein Unternehmen kann es sich etwa vor dem Hintergrund der demographischen Veränderungsprozesse leisten, auf Hochschulabsolventen mit dem Argument zu verzichten, dass diese nicht genau jene praktischen Fähigkeiten mitbrächten, die ein einzelnes (hochspezialisiertes) Unternehmen benötigt. In diesem Bereich ist ein Umdenken in weitaus größerem Umfang als bislang notwendig.

(2) Hochschulabsolventen werden nicht für die Belange einzelner Unternehmen ausgebildet. Es liegt bei den Unternehmen selbst, die Potentiale, welche Absolventen einschlägiger Studiengänge mitbringen, zu nutzen. Hierzu bedarf es mitunter des Einsatzes finanzieller und personeller Ressourcen.

Eine Besonderheit der Wirtschaftsregion Südwestsachsen stellt die große Zahl an Personen dar, die v.a. als Folge des ökonomischen Transformationsprozesses in den 1990er Jahren ihrer Heimat den Rücken gekehrt haben, um in anderen Teilen Deutschlands einer Tätigkeit nachzugehen. Für die Unternehmen gilt es, Potentiale zu erschließen, die im Rückkehrwillen etwa von Personen liegen, die zwar außerhalb Südwestsachsens beschäftigt sind, aber nach wie vor an den Wochenenden oder anderen freien Tagen in ihre *alte* Heimat zurückkehren – Stichwort Berufspendler. Diesem Thema hat sich etwa *bereits die Heimkehrerbörse* der WFE angenommen (vgl. WFE 2013). Hierbei handelt es sich um ein Internetportal, in dem Stellenangebote von Unternehmen (aller Wirtschaftssektoren) des Erzgebirgskreises in einer Datenbank zusammengefasst und öffentlich abrufbar sind. Mit diesem Portal wird die Hoffnung verbunden, dass möglichst viele der Berufspendler eine Rückverlegung ihres Arbeitsortes in den Erzgebirgskreis in Betracht ziehen. Allerdings handelt es sich bei dieser Heimkehrerbörse um eine Initiative einer industrienahen Dachorganisation; zudem ist der Realisierungsraum auf den Erzgebirgskreis beschränkt. Daher sind die Industrie-KMU selbst gefragt, ähnliche Projekte für den gesamten Direktionsbezirk Chemnitz zu realisieren. In diesem Zusammenhang wäre etwa denkbar, dass sich mehrere Unternehmen zusammenschließen, um gemeinsam eine solche Heimkehrerbörse zu realisieren. Im Gegensatz zum bereits vorhandenen Portal der WFE böte sich auf diesem Wege die Möglichkeit, noch gezielter Personen anzusprechen, die über Qualifikationen verfügen, welche die Industrie-KMU besonders dringend benötigen.

(3) Online-Heimkehrerbörse der Industrie-KMU

Eine solche Heimkehrerbörse sollte sich selbstredend nicht nur auf Absolventen technischer Studiengänge, sondern an Beschäftigte sämtlicher Berufs- und Tätigkeitsbereiche richten. Gleichwohl ist insbesondere bei den Ausbildungsberufen das Hauptproblem weniger auf dem Feld Rückgewinnung von Berufspendlern, sondern vielmehr in einem Mangel an Perso-

nen zu suchen, die sich überhaupt für das Erlernen eines produktionsnahen Ausbildungsberufes entscheiden.

4.3 Problemfeld 3: Auszubildende in produktionsnahen Berufen

Als besonders problematisch wird seitens zahlreicher Unternehmen die zu geringe Anzahl ausbildungswilliger bzw. -fähiger junger Menschen in den technisch-praktischen bzw. produktionsnahen Berufen wahrgenommen (→IV.2.4). Zum einen kann dies darauf zurückgeführt werden, dass immer weniger junge Menschen einen praktischen Beruf erlernen wollen. Zum anderen bemängeln zahlreiche Unternehmer die grundsätzliche Ausbildungsunfähigkeit der Schulabsolventen – eine riskante Fehleinschätzung.

Die Industrie-KMU sind selbst gefragt, um etwas gegen diese wahrgenommenen Defizite zu unternehmen. Zunächst muss sich die Einsicht durchsetzen, dass es sich beim Ausbildungsmarkt der Region nicht länger um einen Angebots-, sondern um einen Nachfragemarkt handelt. Dies bedeutet nichts anderes, als dass die Unternehmen nicht erwarten können, für einen ausgeschriebenen Ausbildungsplatz Hunderte von Bewerbungen zu erhalten, aus denen dann lediglich die beste (perfekte) ausgewählt werden muss. Hierzu kann an die Aussagen der Befragten aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden angeknüpft werden, in denen eben auf dieses *Kippen des Marktes* verwiesen wird. Im selben Atemzug wird eingeräumt, dass diese veränderte Lage so manches Unternehmen noch nicht realisiert habe bzw. realisieren wolle. Dies äußere sich zwar in der Klage über zu wenige bzw. schlecht qualifizierte potentielle Auszubildende, jedoch nicht in der Einsicht, die eigenen Personalrekrutierungsmethoden ändern zu müssen (→IV.2.3).

Weiterhin ist die Komplexität der beruflichen Aufgaben nicht mit jenen vergleichbar, die Auszubildende bzw. Beschäftigte noch vor 20 oder 30 Jahren erfüllen mussten. So handelte es sich in den vergangenen Dekaden bei produktionsnahen Tätigkeiten vor allem um einfachere manuell-repetitive Arbeiten. Dagegen erwachsen aus der hochspezialisierten Nischenproduktion der südwestsächsischen Industrie-KMU ebenso hochkomplexe Tätigkeitsfelder auf allen Funktions- und Hierarchieebenen im Unternehmen. Besonders von den in der unmittelbaren Produktion beschäftigten Personen werden neben einem ausgeprägten handwerklichen Geschick Kenntnisse im Umgang mit elektronischen bzw. computergestützten Geräten und grundlegende Fremdsprachenkenntnisse abverlangt (→IV.2.4). Hier gilt

wiederum das bereits im Zusammenhang mit den Hochschulabsolventen Gesagte: Es herrscht die bloße Anspruchshaltung, wonach nach Abschluss der schulischen Ausbildung für alle unternehmerischen Belange adäquat qualifizierte Absolventen zur Verfügung stehen, ohne als Unternehmen selbst aktiv werden zu müssen. Derartige mentale Barrieren lassen bisweilen personelle Defizite erst entstehen.

(4) Den Industrie-KMU muss es zeitnah gelingen, solche mentalen Barrieren abzubauen. Zunächst bedeutet dies, dass die Unternehmen bei der Suche nach Auszubildenden selbst aktiv werden müssen. Hierzu können etwa Besuche in Schulen oder Auftritte auf Ausbildungsmessen ebenso eine Plattform bieten wie verstärkte Internetaktivitäten, wobei besonders Onlinejobbörsen und sozialen Netzwerken eine stetig wachsende Bedeutung zukommt (vgl. INSTITUTE FOR COMPETITIVE RECRUITING 2012).

Gerade die letztgenannte Handlungsempfehlung ist dabei weder mit einem großen Aufwand, noch mit hohen Kosten verbunden. Darüber hinaus muss sich vom Gedanken, wonach unter den heutigen Schulabsolventen eine Ausbildungsunfähigkeit weit verbreitet sei, grundsätzlich verabschiedet werden. Vielmehr hat jedes einzelne Unternehmen dafür Sorge zu tragen, dass die Schulabsolventen sowohl den Anforderungen des jeweiligen Ausbildungsberufes wie des Unternehmens gerecht werden können. Allzu häufig wird diese Verantwortung einseitig an Schulen bzw. Eltern zurückverwiesen. Damit ist niemandem gedient. Denn selbstverständlich sind sowohl die Unternehmen selbst als auch das Bildungssystem und die Familien für eine erfolgreiche Ausbildung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsen zuständig. Allerdings dürfen sich die Unternehmen nicht darauf verlassen, dass andere Akteure ihren Aufgaben auch entsprechend gerecht werden. Vielmehr müssen die Industrie-KMU selbst die Initiative ergreifen, um etwa eine engere Verzahnung mit den Schulen zu realisieren. Darüber hinaus sollten die Unternehmen ebenso stärkeren Kontakt zu den Eltern suchen, indem beispielsweise Tage der offenen Tür durchgeführt werden, die sich sowohl an potentielle Auszubildende als auch deren Eltern richten.

Letztlich sind die technischen Ausbildungsberufe das Herzstück jeglichen unternehmerischen Erfolgs der untersuchten Industrie-KMU. Daher sollten die Unternehmen ebenso darüber nachdenken, im Rahmen der Tarifautonomie eine höhere Ausbildungsvergütung anzu-

streben oder weitere (finanzielle) Boni anbieten, um Schulabsolventen einen Lehrberuf schmackhaft zu machen.

(5) Eine weitaus höhere Ausbildungsvergütung

So wird zum einen konstatiert, dass eine zu geringe Zahl an Auszubildenden in technischen Berufen die Überlebensfähigkeit der Unternehmen gefährdet – nur noch wenige junge Menschen zeigten Interesse, *einen Blaumann anzuziehen* (→IV.2.3). Zum anderen ermöglicht die gezahlte Ausbildungsvergütung bestenfalls ein Leben auf dem Niveau der *Grundsicherung für Arbeitslose* (*Hartz IV*). So erhält ein Auszubildender im ersten Lehrjahr in der sächsischen Metall- und Elektroindustrie 842 Euro brutto (vgl. BÖCKLER-STIFTUNG 2011).[69] Es gibt keinen Grund, weshalb Menschen, die einen Ausbildungsberuf erlernen und dabei – abgesehen von Aufenthalten in der Berufsschule – voll in die Arbeitsabläufe des jeweiligen Betriebes eingebunden sind, keine Vergütung erhalten, die ein selbstständiges Leben möglich macht. Ferner stellt sich dabei auch die Frage, wie auf diese Weise ein Anreiz entstehen soll, sich statt für ein Studium für eine berufliche Ausbildung zu entscheiden. Denn zunächst versprechen sich die meisten jungen Menschen von einer Hochschulausbildung ein höheres Einkommen als es i.d.R. nach dem Durchlaufen einer beruflichen Ausbildung zu erzielen ist. Andererseits ermöglicht der unmittelbare Einstieg in einen beruflichen Bildungsweg eine frühzeitigere ökonomische Selbstständigkeit als die meisten Studiengänge, im Rahmen derer die Studenten entweder durch den Staat (BAföG) oder ihre Eltern bzw. weitere/andere Verwandte finanziell alimentiert werden (müssen) – soweit die Theorie. In der Realität zeichnet sich gleichwohl ein anderes Bild: Allein unter Zuhilfenahme der o.g. Ausbildungsvergütung ist ein selbstständiges Leben für die meisten Auszubildenden nicht möglich, obwohl von ihnen neben fundierten Fähig- und Fertigkeiten im praktisch-technischen Bereich ebenso Fremdsprachenkenntnisse und Geschick in der zwischenmenschlichen Kommunikation abverlangt werden. All dies wiegt umso schwerer, da die Verdienstmöglichkeiten der meisten Ausbildungsberufe auch nach abgeschlossener Ausbildung deutlich unter jenen lie-

[69] Hierbei handelt es sich um eine der höchsten Ausbildungsvergütungen innerhalb des produzierenden Gewerbes. So erhält etwa ein Auszubildender in der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Sachsens im ersten Lehrjahr 606 Euro brutto monatlich (vgl. BÖCKLER-STIFTUNG 2011). Das Bundesfinanzministerium der Bundesrepublik Deutschland definiert als Existenzminimum den sog. steuerlichen Grundfreibetrag, also die Höhe des Einkommens bis zu der dieses von der Lohnsteuerpflicht befreit ist. Im Jahre 2013 beträgt dieser Grundfreibetrag für alleinstehende Personen jährlich 8.130 Euro, d.h. im Monat 677.50 Euro (vgl. DRUCKSACHE 17/11842 DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES 2013).

gen, die ein erfolgreicher Hochschulabschluss bietet. Zudem erfüllen in kleinen und mittleren Unternehmen die Auszubildenden vollwertige Aufgaben im Rahmen des unternehmerischen Alltags. Dies steht in keinem Verhältnis zu deren niedriger Entlohnung.

Darüber hinaus macht in vielen Fällen entweder der Standort des ausbildenden Unternehmens bzw. der Berufsschule einen Auszug aus dem Elternhaus unumgänglich. Es ist geradezu widersinnig, dass die dadurch auf den jungen Menschen zukommenden Kosten (Fahrtwege, Wohnung etc.) zu großen Teilen etwa durch Ausbildungsbeihilfen der Agentur für Arbeit gedeckt werden müssen. Die Unternehmen sind selbst in der Pflicht, die von ihnen (nach eigenen Aussagen) dringend benötigten Auszubildenden zunächst gerecht zu entlohnen.[70] Der oft angeführte Einwand, wonach dies aus finanziellen Erwägungen nicht möglich sei, gilt für die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Industrie-KMU nicht – dies aus zwei Gründen: Zum einen dürften die Mehrkosten für die allein aufgrund der kleinen Betriebsgröße geringe Anzahl an Auszubildenden verkraftbar sein. Noch wichtiger ist allerdings die Einsicht, dass es sich bei den auf diese Weise steigenden Personalausgaben um eine der zentralen Investitionen in eine erfolgreiche Zukunft des jeweiligen Unternehmens handelt. Bleibt diese aus, so sind Verluste von Marktanteilen im In- wie Ausland vorprogrammiert. Gerade in diesem Zusammenhang ist bei vielen Unternehmen noch einige Überzeugungsarbeit zu leisten, um mentale Barrieren abzubauen. Denn einzig auf dem Wege einer möglichst großen Attraktivität für potentielle Auszubildende – insbesondere in produktionsnahen Berufsfeldern – werden Industrie-KMU auch längerfristig im Stande sein, den Bedingungen der Internationalisierung gerecht zu werden. In diesem Sinne kann von einer deutlich höheren Ausbildungsvergütung ein Signal ausgehen: Mitarbeiter in technischen Berufsfeldern sind den Unternehmen von großem Wert, daher werden bereits entsprechende Ausbildungsgänge sehr gut vergütet. Somit könnten produktionsnahe Berufe einen Teil ihrer verlorengegangenen Attraktivität v.a. gegenüber einem Hochschulstudium zurückgewinnen. Darüber hinaus rechtfertigt allein die hohe Komplexität der Aufgaben, die bereits von den Auszubildenden zu bewältigen ist, eine dementsprechende Vergütung.

Ferner ist es aufgrund der abnehmenden Zahl junger Menschen, die eine produktionsnahe Ausbildung aufnehmen, denkbar, dass zukünftig in verstärktem Maße ältere Arbeitnehmer

[70] Abgesehen von der Höhe der Ausbildungsvergütung sollten die Unternehmen darüber hinaus bestrebt sein, den Auszubildenden lange Anfahrtswege sowohl in den Betriebs als auch die Berufsschule zu ersparen. Dies kann zum einen durch eine engere Zusammenarbeit zwischen Ausbildungsbetrieben und Berufsschulen erreicht werden. Zum anderen spricht etwa nichts dagegen, dass die Unternehmen ihren Auszubildenden eine kostenlose Unterkunft zur Verfügung stellen.

entweder durch Umschulungsmaßnahmen bzw. das Aufnehmen einer grundständigen Berufsausbildung für produktionsnahe Tätigkeiten im produzierenden Gewerbe qualifiziert werden (müssen). Allerdings obliegt es in diesem Fall den Unternehmen selbst, diesen Menschen eine Vergütung zukommen zu lassen, die eine ökonomische Existenz jenseits zusätzlicher staatlicher Alimentierung möglich macht. Hierfür dürfte die bislang gezahlte Ausbildungsvergütung kaum geeignet sein.

Zwar werden und sollen Lehrjahre auch weiterhin *keine Herrenjahre* sein. Dennoch bedeutet dies keineswegs, dass die Zeit der Ausbildung nicht entsprechend vergütet werden muss. In diesem Bereich müssen die Unternehmen umdenken. Denn eine höhere Ausbildungsvergütung könnte nicht nur mehr junge Menschen dazu ermutigen, eine Berufsausbildung aufzunehmen, sondern würde im gleichen Maße auch das Qualifikationsniveau der potentiellen Auszubildenden anheben. Denn entscheiden sich mehr junge Menschen für diesen Weg, vergrößert sich zum einen der Pool, aus dem die Unternehmen ihre Auszubildenden auswählen können. Zum anderen erhöht eine bessere Vergütung die Attraktivität beispielsweise die Zahl der Abiturienten unter den zukünftigen Auszubildenden. Viele dieser Personen würden sich vielleicht gerade wegen der besseren Verdienstchancen bewusst für eine Ausbildung entscheiden. Im Zuge dessen ist von einer Steigerung des Qualifikationsniveaus unter den potentiellen Auszubildenden auszugehen.

4.4 Synthese: Unternehmensnachfolge und nachhaltige Personalplanung auf allen betrieblichen Funktions- und Hierarchieebenen

Im Hinblick auf die Probleme beim Finden einer neuen Geschäftsführung bzw. eines neuen Unternehmensinhabers kann einzig eine vorausschauende Personalpolitik Abhilfe schaffen. Denn so steht von Anfang an fest, dass ein Geschäftsführer bzw. Inhaber eines Unternehmens früher oder später altersbedingt aus dem Beruf ausscheiden muss. Aus diesem Grund spricht nichts dagegen, bereits frühzeitig (bereits einige Jahre vor dem zu erwartenden Ausstieg aus dem Berufsleben der jeweiligen Person) mit der Suche nach entsprechenden Nachfolgekräften zu beginnen und diese vorab mit den betrieblichen Abläufen vertraut zu machen. Dies bedeutet aber auch, gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten dem Reflex zu widerstehen, Kosteneinsparungen durch einen Personalverzicht zu realisieren. Eine sol-

che nachhaltige Personalpolitik ist letztlich jedoch für alle betrieblichen Funktions- und Hierarchieeben von großer Bedeutung.

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Zusammenhang zwischen der internationalen Ausrichtung südwestsächsischer Industrie-KMU (Exportorientierung) und den an die Mitarbeiter zu richtenden qualifikatorischen Erwartungen konstatiert. Während der Interviewdurchführung stellte sich heraus, dass ein solcher Zusammenhang sowohl den Befragten aus den Unternehmen wie auch aus den industrienahen Dachorganisationen und Verbänden nicht in jedem Fall unmittelbar bewusst ist. Im weiteren Verlauf der Gespräche wurden allerdings Wechselbeziehungen zwischen der herausragende Relevanz des Außenhandelsgeschäfts und den notwendigen Mitarbeiterqualifikationen erkennbar. Denn in allen Interviews wurde eingeräumt, dass das wirtschaftliche Überleben der südwestsächsischen Industrie-KMU maßgeblich vom Exportgeschäft abhängt. Daher sind sämtliche relevanten Mitarbeiterqualifikationen durch die Unternehmensinternationalisierung wenn nicht grundlegend bedingt, dann dennoch beeinflusst. Diese Abhängigkeiten sind mittels eines dreidimensionalen Modells darstellbar: dem Kubus der Globalisierungsfähigkeit. Entsprechend dieses Modells müssen alle Mitarbeiter sämtlicher innerbetrieblicher Funktions- und Hierarchieebenen über Fähig- und Fertigkeiten verfügen, die aus einer hochspezialisierten, exportorientierten Produktion erwachsen. Dabei sind einzelne Fähig- bzw. Fertigkeiten nicht an bestimmte Akteure im Betrieb gebunden. Als Beispiel sei hierbei auf die Sprachkenntnisse verwiesen. So muss etwa der Geschäftsführer eines Unternehmens die englische Sprache beherrschen, um erfolgreich neue Geschäftskontakte initiieren zu können. Im selben Maße muss jedoch etwa auch ein Zerspanungsfacharbeiter auf Sprachkenntnisse zurückgreifen, um beispielsweise auf Englisch verfasste Produktnormen zu verstehen. Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit vom Konzept der internationalen Qualifikationen, in welchem eine vergleichsweise statische Zuordnung bestimmter Qualifikationen zu einzelnen Berufsgruppen innerhalb des Unternehmens erfolgt (→II.4.2.4). Dies liegt v.a. darin begründet, dass dieser theoretische Ansatz den Fokus nicht allein auf Industrie-KMU richtet, sondern Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und verschiedensten Betriebsgrößenklassen in die Betrachtung einbezieht. So weisen Großunternehmen zwangsläufig eine höhere innerbetriebliche Differenzierung im Hinblick auf personelle Hierarchien und verschiedene Funktionsbereiche auf. Dieser Tatsache trägt das Konzept der internationalen Qualifikationen insofern Rechnung, als unter Zuhilfenahme der geometrischen Figur eines Dreiecks

sowohl vorhandene innerbetriebliche Hierarchiestrukturen und darüber hinaus vielen unterschiedlichen Funktionsebenen entsprochen wird. Dagegen eignet sich der Kubus der Globalisierungsfähigkeit, um die notwendigen internationalen Qualifikationen der Beschäftigten in den gering funktional wie hierarchisch differenzierten Industrie-KMU in Südwestsachsen abzubilden. In diesem Zusammenhang erwächst eine weitere Besonderheit der vorliegenden Arbeit aus dem räumlichen Analyserahmen Südwestsachsen: Die hochspezialisierte Nischenproduktion der hier ansässigen Industrie-KMU stellt besondere Anforderungen an die in diesen Unternehmen beschäftigten Personen; davon sind alle betrieblichen Funktions- und Hierarchieebenen gleichermaßen betroffen (→II.3).

Darüber hinaus ist aufgrund der großen Wichtigkeit produktionsnaher Berufe für ein erfolgreiches Agieren von Industrie-KMU folgende Annahme zu treffen: Im Zuge einer sich wandelnden Arbeitswelt und den demographischen Veränderungsprozessen werden sich mehr noch als bei Absolventen von ingenieurtechnischen Studiengängen personelle Defizite bei den Facharbeitern mit einer berufspraktischen Ausbildung einstellen. Denn kleinere Betriebe des produzierenden Gewerbes beschäftigen überwiegend Personen, die in der unmittelbaren Produktion beschäftigt sind. Um diesen Problemen effektiv begegnen zu können, müssen sich die Unternehmen weitaus stärker auf dem Feld einer proaktiven Rekrutierung von Auszubildenden engagieren. Dies bedeutet zunächst v.a. eine Abkehr von der passiven Grundhaltung, sich allein auf den Eingang einer Vielzahl von Bewerbungen zu verlassen. Darüber hinaus werden die Unternehmen zukünftig auch etwa Personen einstellen müssen, die nicht dem starren Qualifikationskorsett entsprechen, in das in den vergangenen Dekaden potentielle Mitarbeiter gezwängt wurden. Dies mag zunächst mit höheren Kosten etwa auf dem Gebiet der betrieblichen Weiterbildung verbunden sein, da diesen Personen grundlegende Fachkenntnisse sowie das Wissen um innerbetriebliche Abläufe vermittelt werden muss. Allerdings ist das ein Preis, den Unternehmen zu zahlen bereit sein müssen. Denn eine internationalisierte Welt erhöht nicht nur die Anforderungen, die an Produkte von Unternehmen oder Qualifikationen von Mitarbeitern gerichtet werden. Vor allem müssen mentale Blockaden in den Unternehmen selbst aufgebrochen werden, wenn es um die Rekrutierung von Mitarbeitern geht.

Auch auf dem Feld der Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss ist bei den Personalverantwortlichen der Industrie-KMU ein Paradigmenwechsel im Hinblick auf die Kriterien der Personalauswahl überfällig. Es muss sich die Einsicht durchsetzen, dass es die diffizilen

Erfordernisse eines weitgehend internationalisierten Unternehmens notwendig machen, Personen zu beschäftigen, die mehr mitbringen als nur praktische Fachkenntnisse. Zwar kann kein Unternehmen auf Absolventen ingenieurtechnischer Studiengänge verzichten. Dennoch: Ein technisches Studium ist zumeist sowohl inhaltlich hoch spezialisiert und zum anderen stark vorstrukturiert, so dass den Studierenden keinerlei Freiräume gelassen werden, eigene Gedanken zu entwickeln. Gerade dies jedoch sind Eigenschaften, die in besonderem Maße von Beschäftigten eines internationalisierten Unternehmens eingefordert werden. Daher müssen die Unternehmen in verstärktem Maße auf Mitarbeiter setzen, die im Stande sind, sich schnell in neue Sachverhalte und Problemfelder einzuarbeiten und dabei sowohl ein hohes Maß kommunikativer Fähigkeiten mitbringen und ferner offen gegenüber technischen oder betriebsorganisatorischen Innovationen sind. Speziell beim letztgenannten Aspekt ist etwa an Absolventen sozial-, sprach- oder geisteswissenschaftlicher Studiengänge zu denken. Denn besonders im Bereich der Personalakquise oder auch der Organisation innerbetrieblicher Abläufe sind heute und in Zukunft neue Ideen und Herangehensweisen gefragt. Dies sind Faktoren, die eher in den angesprochenen Studiengängen vermittelt werden als etwa in den klassischen ingenieur-, wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Fächern, auf deren Absolventen aber weiterhin bevorzugt bei der Besetzung vakanter Stellen zurückgegriffen wird. Vor diesem Hintergrund müssen die Unternehmen zunächst ein größeres Wissen um die inhaltlichen Schwerpunkte der o.g. Studienfächer erwerben. Dabei kann etwa auf bereits bestehende Initiativen zurückgegriffen werden, die sich einer besseren Vernetzung von Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen verschrieben haben. Eine solche Netzwerkbildung sollte idealerweise bereits im Rahmen der Ausbildung in der Sekundarstufe erfolgen (vgl. LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT SCHULEWIRTSCHAFT SACHSEN 2013). Dabei kommen die Unternehmen zunächst frühzeitig in Kontakt mit potentiellen Mitarbeitern. Ferner können solche frühzeitigen Kontakte insofern institutionalisiert werden, dass beispielsweise über mehrere Jahre hinweg ein Art *Patenprogramm* ins Leben gerufen wird. Auf diese Weise kann während der gesamten Schul- und v.a. Studienzeit der Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Schüler bzw. Studenten aufrechterhalten werden. Gerade, wenn die jeweilige Person ein Studium aufgenommen hat, das nicht in das gewohnte Qualifikationsraster des Unternehmen passt, ist es den Unternehmen auf diesem Wege möglich, aus erster Hand zu erfahren, welche Inhalte beispielsweise in einem sozial- oder geisteswissenschaftlichen Studium vermittelt werden. Dies kann zur Einsicht führen, dass die angesprochenen

Ausbildungsgänge weitaus besser dafür geeignet sind, Menschen für die Erfordernisse eines internationalisierten Unternehmens zu qualifizieren als so mancher der den Unternehmen vertrauten Studiengänge. Denn die Sozial- und Geisteswissenschaften sind inhaltlich äußerst breit aufgestellt: Neben Fähig- und Fertigkeiten auf den Feldern sozialer Interaktion, Sprachen und kulturellem Verständnis werden abhängig von der Wahl bestimmter Studienmodule bzw. Nebenfächer ebenso volks- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelt. Zudem erfordern diese Studiengänge anders als in den meisten technischen Studiengängen aufgrund ihres Curriculums ein hohes Maß an Selbstorganisation: eine Fähigkeit, die in jedem Unternehmen von größter Wichtigkeit ist. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass zentrale technische Fähig- und Fertigkeiten von diesen Absolventen schnell erlernt werden können. Daher ist die Klage, bisweilen nicht auf genügend Hochschulabsolventen zurückgreifen zu können, wenn nicht unangebracht, dann zumindest kritisch zu hinterfragen. Dies gilt in besonderem Maße für den oft konstatierten mangelnden Praxisbezug der Hochschulabsolventen: Gerade Universitäten sind Stätten der akademischen Ausbildung. Das für die jeweilige Aufgabe im Unternehmen notwendige Praxiswissen müssen sich die Absolventen unmittelbar in ihrer alltäglichen Arbeit aneignen. Falls notwendig, muss hierbei seitens des Unternehmens unterstützend – sei es in Form von Instruktionen oder betrieblichen Weiterbildungsprogrammen eingegriffen werden. Denn die Aufgabe von Hochschulen ist es nicht bzw. kann es gar nicht sein, jedem Absolventen für die jeweils unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Unternehmen zu qualifizieren (→V.4.2).

Für eine derartige Personalpolitik müssen jedoch zunächst vorhandene Vorurteile und mentale Barrieren abgebaut werden, die bisweilen dazu beitragen, dass große personelle Potentiale brachliegen.

***

Die auf den letzten Seiten angestellten handlungsorientierten Überlegungen können allenfalls als Appell an die Industrie-KMU verstanden werden. Letztlich kommt es auf eines an: eine an den spezifischen Erfordernissen des einzelnen Unternehmens ausgerichtete nachhaltige Personalplanung, die alle betrieblichen Funktions- und Hierarchieebenen gleichermaßen berücksichtigt. Dabei muss neben der kleinteiligen Struktur der südwestsächsischen

Industrie auch deren an hochspezialisierte Produktnischen ausgerichtete Unternehmensstrategie Rechnung getragen werden.

5 Schluss

Mit der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, welche herausragende Bedeutung dem Exportgeschäft der südwestsächsischen Industrie-KMU zukommt. Dies hat Konsequenzen für die qualifikatorischen Anforderungen, die an die Mitarbeiter dieser Unternehmen zu stellen sind. Der empirische Teil dieser Dissertationsschrift förderte die Erkenntnis zutage, dass diese internationalen Qualifikationen nicht eindeutig von den Fähig- und Fertigkeiten zu unterscheiden sind, die grundsätzlich für ein erfolgreiches Agieren eines Unternehmens notwendig sind. Dies wird maßgeblich durch die ausgeprägte Kleinteiligkeit der südwestsächsischen Industrie-KMU bedingt. So ist deren wirtschaftliches Überleben allein durch eine an hochspezialisierten Nischen ausgerichtete Produktion sicherzustellen. Die hierfür notwendigen Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter umfassen neben spezifischen Fachkenntnissen etwa in den Bereichen Konstruktion, Produktion, Qualitätssicherung und Unternehmensleitung ebenso belastbare Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen und ferner das Wissen um von Land zu Land verschiedene Rechtsvorschriften, Normen der Produktherstellung und Qualitätssicherung.

Gegenwärtig können Unternehmen der Region noch auf ausreichend entsprechend qualifizierte Mitarbeiter zurückgreifen, wenngleich dies in einigen Bereichen bereits mit Problemen verbunden ist. Allerdings ist der Status quo der Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften und potentiellen Auszubildenden einem fundamentalen Wandlungsprozess unterworfen: Der Angebotsmarkt wandelt sich zu einem Nachfragemarkt. Diesem Wandel müssen die Industrie-KMU aktiv begegnen und ihn nicht bloß beklagen. Denn so hängt nicht nur das eigene wirtschaftliche Überleben dieser Unternehmen unmittelbar mit der Verfügbarkeit entsprechend qualifizierten Personals zusammen. Darüber hinaus sind die Industrie-KMU der integrale Bestandteil des gesamten Wirtschaftssystems – sowohl in Südwestsachsen als auch in Deutschland.

***

Die Internationalisierung beeinflusst kleine und mittlere Unternehmen in besonderem Maße. Nach wie vor werden allerdings, wenn von Globalisierung oder auch Internationalisierung gesprochen wird, vordergründig Großunternehmen oder Konzerne als wichtigste Protagonisten derselben verstanden. Dies entspricht allerdings zum einen nicht der Wahrheit. Zum anderen spielen diese Großunternehmen für die Wirtschaftsregion Südwestsachsen allenfalls eine untergeordnete Rolle. Es sind die Industrie-KMU, deren Exportabhängigkeit maßgeblichen Einfluss auf die einzufordernden Qualifikationen der Beschäftigten ausübt – internationale Qualifikationen als eine notwendige Konsequenz der zwangsläufigen Internationalisierung von Unternehmen.

VI Bibliographie

AHLERT, D./ HESSE, J./ KRUSE, P. (2006). Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Internationalisierung von KMU: Bericht zum ersten Projektschritt des Teilprojektes „Schäper“ (=Projektbericht Nr.5).
Internet: http://www.marketingcenter.de/ifhm/forschung/imadi/bgo_PB05.pdf
(Stand: 27.09.2012).

ANTWEILER, C. (2009): Was ist den Menschen gemeinsam? Über Kultur und Kulturen. Darmstadt.

ASME (2013): ASME – American Society of Mechanical Engineers. Homepage. About ASME Standards and Certification.
Internet: https://www.asme.org/about-asme/who-we-are/standards?cm_re=Who%20We%20Are-_-Left%20Navigation-_-Standards%20and%20Certification *(Stand: 12.08.2013).*

BAHL, A. (2009): Kompetenzen für die globale Wirtschaft. In: BAHL, A. [Hrsg.]; Kompetenzen für die globale Wirtschaft. Begriffe – Erwartungen – Entwicklungsansätze. Bielefeld (S.5-15).

BECKER, W./ ULRICH, P. (2011): Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen – Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien. In: KEUPER, F./ SCHUNK, H. A. [Hrsg.]; Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. Wiesbaden (S.52-71).

BEHR, M. (2003): Robuste Wirtschaft – anhaltende personalwirtschaftliche Probleme: zur Personal- und Nachwuchskräftesicherung im verarbeitenden Gewerbe im Wirtschaftsraum Zwickau und Aue-Schwarzenberg; erstellt im Auftrag des Regionalforums Südwestsachsen der Stiftung Innovation und Arbeit. Chemnitz.

BEHR, M. (2004[a]): „Wir werden wohl mal gehen müssen…“: Jugend zwischen regionaler Verbundenheit und Abwanderungserwartung; Ergebnisse einer Schülerbefragung zu Zukunftsperspektiven, Berufsorientierungen und Abwanderungsmotivationen in der Region Südwestsachsen. Chemnitz.

BEHR, M. (2004[b]): Zwischen Stagnation und verhaltenem Optimismus: Personal- und Nachwuchskräftesicherung in Industrieunternehmen der Region Dessau; Ergebnisse einer Geschäftsführerbefragung im November 2002. Chemnitz.

BEHR, M. (2005): Fachkräftebedarf in der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau. Teil I: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Chemnitz.
Internet: http://www.soziologie.uni-jena.de/soziologie_multimedia/Downloads/LSDoerre/Ergebnisse_der_Unternehmensbefragung-p-547.pdf *(Stand: 26.03.2012)*.

BEHR, M./ GEISSLER, U. (2005): Entwicklung der Fachkräftesituation und Fachkräftebedarf in ausgewählten Branchen und regionalen Clustern in der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau. Dresden.
Internet: http://www.soziologie.uni-jena.de/soziologie_multimedia/Downloads/LSDoerre/IFO_Artikel_Endversion-p-548.pdf *(Stand: 26.03.2012).*

BEHR, M./ WEIß, A. (2004): Perspektiven im Chemnitzer Maschinenbau: Ergebnisse einer Geschäftsführerbefragung 2003. Chemnitz.

BERNINGHAUSEN, J./ KUENZER, V. [Hrsg.]; (2007): Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung. Business Across Cultures. Frankfurt am Main.

BERTELSMANN STIFTUNG (2007): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Dearhoff. Bielefeld.

BIBB (2012): Homepage des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012.
Internet: http://www.bibb.de/de/wlk57983.htm *(Stand: 12.09.2012).*

BÖCKLER-STIFTUNG [Hrsg.]; (2011): Tarifliche Ausbildungsvergütung. WSI Tarifarchiv.
Internet: http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_2272.htm *(Stand: 22.04.2013)*.

BOGNER, A./ MENZ, W. (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: BOGNER, A./ LITTIG, B./ MENZ, W. [Hrsg.]; Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden (S.61-98).

BOLTEN, J. (2007): Was heißt „Interkulturelle Kompetenz?“ Perspektiven für die internationale Personalentwicklung. In: KÜNZER, V./ BERNINGHAUSEN, J. [Hrsg.]; Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung. Business Across Cultures. Frankfurt am Main (S.21-42).

BORCH, H./ DIETRICH, A./ FROMMBERGER, D./ REINISCH, H./ WORDELMANN, P. (2003): Internationalisierung der Berufsausbildung – Empfehlungen für die Weiterbildung. Bielefeld.

BORCH, H./ WEISSMANN, H. (1995): Internationale Qualifikationen in der Elektrofacharbeit – Fachkompetenz oder Gemeinplatz? In: WORDELMANN, P. [Hrsg.]; Internationale Qualifikationen. Inhalte, Bedarf und Vermittlung (=Berichte zur beruflichen Bildung 184). Bielefeld (S.65-102).

BRUSSIG, M./ STEINBACH, H./ NEEF, G. [Hrsg.]; (2002): Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit von Fach- und Führungskräften in kleineren und mittleren Unternehmen. Erfahrungen aus fünf sächsischen Unternehmen. Chemnitz.

BUSSE, G./ PAUL-KOHLHOFF, A./ WORDELMANN, P. (1997): Fremdsprachen und mehr. Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Eine empirische Studie über Zukunftsqualifikationen. Bielefeld.

CHILD, J./ NG, S./ WONG, C. (2002): Psychic Distance and Internationalization. In: International Studies of Management & Organization 38, Nr.1 (S.36-56).

CIS (2013): CIS – Consulting Inspection Services. ASME Code in Kürze.
Internet: http://www.cis-inspector.com/asme/asme-code.html *(Stand: 12.08.2013).*

DEARDORFF, D. K. (2006): Policy Paper zur Interkulturellen Kompetenz. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

DICKEN, P. (1988): Global Shift. Industrial Change in a Turbulent World. London.

DIETTRICH, A./ REINISCH, H. (2006): Internationale und interkulturelle Kompetenzen. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG [Hrsg.]; Kompetenzentwicklung 2005 – Kompetente Menschen – Voraussetzungen für Innovationen. Münster, New York, München, Berlin (S.275-349).

DRUCKSACHE 17/11842 DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES (2013): Beschlussempfehlung des Vermittlungsausschusses zu dem Gesetz zum Abbau der kalten Progression – Drucksachen 17/8683, 17/9201, 17/9202 17/9644, 17/9672 –
Internet: http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/118/1711842.pdf *(Stand: 11.06.2013)*.

EILLES-MATTHIESSEN, C./ JANSSEN, S./ OSTERHOLZ-SAUERLAENDER, A./ EL HAGE, N. (2007): Schlüsselqualifikationen kompakt. Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und Personalentwicklung. Bern.

EISENHARDT, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review 1989 14, Nr.4 (S.532-550).

EU-KOMMISSION (2003): Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Artikel 2 des Anhangs (S.36-41).
Internet: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF *(Stand: 29.04.2011).*

FEUCHTHOFEN, J. (1990): Wo steht das deutsche Bildungssystem im Gemeinsamen Europäischen Markt? In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 45 (S.2031-2035).

FIRTH, A. (1996): The discursive accomplishment of normality. On “lingua franca” English and conversation analysis. In: Journal of Pragmatics 26, Nr.3 (S.237-259).

FLICK, U./ KARDOFF, E./ STEINKE, I. [Hrsg.]; (2010): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg.

FRIEBERTSHÄUSER, B. (2010): Interviewtechniken – ein Überblick. In: FRIEBERTSHÄUSER, B./ PRENGEL, A. [Hrsg.]; Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. München, Weinheim (S.371-395).

GALLUP (2007): Observatory of European SMEs. Analytic Report (=Flash Eurobarometer #196, The Gallup Organization).

GELBRICH, K. (2011): Entwicklungspfade der Internationalisierung. In: KEUPER, F./ SCHUNK, H. A. [Hrsg.]; Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. Wiesbaden (S.354-368).

GIBSON, R. (1997): Zur Auswahl von Sprachkursen und Interkulturellem Training. In: CLERMONT, A./ SCHMEISSER, W. [Hrsg.]; Internationales Personalmanagement. München (S.311-318).

GLASER, E./ GUILTHERME, M./ MENDEZ GARCIA, M./ MUGHAN, T. (2007): Intercultural competence for professional mobility. Graz.

GLÄSER, J./ LAUDEL, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden.

GRANOVETTER, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91 (S.481-510).

GÜNTERBERG, B./ KAYSER, G. (2004): SMEs in Germany. Facts and Figures 2004 (=IfM-Materialien 161). Bonn.
Internet: http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/IfM-Materialien-161.pdf
(Stand: 01.10.2012).

HALL, A. (2007): Fremdsprachenkenntnisse im Beruf – Anforderungen an Erwerbstätige. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 36, Nr.3 (S.48-49).

HALL, A. (2009): Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006. Methodik und Fragepro-gramm im Vergleich zur BIBB/IAB-Erhebung 1998 (=Wissenschaftliche Diskussionspapiere 107). Bonn.

HALL, A./ BRAUN, U./ HERGET, H./ KREKEL, E.M./ LEPPELMEIER, I./ SCHADE, H.-J./ TROLTSCH, K./ ULRICH, J.G. (2007): Zwischenbericht zum Forschungsprojekt 2.2.101. BIBB/BAuA – Erwerbstätigenbefragung 2006. Arbeit und Beruf im Wandel, Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. Bonn.
Internet: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/zw_22101.pdf *(Stand: 23.01.2013).*

HANF, G. (1995): Transfer von internationalen Qualifikationen durch PETRA. In: WORDELMANN, P. [Hrsg]; Internationale Qualifikationen. Inhalte, Bedarf und Vermittlung (=Berichte zur beruflichen Bildung 184). Bielefeld (S.217-228).

HAUNSCHILD, L./ HAUSER, C./ GÜNTERBERG, B./ MÜLLER, K./ SÖLTER, A. (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (=IfM-Materialien 171). Bonn.

HECHT-EL MINSHAWI, B. (2008): Interkulturelle Kompetenz. Soft Skills für die internationale Zusammenarbeit. Weinheim, Basel.

HERING, E./ PFÖRTSCH, W./ WORDELMANN, P. (2001): Internationalisierung des Mittelstandes. Strategien zur internationalen Qualifizierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bielefeld.

HEß, M. (2001): Globalisierung und regionale Innovationsnetzwerke. Beispiele für ‚Glokalisierung' in der deutschen Fahrzeugindustrie. In: GROTZ, R./ SCHÄTZL, L. [Hrsg.]; Regionale Innovationsnetzwerke im internationalen Vergleich. Münster, Hamburg, London.

HODICOVÁ, R. (2007): Psychische Distanz und Internationalisierung von KMU. Empirische Untersuchung am Beispiel des sächsisch-tschechischen Grenzraumes. Wiesbaden.

HOFMANN-RIEM, C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 32 (S.325-338).

HOFSTEDE, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden.

HOPF, C. (2010): 5.2 Qualitative Interviews – ein Überblick. In: FLICK, U./ KARDOFF, E./ STEINKE, I. [Hrsg.]; Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg (S.349-360).

HOUSE, J. (1999): Misunderstanding in intercultural communication: Interactions in English as lingua franca and the myth of mutual intelligibility. In: GNUTZMANN, C. [Hrsg.]; Teaching and Learning English as a Global Language. Native and Non-Native Perspectives. Tübingen (S.73-89).

ICM (2011): Homepage des Instituts Chemnitzer Maschinen- und Anlagenbau e.V. Internet: http://www.icm-chemnitz.de/cms/front_content.php *(Stand: 20.09.2011).*

IHK CHEMNITZ (2011[a]): Homepage der Industrie- und Handelskammer Chemnitz. Internet: http://www.chemnitz.ihk24.de/servicemarken/ueber_uns/Die_IHK_stellt_sich_vor/637386/Was_tut_die_IHK.html (*Stand: 23.09.2011*).

IHK CHEMNITZ (2011[b]): Zahlen, Fakten, Wirtschaftsdaten 2009/2010. Internet: http://www.chemnitz.ihk24.de/linkableblob/488296/.2./data/Zahlen_Fakten_Wirtschaftsdaten_2010-data.pdf *(Stand: 11.10.2012).*

IHK (2013): Firmendatenbank der Sächsischen Industrie- und Handelskammern. Internet: http://www.firmen-in-sachsen.de/sites/fitsa/search/detailSearch.aspx (*Stand: 23.01.2013*).

INSTITUTE FOR COMPETITIVE RECRUITING (2012): ICR Social Media Recruiting Report 2012. Internet: http://www.competitiverecruiting.de/ICRSocialMediaRecruitingReport2012.html *(Stand: 13.05.2013).*

JOHANSON, J./ VAHLNE, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of International Business Studies 8, Nr.1 (S.23-32).

JUNG, H. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.

KANN, C. (2008): Wissenschaftssprache und Lebenswelt. Abstract eines Vortrags auf dem 21. Deutschen Kongress für Philosophie (15. bis 19. September 2008). Essen.

KIRCHGÄSSNER, G. (2002): Alles Leben ist Problemlösen. Zum 100. Geburtstag von Karl Raimund Popper. In: Wirtschaftsdienst 9/2002 (S.567-572).

KOLB, M. (2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. Unter Mitarbeit von Brigitte Burkart und Frank Zundel. Wiesbaden.

KRAMER, W. (1992): Interkulturelle Kompetenz: Zum neuen Anforderungsprofil an international tätige Mitarbeiter. In: KRAMER, W./ WEISS, R. [Hrsg.]; Fremdsprachen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zu interkultureller Kompetenz. Köln (S.9-46).

KRIPPENDORF, K. (1994): Content analysis. An introduction to its methodology. Thousand Oaks.

KRISTENSEN, S. (1999): Mobilität als Lernprozess. In: Europäische Zeitschrift „Berufsbildung“ 16 (S.27-32).

KROMREY, H. (2006): Empirische Sozialforschung. Opladen.

KÜHLMANN, T.M. (2004): Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Göttingen.

KÜHLMANN, T.M./ STAHL, G. (1998): Diagnose interkultureller Kompetenz. Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In: BARMEYER, C./ BOLTEN, J. [Hrsg.]; Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels (S.213-224).

LAMNEK, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel.

LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT SCHULEWIRTSCHAFT SACHSEN (2013): Ziele der las. Internet: http://www.schule-wirtschaft-sachsen.de/ziele *(Stand: 21.05.2013)*.

LANGMAACK, B. (2004): Soziale Kompetenz. Verhalten steuert den Erfolg. Basel.

LENSKE, W./ WERNER, D. (2000): Globalisierung und internationale Berufskompetenz. Köln.

LIES, J. (2008): Public Relations. Ein Handbuch. Stuttgart.

LUOSTARINEN, R. (1979): Internationalization of the firm. Helsinki.

MAYRING, P. (1994): Qualitative Inhaltsanalyse. In: BOEHM, A./ MENGEL, A./ MUHR, T. [Hrsg.]; Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge (=Schriften zur Kommunikationswissenschaft 14). Konstanz.

MAYRING, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. In: In: FLICK, U./ KARDOFF, E./ STEINKE, I. [Hrsg.]; (2010): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg (S.468-475).

MAYRING, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel.

MEIERKORD, C. (1996): Englisch als Medium der interkulturellen Kommunikation: Untersuchungen zum non-native-/non-native-speaker-Diskurs. Frankfurt am Main.

MUGLER, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1. Wien, New York.

MÜLLER, S./ GELBRICH, K. (2004): Interkulturelles Marketing. München.

MÜLLER-SYRING, R. (1994): „…von Natur tätig und industriös…". Die Wirtschafts- und Arbeitskultur der Erwerbsbevölkerung Sachsens. Bonn.

NORDSTRÖM, K.A./ VAHLNE, J.-E. (1994): Is the Globe shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sale Subsidaries during last 100 Years. In: LANDECK, M. [Hrsg.]; International Trade. Regional and Global Issues. New York (S.41-56).

OSTERHAMMEL, J. (2009): Die Verwandlung der Welt. München.

OSWALD, H. (2010): Was heißt qualitativ forschen? In: FRIEBERTSHÄUSER, B./ PRENGEL, A. [Hrsg.]; Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. München (S.71-87).

PARK, S.O. (1996): Networks and embeddedness in the dynamic types of new industrial districts. In: Progress in Human Geography 20 (S.476-493).

PARMENTIER, K. (2000): Erwerbsarbeit im Spiegel der BIBB/IAB-Erhebungen 1999/1992. In: DOSTAL, W./ JANSEN, R./ PARMENTIER, K. [Hrsg.]; Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung (=Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 231). Nürnberg (S.9-38).

PERLMUTTER, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business 1969 (S.9-18).

POPPER, K. R. (1997): Vermutungen und Widerlegungen. Das Wachstum der wissenschaftlichen Erkenntnis. Teilband II. Widerlegungen. Tübingen.

RAUNER, F./ GROLLMANN, P./ MARTENS, T. (2007): Messen beruflicher Kompetenz(entwicklung) (=ITB-Forschungsberichte 2007/21). Bremen.

SÄCHSISCHER AUSLÄNDERBEAUFTRAGTER (2013): Integration & Ausländer. Wir brauchen eine Willkommensgesellschaft.
Internet: http://www.landtag.sachsen.de/de/integration_migration/themen/index.aspx *(Stand: 27.05.2013).*

SCHMIDT, H. (1990): Berufliche Bildung in Europa. Vielfalt in der Einheit. In: Berufsbildung für Europa. Arbeitsunterlagen und Materialien aus dem BIBB. Berlin.

SCHNITT, P. (2000): Funktionelle Exportförderung in Österreich und anderen europäischen Ländern. Wien.

SCHÖPPER-GRABE, S. (2008): Go global – Zur Situation der Fremdsprachen in der deutschen Wirtschaft. In: TRITSCHER-ARCHAN, S. [Hrsg.]; Fremdsprachen für die Wirtschaft. Analysen, Zahlen, Fakten (=ibw-Forschungsbericht 143). Wien.

SCHRÖDER, A. (2005): Aktuelle Trends im interkulturellen und internationalen Personalmanagement in Deutschland – Eine Expertenbefragung. In: Interculture Journal 2005, Nr.11 (S.1-7).

SCHROEER, S. (2009): Internationalisierung von KMU – Problemfelder und Chancen. Studienarbeit. München.

SPITZBERG, B.H. (1989): Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. In: International Journal of Intercultural Relations 13, Nr.3 (S.241-268).

STATISTISCHES BUNDESAMT (2012): Statistisches Jahrbuch 2012 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden (S.536).
Internet: http://www.destatis.de *(Stand: 19.10.2012).*

STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN (2010): Statistischer Bericht. Auswertung aus dem sächsischen Unternehmensregister. 30. Juni 2010. D II – j/10.

STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN (2011): Statistik. Gebiet, Bevölkerung.
Internet: http://www.statistik.sachsen.de/html/358.htm *(Stand: 27.07.2011).*

STORPER, M. (1996): Innovation as Collective Action: Conventions, Products and Technologies. In: Industrial and Corporate Change 5, Nr.3 (S.761-790).

STUMPF S./ THOMAS, A./ ZEUTSCHEL, U./ RUHS, D. (2003): Assessment Center als Instrument zur Förderung der Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften in der internationalen Jugendarbeit. In: Forum Jugendarbeit International 2003. Münster (S.70-91).

TERSTRIEP, J. (2009): Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU sichern: Internationalisierung durch Vernetzung. Working Paper (=Forschung Aktuell 02/2009). Internet: http://hdl.handle.net/10419/57229 *(Stand: 27.09.2012).*

THOMAS, A. (1991): Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln. In: THOMAS, A. [Hrsg.]; Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken (S.55-59).

THOMAS, A. (2003[a]): Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen.

THOMAS, A. (2003[b]): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: THOMAS, A. [Hrsg.]; Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen (S.107-135).

THOMAS, A. (2003[c]): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: BENSELER, F./ BLANCK, B./ KEIL, R./ LOH, W. [Hrsg.]; Erwägen-Wissen-Ethik (EWE) 1 (S.137-221).

THOMAS, A. (2011): Interkulturelle Handlungskompetenz: Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft. Wiesbaden.

THOMAS, A./ STUMPF, S. (2003): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens. In: BERGEMANN, N./ SOURISSEAUX, A. [Hrsg.]; Interkulturelles Management. Berlin (S.69-107).

TRINCZEK, R. (2009): Wie befrage ich Manager? Methodisch und methodologische Aspekte der Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In: BOGNER, A./ LITTIG, B./ MENZ, W. [Hrsg.]; Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden (S.225-238).

TRITSCHER-ARCHAN, S. [Hrsg.]; (2008): Fremdsprachen für die Wirtschaft. Analysen, Zahlen, Fakten. Wien.

VON BEHR, M. [Hrsg.]; (2002): Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Ergebnisse aus dem Verbundvorhaben ErGo. München.

VON BEHR, M. (2002): Was heißt Globalisierungsfähigkeit? In: VON BEHR, M. [Hrsg.]; (2002): Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Ergebnisse aus dem Verbundvorhaben ErGo. München (S.23-32).

VON BEHR, M. (2004): Im Sog der Internationalisierung – Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen. In: VON BEHR, M./ SEMLINGER, K. [Hrsg.]; Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. München (S. 45-98).

VON BEHR, M. (2006): Industriearbeit in interkulturellen Kontexten – Anforderungen und Belastungen an internationalisierten Arbeitsplätzen. In: DUNKEL, W./ SAUER, D. [Hrsg.]; Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit – Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. Berlin (S.111-136).

VON HELMOLT, K. (2006): Aspekte der Erforschung interkultureller Kommunikation in Arbeitskontexten. In: DUNKEL, W./ SAUER, D. [Hrsg.]; Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit – Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. Berlin (S.137-143).

VROONHOF, P./ KOK, J. de/ KWAAK, T./ SNIJDERS, J./ TIMMERMANS, N./ VERHOEVEN, W./ WESTHOF, F. (2011): Do SMEs more and better jobs? Zoetermeer.

WÄCHTER, H. (2003): Mitarbeiterorientierung als Zielgröße des Qualitätsmanagements. In: WÄCHTER, H./ VEDDER, G. [Hrsg.]; Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden.

WEBER, P. (1997): Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden.

WEIDINGER, D. (1995): Internationale Qualifikationen – Fremdsprachenkenntnisse und mehr. In: WORDELMANN, P. [Hrsg.]; Internationale Qualifikationen. Inhalte, Bedarf und Vermittlung (=Berichte zur beruflichen Bildung 184). Bielefeld (S.109-135).

WEIß, R. (1992): Fremdsprachen in der Wirtschaft – Bedarf und Qualifizierung. In: KRAMER, W./ WEIß, R. [Hrsg.]; Fremdsprachen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zu interkultureller Kompetenz. Köln (S.77-178).

WELLHÖFER, P. R. (2004): Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Theorie und Trainingsbeispiele. Stuttgart.

WFE (2013): Heimkehrerbörse der Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH.
Internet: http://www.wfe-erzgebirge.de/heimkehrer *(Stand: 28.05.2013)*.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH (2012): Exportquoten 2012 im EU-Vergleich.
Internet: http://wko.at/statistik/eu/europa-exportquoten.pdf *(Stand: 12.10.2012).*

WITT, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung (=Forum Qualitative Sozialforschung 2, Nr. 1).
Internet: http://qualitative-research.net/fqs/fqs.htm *(Stand: 18.11.2011).*

WOLF, J. (1994): Internationales Personalmanagement. Kontext – Koordination – Erfolg. Wiesbaden.

WORDELMANN, P. (1991): Fremdsprachen in Ausbildung und Beruf. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 1991, Nr.2 (S.33-40).

WORDELMANN, P. (2000): Internetionalisierung und Netzkompetenz. Neue qualifikatorische Herausforderungen durch Globalisierung und Internet. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 29, Nr.6 (S.31-35).

WORDELMANN, P. (2004): Qualifikationsanforderungen und Kompetenzentwicklung im Prozess der Internationalisierung. In: VON BEHR, M./ SEMLINGER, K. [Hrsg.]; Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. München (S.227-247).

WORDELMANN, P. (2009): Berufliches Lernen im Ausland – Stand der Forschung und Desiderata an die Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bonn.
Internet: http://www.bwpat.de/profil2/wordelmann_profil2.pdf *(Stand: 06.09.2012).*

WORDELMANN, P. (2010): Internationale Kompetenzen in der Berufsbildung – Stand der Wissenschaft und praktische Anforderungen. In: WORDELMANN, P. [Hrsg.]; Internationale Kompetenzen in der Berufsbildung – Stand der Wissenschaft und praktische Anforderungen. Bielefeld (S.7-31).

A ANHÄNGE

A.1 Interviewübersicht

	Datum des Interviews	Industrie-KMU/ Institution	Befragte (Anzahl)	Standort bzw. Sitz nach Landkreis	Dauer (min:s)	Transkript-umfang (Seitenzahl/ Zeilenzahl)
I	12.01.2011	Institution	1	Chemnitz (Stadt)	31:21	22/660
II	01.02.2011	Institution	1	Chemnitz (Stadt)	25:17	20/589
III	14.03.2011	Industrie-KMU	1	Chemnitz (Stadt)	28:35	19/552
IV	21.03.2011	Industrie-KMU	1	Mittelsachsen	55:34	35/1057
V	25.03.2011	Institution	2	Erzgebirgskreis	85:31	54/1646
VI	04.05.2011	Industrie-KMU	1	Erzgebirgskreis	48:51	29/894
VII	11.05.2011	Industrie-KMU	2	Chemnitz (Stadt)	58:28	36/1085
VIII	24.05.2011	Industrie-KMU	1	Zwickau	41:57	27/817
IX	30.05.2011	Industrie-KMU	2	Erzgebirgskreis	56:50	36/1102
X	21.06.2011	Institution	1	Chemnitz (Stadt)	61:03	41/1259
XI	12.07.2011	Industrie-KMU	1	Vogtlandkreis	46:08	28/845
XII	19.07.2011	Industrie-KMU	1	Vogtlandkreis	91:19	59/1817

A.2 Interviewleitfaden für die industrienahen Dachorganisationen und Verbände

	Frage
	Themenblock I: Thematische Annäherung
1	• **Eisbrecherfrage / -phrase**
2	• **Kurze Einführung zum Forschungsgegenstand**
3	• **Vorstellung der Organisation bzw. des Verbandes (Geschichte, Zielsetzungen, Philosophie, Struktur)**
3a	• Bitte charakterisieren Sie die Aufgaben der Organisation bzw. des Verbandes
3b	• Was konkret sind Ihre Aufgaben innerhalb der Organisation bzw. des Verbandes?
4	• **Stichwort Mittelstand: Ist dies ein Begriff, mit dem Sie in Ihrem Arbeitsalltag operieren, falls ja, was verstehen Sie darunter?**
5	• **Stichwort Produktpalette: Zeichnet sich die „Landschaft“ der südwestsächsischen Industrie-KMU durch eine Konzentration auf eine spezifische Produktpalette aus, wenn ja, um welche handelt es sich?**
6	• **Was verbinden Sie mit der Begrifflichkeit „Globalisierung“?**
7	• **Vertreten Sie die Auffassung, dass Industrieunternehmen der Region Teil einer sich zunehmend internationalisierenden Weltwirtschaft sind? Wenn ja, woran wird das Ihrer Ansicht nach deutlich?**
	Themenblock II: Wirtschaftsräumliche Rahmenbedingungen
1	• **Welche Stärken aber auch Schwächen besitzt aus Ihrer Sicht der Wirtschaftsstandort Südwestsachsen?**
2	• **Welche speziellen Gründe sprechen Ihrer Meinung nach aus Unternehmersicht dafür, sich in der Region anzusiedeln?**
3	• **Ist der Industriestandort Südwestsachsen Ihrer Meinung nach eine „innovative Region“ bzw. eine Region „innovativer Unternehmen“?**
	Themenblock III: Internationale Verflechtungen – Intensität und regionale Verortung
1	• **Welchen Stellenwert messen Sie internationalen Kontakten für den Erfolg eines Unternehmens bei?** • **Welche Faktoren bedingen Ihrer Meinung nach diesen Stellenwert?**

2	• **Welcher Art sind (Ihres Wissens nach) die internationalen Kontakte von Unternehmen der Region überwiegend?** - Export - Import - gemeinsame Forschung und Entwicklung - Joint Ventures …
3	• **Hat die Intensität der internationalen Kontakte Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren zu- oder abgenommen? Welche Gründe sehen Sie für diese Zu- bzw. Abnahme?**
4	• **Wie eingangs erwähnt, besitzt meine Arbeit einen räumlichen Bezug zu Südwestsachsen. Im Zentrum des Interesses stehen dabei die internationalen Verknüpfungen von Industrie-KMU der Region.**
4a	• Lassen sich hinsichtlich der regionalen Verortung der Kontakte bestimmte regionale Schwerpunkte (Länder, Weltregionen) identifizieren? Wenn ja, um welche handelt es sich? Was sind ggf. Gründe für diese regionalen Schwerpunktsetzungen?
4b	• Wissen Sie um Auslandskontakte von Industrieunternehmen der Region, die bereits zur Zeit der ökonomischen Integration des südwestsächsischen Raumes in das System des Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) bestanden haben?
	<u>Themenblock IV: Anforderungen an die Beschäftigten – „Globalisierungsfähigkeit“</u>
1	• **Erfordern Kontakte mit internationalen Partnern Ihrer Meinung nach besondere Qualifikationen seitens der Mitarbeiter von Unternehmen? Oder anders gefragt: Welche (besonderen) Anforderungen stellt ein international agierendes Unternehmen an seine Mitarbeiter, welche beschäftigungsrelevanten Qualifikationen und/oder Fertigkeiten werden verstärkt abgefragt?**
1a	• Welche Qualifikationen werden Ihrer Meinung nach von Mitarbeitern der administrativen Ebene / der FuE-Abteilung abverlangt?
1b	• Welche Qualifikationen werden Ihrer Meinung nach von den Mitarbeitern in der unmittelbaren Produktion abverlangt?
1c	• Was wissen Sie über „after sales service“ Ihrer Partnerunternehmen? In welcher Form wird dieser ggf. gewährleistet, welche Qualifikationen müssen ggf. die Mitarbeiter, die darin involviert sind, mitbringen? • Wie wird dieser Service ggf. auch international gewährleistet?

1d	• Stichwort Gebrauchsanweisungen für die Produkte Ihrer Partnerunternehmen: Falls diese vorhanden sind bzw. mitgeliefert werden, wer erstellt bzw. übersetzt diese in die Landessprache Ihrer zahlreichen ausländischen Kunden? Sind Ihnen Probleme oder Missverständnisse im Hinblick auf die Verständlichkeit dieser Dokumente bekannt? – („Nippel durch die Lasche“)
1e	• Stichwort Messeauftritte: Nehmen Ihre Mitglieds- bzw. Partnerunternehmen regelmäßig an Produktmessen teil? Falls ja, nutzen sie auch die Möglichkeit, sich internationalen Kunden zu präsentieren, ggf. auf Messen im Ausland?
2	• **Wie schätzen Sie die gegenwärtige Personalsituation der regionalen (Industrie-)KMU ein; wird sie den Anforderungen eines international agierenden Unternehmens gerecht? Wenn ja, wodurch zeichnet sich selbige aus? / Wenn nein, in welchen Bereichen besteht besonderer Handlungsbedarf? (ggf. Schleife zu IV 1)**
3	• **Kann der Bedarf an speziell ausgebildeten Fachkräften allein durch den Rückgriff auf den regionalen „Arbeitskräftepool“ gedeckt werden? (ggf. Schleife zu IV 2)**
4	• **Wie schätzen Sie den Ausbildungsstand potentieller Arbeitnehmer in der Region ein? In welchem Zusammenhang steht selbiger zu den Anforderungen, die Unternehmen an ihre Mitarbeiter stellen)? (ggf. Schleife zu IV 1)**
5	• **Existiert aus Ihrer Sicht bereits gegenwärtig ein Mangel an entsprechend qualifizierten Fachkräften in der Region bzw. ist dieser mittel- und langfristig absehbar?**
6	• **Immer wieder ist etwa seitens von Politikern aber auch Vertretern der Wirtschaft die Forderung nach einem verstärkten Zuzug ausländischer Fach- und Führungskräfte zu vernehmen, um den Mangel an inländischen Fachkräften zumindest partiell auszugleichen. Welche Rolle spielen derartige Überlegungen in der Strategie Ihrer Organisation bzw. Ihres Verbandes?**
	Themenblock V: Abschließende Fragen und Dank
1	• **Wie schätzen Sie die internationale Ausrichtung der Industrieunternehmen in der Region insgesamt ein; bringt sie eher (wirtschaftliche) Vor- oder Nachteile mit sich? Um welche Vor- bzw. Nachteile handelt es sich dabei?**
2	• **Welchen Blick haben Sie auf die Zukunft der Industrieregion Südwestsachsen insgesamt? Welche Rolle spielt dabei die Verfügbarkeit von entsprechend qualifiziertem Fachpersonal?**
3	• **Angaben zur Person erfragen: Alter, Qualifikation, Dauer der Beschäftigung im Verband/in der Organisation**
	• **Was wünschen Sie sich für die Entwicklung der Region in den nächsten 10 Jahren? (ähnlich V 1?)**

A.3 Interviewleitfaden für die Industrie-KMU

Frage	
	Themenblock I: Thematische Annäherung
1	• **Eisbrecherfrage / -phrase**
2	• **Kurze Einführung zum Forschungsgegenstand**
3	• **Vorstellung des Unternehmens**
3a	• Bitte charakterisieren Sie die Produktpalette Ihres Unternehmens
3b	• Was konkret sind Ihre Aufgaben innerhalb des Unternehmens?
4	• **Stichwort Mittelstand: Ist dies ein Begriff, mit dem Sie in ihrem Arbeitsalltag operieren, falls ja, was verstehen Sie darunter?**
5	• **Stichwort Produktpalette: Zeichnet sich die „Landschaft" der südwestsächsischen Industrie-KMU durch eine Konzentration auf eine spezifische Produktpalette aus, wenn ja, um welche handelt es sich?**
6	• **Was verbinden Sie mit der Begrifflichkeit „Globalisierung"?**
7	• **Vertreten Sie die Auffassung, dass Industrieunternehmen der Region Teil einer sich zunehmend internationalisierenden Weltwirtschaft sind? Wenn ja, woran wird das Ihrer Ansicht nach deutlich? Trifft dies auch auf Ihr Unternehmen zu?**
	Themenblock II: Wirtschaftsräumliche Rahmenbedingungen
1	• **Welche Stärken aber auch Schwächen besitzt aus Ihrer Sicht der Wirtschaftsstandort Südwestsachsen?**
2	• **Welche speziellen Gründe sprechen Ihrer Meinung nach aus Unternehmersicht dafür, sich in der Region anzusiedeln?**
	Themenblock III: Internationale Verflechtungen – Intensität und regionale Verortung
1	• **Welchen Stellenwert messen Sie internationalen Kontakten für den Erfolg Ihres Unternehmens bei?** • **Welche Faktoren bedingen Ihrer Meinung nach diesen Stellenwert?**
2	• **Welcher Art sind (Ihres Wissens nach) die internationalen Kontakte überwiegend?** Existiert so etwas wie gemeinsame Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten mit ausländischen Partnern?

3	• **Hat die Intensität der internationalen Kontakte Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren zu- oder abgenommen? Welche Gründe sehen Sie für diese Zu- bzw. Abnahme?**
4	• **Wie eingangs erwähnt, besitzt meine Arbeit einen räumlichen Bezug zu Südwestsachsen. Im Zentrum des Interesses stehen dabei die internationalen Verknüpfungen von Industrie-KMU der Region.**
4a	• Lassen sich hinsichtlich der regionalen Verortung der Kontakte bestimmte regionale Schwerpunkte (Länder, Weltregionen) identifizieren? Wenn ja, um welche handelt es sich? Was sind ggf. Gründe für diese regionalen Schwerpunktsetzungen?
4b	• Wissen Sie um Auslandskontakte von Industrieunternehmen der Region, die bereits zur Zeit der ökonomischen Integration des südwestsächsischen Raumes in das System des Rats für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) bestanden haben?
	Themenblock IV: Anforderungen an die Beschäftigten – „Globalisierungsfähigkeit“
1	• **Erfordern Kontakte mit internationalen Partnern Ihrer Meinung nach besondere Qualifikationen seitens der Mitarbeiter von Unternehmen? Oder anders gefragt, welche (besonderen) Anforderungen stellt ein international agierendes Unternehmen an seine Mitarbeiter: Welche beschäftigungsrelevanten Qualifikationen und/oder Fertigkeiten werden verstärkt abgefragt?**
1a	• Welche Qualifikationen werden Ihrer Meinung nach von Mitarbeitern der administrativen Ebene / der FuE-Abteilung abverlangt?
1b	• Welche Qualifikationen werden Ihrer Meinung nach von den Mitarbeitern in der unmittelbaren Produktion abverlangt?
1c	• Bietet Ihr Unternehmen „after sales service“ für die gelieferten Produkte an? Wenn ja, in welcher Form wird dies gewährleistet, welche Qualifikationen müssen ggf. die Mitarbeiter, die darin involviert sind, mitbringen? • Wie wird dieser Service ggf. auch international gewährleistet?
1d	• Liegen Ihren Produkten Gebrauchsanweisungen bei? Wenn ja, wer erstellt bzw. übersetzt diese in die Landessprache Ihrer zahlreichen ausländischen Kunden? Sind Ihnen Probleme oder Missverständnisse im Hinblick auf die Verständlichkeit dieser Dokumente bekannt? – („Nippel durch die Lasche“)
1e	• Stichwort Messeauftritte: Nimmt Ihr Unternehmen regelmäßig an Produktmessen teil? Falls ja, nutzen Sie auch die Möglichkeit, sich internationalen Kunden zu präsentieren, ggf. auf Messen im Ausland? Sind in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt, die eigens mit Vorbereitung und Durchführung von Messeauftritten betraut sind?

2	• **Wie schätzen Sie die gegenwärtige Personalsituation der regionalen (Industrie-)KMU ein; wird sie den Anforderungen eines international agierenden Unternehmens gerecht? Wenn ja, wodurch zeichnet sich selbige aus? / Wenn nein, in welchen Bereichen besteht besonderer Handlungsbedarf? (ggf. Schleife zu IV 1)**
3	• **Kann der Bedarf an speziell ausgebildeten Fachkräften allein durch den Rückgriff auf den regionalen „Arbeitskräftepool" gedeckt werden? (ggf. Schleife zu IV 2)**
4	• **Wie schätzen Sie den Ausbildungsstand potentieller Arbeitnehmer in der Region ein? In welchem Zusammenhang steht selbiger zu den Anforderungen, die Unternehmen an ihre Mitarbeiter stellen? (ggf. Schleife zu IV 1)**
5	• **Existiert aus Ihrer Sicht bereits gegenwärtig ein Mangel an entsprechend qualifizierten Fachkräften in der Region bzw. ist dieser mittel- und langfristig absehbar?**
6	• **Immer wieder ist etwa seitens von Politikern aber auch Vertretern der Wirtschaft die Forderung nach einem verstärkten Zuzug ausländischer Fach- und Führungskräfte zu vernehmen, um den Mangel an inländischen Fachkräften zumindest partiell auszugleichen. Welche Rolle spielen diese für Ihr Unternehmen?**
	<u>Themenblock V: Abschließende Fragen und Dank</u>
1	• **Wie schätzen Sie die internationale Ausrichtung der Industrieunternehmen in der Region insgesamt ein; bringt sie eher (wirtschaftliche) Vor- oder Nachteile mit sich? Um welche Vor- bzw. Nachteile handelt es sich dabei?**
2	• **Welchen Blick haben Sie auf die Zukunft Ihres Unternehmens? Welche Rolle spielt dabei die Verfügbarkeit von entsprechend qualifiziertem Fachpersonal?**
3	• **Angaben zur Person erfragen: Alter, Qualifikation, Dauer der Beschäftigung im Unternehmen.**
	• **Was wünschen Sie sich für die Entwicklung der Region in den nächsten 10 Jahren? (ähnlich V 1?)**

A.4 Ankerbeispiele

Hauptkategorie **Unterkategorie** *Unterpunkt (ggf.)*	**Ankerbeispiel**	**Definition**
Propädeutik: GLOB	*„Also Trend der Globalisierung ist ja deutlich zu erkennen, jeder merkt das an seinen Sachen, die er kauft oder wenn er irgendwo hinfährt, dass also alles weltweit ausgerichtet ist […]“* (X, S.9: 251-254).	Welches Verständnis haben die interviewten „Kompetenzträger“ im Hinblick auf die Begrifflichkeit „Globalisierung“ **-Globalisierung-**
Struktur und Funktion internationaler Kontakte		
INT 01	*„Ja, das hängt ja mit internationalen Märkten zusammen, also das, das ist ja jetzt nicht nur der direkte Export, der hier eine Rolle spielt. Es, er kann natürlich Forschungskooperationen machen, er kann eine Kooperationsvereinbarung schließen, es kann eine Repräsentanz entstehen, eine Niederlassung oder ein Jointventure. Also alles das ist möglich und diese Palette gibt es hier auch“* (II, S.7: 192-200).	**-Internationale Kontakte jenseits des reinen Exportgeschäfts-**
INT 02	*„Naja, es sind eigentlich zwei Gründe, warum die Internationalität für uns sehr wichtig ist. Einmal ist es so, dass man natürlich auch als kleines Unternehmen, als kleiner Mittelständler den Kontakt zum internationalen Markt nicht verlieren darf. Also wenn man sich nur auf einen Markt beschränkt, würde das bedeuten, dass ich irgendwann mich so abkapsle von dem internationalen Wirtschaftsleben, dass ich nicht mehr weiß, was draußen herum gespielt wird […]“* (IX, 8: 220-228). *„Die haben in jedem Fall zugenommen […] Das kann man daran festmachen, dass die Firmen selbst natürlich auch sich – ich sage einmal – irgendwo in ihrer Entwicklung verstetigt haben, gefestigt haben und dann überhaupt erst einmal den Kopf frei hatten,*	**-Relevanz der Exportorientierung für den Unternehmenserfolg-**

	nach links und rechts ins Ausland zu schauen […]" (V, S.26: 791-800.	
Globalisierungsfähigkeit von (potentiellen) Mitarbeitern		
KOMP 01		Kompetenzen, Kenntnisse bzw. Fähig- und Fertigkeiten, die Mitarbeiter unabdingbar besitzen müssen, damit das jeweilige Unternehmen adäquat international agieren kann **-explizite Hard Skills der Globalisierungsfähigkeit-**
Sprachkenntnisse	*„Das ist auch die Grundvoraussetzung, die jeder Mitarbeiter, der irgendwie im Unternehmen mit internationalen Geschäftspartnern zu tun hat, absichern muss – also es geht gar nicht anders. Ohne der Englischen Sprachkultur hat man keine Chance, im internationalen Markt bestehen zu können […]"* (VII, S.11-12: 337-343).	
Kenntnisse legislativ-ökonomischer Divergenzen	*„Ja, dann muss man natürlich dann die ganzen legislativen Sachen des jeweiligen Staates kennen, oder sich erkundigen. Ja, die Rahmenbedingungen, Wirtschaftsbedingungen, aber das ist eine Voraussetzung. Wenn man in ein anderes Land will, muss man wissen, wo das Land steht, was man beachten muss, welche Rechte, welche Pflichten hat man dort damit man nicht gleich am Anfang ein Fauxpas macht" (*I, S.12: 347-354). *„[…] Indirekt vielleicht dahingehend, dass der ausländische Geschäftspartner wieder andere Qualitätsstandards hat. Stichwort: Zertifizierung, Audit […]"* (V, S.31: 933-936).	Das konkrete Wissen um von Land zu Land unterschiedliche gesetzliche oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen ist für ein erfolgreiches Agieren auf internationalem Parkett ebenso wichtig wie etwa die Einhaltung andersartiger Produktions- oder Qualitätsstandards.
Fachkenntnisse	*„[…] wo wir Wert darauf legen- natürlich auch im jeweiligen Falle dann die entsprechende fachliche Qualifikation – und was weiß ich – dass eben einer an der Maschine ordentlich*	Belastbare Kenntnisse sowie Fähigkeiten/Fertigkeiten, die unabdingbar sind, um einen einwandfreien Produktionsprozess gewährleisten zu können

	programmieren kann – oder was weiß ich was – dass der von Technologie etwas versteht" (IV, S.23: 684-689).	
KOMP 02	*„[…] wenn es einer- wenn der Mensch noch kommunikativ ist- Natürlich muss ich davon ausgehen, dass der Mensch einfach offen eingestellt ist und dann auch einen weiteren Blick, weit über den Tellerrand hinaus, schon mitbringt. Und wichtig ist natürlich auch. Ich sage es einmal einfach- Ich sage es immer für uns: nirgends Grenzen zu sehen – ob das weltweit ist oder ob das im Produkt ist. Keine Grenzen zu sehen […]"* (XII, S.38: 1166-1173).	Kompetenzen, Kenntnisse bzw. Fähig- und Fertigkeiten auf den Feldern sozialer Interaktion und interkultureller Kompetenz, die internationales Agieren wenn nicht ermöglichen, dann immerhin maßgeblich erleichtern **-explizite Soft Skills der Globalisierungsfähigkeit-**
KOMP 03	*„[…] Also wir sind ziemlich gut ausgestattet. Drei, vier bis auf eine Facharbeiter und die drei Lehrlinge haben sie alle irgendwo einen relativ soliden Ausbildungsstand"* (III, S.17: 513-516). *„Wir sind ein paar, die Englisch können. Wir sind auch ein paar, die noch einigermaßen Russisch können. Und wir haben aber einen, der gut Russisch kann. Ja, so sind wir aufgestellt. Und wir wissen auch, dass wir in bestimmte Gebiete einfach nicht rein kommen, weil wir die Sprachkompetenz nicht haben"* (IV, S.10: 289-294).	Wie steht es um die aktuelle Mitarbeitersituation des Unternehmens (Firmeninterviews) bzw. der Unternehmen in der Region (Interviews mit Dachorganisationen); entspricht selbige den Erfordernissen eines international aufgestellten Unternehmens? – Globalisierungsfähigkeit der „vorhandenen" Mitarbeiter **-Passung – Mitarbeiterbestand vs. Erfordernisse der untersuchten Industrie-KMU-**
KOMP 04	*„Also wir kriegen oft- immer häufiger signalisiert, dass es schwerer wird. Vielen gelingt es allerdings immer noch, die Arbeitsplätze zu besetzen. In der Vergangenheit war es häufig so: Da kamen eben auf einen Arbeitsplatz drei oder vier oder mehr Bewerber; man konnte sich wirklich den besten aussuchen. Das gleiche war bei Azubis. Es gab also bei- gerade bei Volkswagen gab es teilweise 100 Bewerber auf einen Platz. So, das dreht sich jetzt herum […]"* (X, S.20: 606-614).	Inwiefern kann oder kann nicht auf entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte in Südwestsachsen zurückgegriffen werden? – Globalisierungsfähigkeit „potentieller" Mitarbeiter **-Passung – verfügbare Arbeitskräfte in der Region vs. Erfordernisse der untersuchten Industrie-KMU-**

KOMP 05	*„[…] Der Trend sieht nicht gut aus, was mit unserer Jugend wird. Man erschrickt teilweise. Und wie gesagt, es ist keine Frage des Zeugnisses. Auch eine Mathe-Vier kann in der Lage sein, Werkzeugmacher zu werden. Aber als Werkzeugmacher – zum Beispiel – muss ich messen können und rechnen können. Ich muss dort keine Integrale mehr machen. Ich muss dort auch keine was weiß ich was Aber ich muss rechnen können. So, und wenn ich das nicht kann nach zehn Jahren Schule, dann habe ich irgendetwas falsch gemacht. Oder haben die Lehrer etwas falsch gemacht, oder die Eltern […]“* (IX, S.24: 725-736).	**-Ausbildungsfähigkeit von Schulabgängern in der Region-**
KOMP 06	*„Qualitätsmanagement, da klemmt die Säge hinten und vorn und von Schönheide bis Seiffen und von Oelsnitz bis Oberwiesenthal“* (V, S.38: 1158-1160).	In welchen Beschäftigungsbereichen werden durch die Interviewten aktuell bzw. zukünftig Defizite im Hinblick auf „benötigte Arbeitskräfte“ wahrgenommen? **-Fachkräftemismatch-**

A.5 Übersicht der verwendeten Zeichen in den Transkripttexten

	Zeichen	Erklärung
1.	[Text]-	Abbruch einer Formulierung im aktuellen Satz
2.	[Text]-[Text]	schnelle Aufeinanderfolge von Worten
3.	unverständlich: h:min:s Beispiel: unverständlich: 01:32:03	akustisch nicht verständliche Textpassage; Kennzeichnung des Zeitpunktes in der Audioaufnahme

A.6 Curriculum Vitae / eigene Publikationen und Vorträge

CURRICULUM VITAE

DIPL.-SOZ. ROCCO HAUSTEIN, M.A.

PERSÖNLICHE DATEN

Geburtstag	03. Dezember 1979
Geburtsort	Karl-Marx-Stadt

BERUFLICHER WERDEGANG

09/2010 – 08/2013	**Wissenschaftlicher Mitarbeiter** an der Technischen Universität Chemnitz Professuren für Europäische Integration, Humangeographie Ostmitteleuropas Bearbeitung eines Forschungsprojekts an der TU Chemnitz im Rahmen einer Landesinnovationspromotion des Freistaates Sachsen (ESF-Förderung aus Mitteln des Freistaates Sachsen und der Europäischen Union) mit dem Titel: „Die Exportabhängigkeit südwestsächsischer Industrie-KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen“
05/2009 – 08/2010	**Wissenschaftliche Hilfskraft** an der Technischen Universität Chemnitz Professur für Sozial- und Wirtschaftsgeographie

STUDIUM

10/2006 – 03/2009	Technische Universität Chemnitz Masterstudium der Europäischen Integration mit dem Schwerpunkt Ostmitteleuropa **Thema der Masterarbeit** „Der Einfluss sozial- und kulturräumlicher Faktoren auf das elektorale Verhalten der Bevölkerung bei Wahlen zum Österreichischen Nationalrat“ Abschluss: Master of Arts (M.A.) mit dem Gesamtprädikat „sehr gut“ (1,5)
02/2007 – 07/2007	Uniwersytet Wrocławski (Republik Polen) Auslandsstudium im Rahmen des Erasmus-Programms
10/2000 – 09/2006	Technische Universität Chemnitz Studium der Soziologie (Diplom) Wahlpflichtfächer: Psychologie und Sozial- und Wirtschaftsgeographie **Thema der Diplomarbeit** „Die Deutung von Charakteristika des radikalen Islam der Gegenwart anhand spezifischer Ereignisse der muslimischen Religionsgeschichte“ Abschluss: Diplomsoziologe (Dipl.-Soz.) mit dem Gesamtprädikat „gut“ (1,8)
10/1999 – 09/2000	Technische Universität Dresden Studium der Humanmedizin (Staatsprüfung)

EIGENE PUBLIKATIONEN UND VORTRÄGE

HAUSTEIN, R. (2009): Vorstellung des Projekts: "Wissenschaftliches Potential und regionale Verflechtungen der Universitäten im deutsch-tschechischen Grenzraum" anlässlich des 13. Politik- und Regionalwissenschaftlichen Symposiums" der Professuren für Sozial- und Wirtschaftsgeographie sowie Internationale Politik der TU Chemnitz mit dem Titel: "20 Jahre nach der friedlichen Revolution: Wächst Europa zusammen?“ Chemnitz (Vortrag).

HAUSTEIN, R. (2010): Ergebnispräsentation des Projekts: "Wissenschaftliches Potential und regionale Verflechtungen der Universitäten im deutsch-tschechischen Grenzraum. Marktredwitz (Vortrag).

HAUSTEIN, R. (2011): Vorstellung des Dissertationsvorhabens mit dem Arbeitstitel: "Die Globalisierung und deren beschäftigungspolitische Effekte auf Industrieunternehmen in der Wirtschaftsregion Südwestsachsen". Anlässlich eines Workshops der Juniorprofessur Demographieforschung & Anthropogeographie der Universität Koblenz-Landau im Rahmen des ERASMUS I.P. Small Scale European Integration through Cross Border Cooperation – Dissemination, Erfahrungsaustausch, Evaluierung. "Interkulturelles Lehren, Lernen und Arbeiten an der Hochschule". Lubmin (Vortrag).

JURCZEK, P. † / HAUSTEIN, R. / BAYREUTHER, T. (2010): Wissenschaftliches Potential und regionale Verflechtungen der Universitäten im deutsch-tschechischen Grenzraum (=Beiträge zur Kommunal- und Regionalentwicklung, Heft 48). Chemnitz.

JURCZEK, P. † / HAUSTEIN, R. / BAYREUTHER, T. (2012): Regionální vazby mezi univerzitami v česko-německém pohraničí a jejich vědecký potenciál (=Acta Universitatis Purkynianae 175, Studia Geographica). Ústí nad Labem.