

Prämissen der internationalen Mobilität von Fachkräften und Transparenz von Bildungsabschlüssen im europäischen Automobilsektor

Jochen Dreher

5.1 Einleitung

In dieser Fallstudie wird die Mobilität von Fachkräften in der Automobilindustrie auf europäischer Ebene untersucht und in einem zweiten Schritt gefragt, welche Rolle in diesem Zusammenhang vornehmlich deutsche Bildungsabschlüsse spielen. Ziel ist es, zentrale Mechanismen der Mobilität deutscher Fachkräfte – die als sozialwissenschaftliche Kategorien ausgearbeitet werden – zu erfassen, d.h. Faktoren und Motive für die Migration in europäische Länder zu analysieren. Hierzu werden *push*- und *pull*-Faktoren für die Mobilität von deutschen Fachkräften am Beispiel der Unternehmen Iveco, Saab und Seat bzw. der Länder Schweiz, Schweden und Spanien überprüft. Das Interesse gilt dabei nicht nur den Personalrekrutierungsstrategien der Unternehmen, sondern ebenso den Beweggründen der Individuen, die sich zu dem biografisch schwerwiegenden Schritt der Migration in andere europäische Länder bzw. zu einem vorübergehenden Einsatz als „Expatriate“¹ entschließen.

Es handelt sich um eine *qualitativ-empirische Fallstudie*, die sich auf leitfadenorientierte, intensive Experteninterviews in den erwähnten Automobilkonzernen und Ländern stützt. In Anlehnung an die Definition der UN Statistics Division² wird unter dem „Automobilsektor“ (*automobile sector*) der Industriezweig verstanden, der die Herstellung von Kraftfahrzeugen mit Motorenantrieb umfasst, die prin-

1 Als „Expatriates“ werden Mitarbeiter bezeichnet, die von einem Mutter- bzw. Partnerkonzern für einen befristeten Zeitraum (in der Regel zwischen drei und fünf Jahren) in eine Auslandsniederlassung entsandt werden. Ein Arbeitsvertrag besteht dabei mit dem entsendenden Unternehmen (vgl. Box 4.1 in Kapitel 4).

2 Klassifikation nach ISIC Rev. 3.1 (vgl. <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/>).

ziell für den Transport von Personen konzipiert wurden;³ demgemäß erstreckt sich die Analyse nicht auf die Automobil-Zulieferindustrie.

Zweifellos zählt die Automobilindustrie weltweit und insbesondere in Europa neben der IT-Branche, den Industriesegmenten Telekommunikation, Software, Multimedia, Entertainment und Satellitentechnik nach wie vor zu den „Zukunftsindustrien“ und besitzt für die Volkswirtschaften der europäischen Länder eine emittente Bedeutung. Kennzeichnend für diesen Sektor – und durch ihn vorangetrieben – ist zudem ein hohes Maß an Globalisierung (vgl. Womack et. al. 1992). Von einer europäischen Automobilindustrie als solcher zu sprechen ist indes problematisch, denn die klassischen europäischen Automobilunternehmen, die früher in enger Verbindung mit einer Nation oder Kultur standen, existieren längst nicht mehr. Bei den heute in Europa ansässigen Automobilunternehmen handelt es sich um internationalisierte Konzerne, die aus einer Vielzahl von Fusionen und Joint Ventures unterschiedlicher Automobilhersteller hervorgegangen sind. In den 90er Jahren konnte ein deutlicher Trend zur Verlagerung des weltweiten Kräftefeldes der Automobilindustrie nach Europa festgestellt werden, abzulesen etwa daran, dass die drei großen deutschen Automobilhersteller – VW, DaimlerChrysler und BMW – einen bemerkenswerten Wandel in Richtung Internationalisierung vollzogen, die US-amerikanischen Konzerne General Motors (GM) und Ford ihre Forschungs- und Entwicklungskapazitäten nach Europa verlagerten und das französische Unternehmen Renault mit einer Beteiligung bei Nissan einstieg (Pries 2000: 691).

Die mächtigsten in Europa vertretenen Konzerne – Volkswagen, DaimlerChrysler, General Motors und Ford – befinden sich im Übergang von multinationalen zu transnationalen Konzernen bzw. haben diese Entwicklung bereits durchlaufen. Während für multinationale Konzerne charakteristisch ist, dass sie zwar in mehreren Ländern aktiv sind, aber das „Stammland“ bzw. der Sitz der „Konzernmutter“ eine eindeutige Vorrangstellung innerhalb der hierarchischen Differenzierung zwischen den Konzernteilen besitzt (Zentrum-Peripherie-Verhältnis), verfügen transnationale Konzerne über kein einheitliches Funktions- und Entscheidungszentrum mehr, von dem aus sie die Geschäfte an ihren verschiedenen Auslandsstandorten koordinieren. Global operierende transnationale Konzerne sind in diesem Sinne eher netzwerkartig organisiert (Pries 1999: 7-36). Im Jahre 1964 gab es weltweit noch 52 selbstständige Automobilhersteller, im Jahre 2002 waren es nur noch 16, und für das Jahr 2005 wird das Überleben von gerade noch fünf Konzernen prognostiziert (VDWF aktuell, Heft 11, 1999). Auf EU-Ebene besteht ein relativ weites Oligopol ohne einen einzelnen dominierenden Automobilhersteller: Im Jahre 1996 entfielen auf die VW-Gruppe 17,2% der in der EU zugelassenen Fahrzeuge, auf die

3 Zu diesen Kraftfahrzeugen gehören Personenkraftwagen, Kraftfahrzeuge, die für ungewöhnliches Gelände entwickelt wurden (Schneemobile, Geländewagen, Amphibienfahrzeuge), Kraftfahrzeuge des öffentlichen Transports (z.B. Busse) sowie Lastkraftwagen, Transporter und Traktoren in unterschiedlichen Varianten.

GM-Gruppe 12,5%, auf PSA (Peugeot/Citroën) 11,9%, auf Ford 11,6%, auf Fiat 11,2%, auf Renault 10,1% und auf die japanischen Hersteller insgesamt 10,7% (Schwarz 1997).

Auswahl der Unternehmen und Gesprächspartner

Für die Fallstudie wurden Tochterfirmen der in Europa präsenten Weltkonzerne Fiat, General Motors und Volkswagen mit Sitz außerhalb Deutschlands ausgewählt, und zwar folgende Unternehmen: die Fiat-Tochter *Iveco*, deren renommierte Motorenentwicklung in der Schweiz ansässig ist, die traditionsreiche schwedische Automobilfirma *Saab* als Prestigemarke des General-Motors-Konzerns und das zu Volkswagen gehörige Automobilunternehmen *Seat* in Spanien.

General Motors ist der weltweit größte Automobilkonzern; er beschäftigte im Jahre 2000 ungefähr 363.000 Mitarbeiter und produziert die Marken Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile, Cadillac, GMC, Saturn, Hummer, Saab, Opel, Vauxhall und Holden. Der *Volkswagen*-Konzern ist der drittgrößte transnationale Automobilkonzern der Welt sowie der mächtigste Europas mit einer Belegschaft von 306.275 Mitarbeitern und einer Produktion von jährlich bis zu 6 Mio. Fahrzeugen; er umfasst die Marken VW, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Rolls Royce, Seat und Skoda. Für *Fiat* waren im Jahre 1998 weltweit 206.850 Mitarbeiter tätig; folgende Marken gehören zu diesem Konzern: Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maserati, Iveco, New Holland, Teksid, Magneti Marelli und Comau.⁴

Iveco: Die Firma *Iveco-Commercial Vehicles* als Teil des Fiat-Konzerns konzentriert sich insbesondere auf die Herstellung von Lastkraftwagen und Transportern und hat ihren Hauptstandort in Turin (Italien).⁵ Für die Fallstudie wurde eine kleine Außenstelle von *Iveco* mit ca. 200 Beschäftigten in Arbon in der Nordschweiz ausgewählt; es handelt sich hierbei um ein Forschungszentrum, dessen Aufgabe vor allem darin besteht, Dieselmotoren, u.a. auch für Fiat, zu entwickeln. Die Zusammensetzung der Belegschaft ist international geprägt; 41% der Mitarbeiter stammen aus dem Ausland. Die Firma ist sehr stark auf ausländische Fachkräfte angewiesen, da die im Automobilsektor benötigten Qualifikationen – insbesondere akademische – in der Schweiz aufgrund der Struktur des dortigen Ausbil-

4 Im Jahre 2000 gingen die Konzerne GM und Fiat eine strategische Allianz ein, wobei GM mit 20% an Fiat beteiligt ist. Es bestehen mehrere Joint Ventures zwischen beiden Unternehmen, in welchen Antriebssysteme und Zubehörteile gemeinsam entwickelt und hergestellt werden.

5 Das Unternehmen *Iveco* ist aus einem internationalen Zusammenschluss verschiedener Lkw-Hersteller hervorgegangen; beteiligt waren u.a. die Firmen Saurer (CH), Magirus (D), Ford (UK), Unic (FR), Pegaso (ES), OM, Fiat (IT). Aus dieser historischen Tatsache heraus erklärt sich auch die internationale Ausrichtung des Unternehmens, so ein Interviewpartner. Diese Firmen stellten früher jeweils noch eigene Produkte her, während heute ausschließlich Gesamtprodukte entwickelt werden.

dungssystems nicht bereitstehen. Dabei profitiert die Firma von ihrer Lage in der Grenzregion zu Deutschland und zu Österreich direkt am Bodensee. Es werden gezielt Fachkräfte aus Deutschland rekrutiert, was durch Kontakte zu deutschen Fachhochschulen erleichtert wird.

Saab: Der traditionsreiche schwedische Automobilhersteller Saab nimmt neben Cadillac die Position eines Prestige-Unternehmens innerhalb des GM-Konzerns⁶ ein. Der Hauptstandort von Saab ist in Trollhättan in Westschweden, ca. 100 km nördlich von Göteborg gelegen. Mit rund 7.000 Beschäftigten ist das dortige Werk die größte Saab-Fabrik überhaupt. In Trollhättan befinden sich darüber hinaus die Zentrale des Unternehmens, das Technische Entwicklungszentrum und die Design-Abteilung. Die Belegschaft des Unternehmens ist wenig international zusammengesetzt, lediglich 8% der Mitarbeiter stammen aus dem Ausland, obwohl mit den Partnerfirmen innerhalb des GM-Konzerns im Rahmen von Plattformstrategien eine intensive Zusammenarbeit stattfindet.

Seat: Die Hauptverwaltung der VW-Tochter Seat sitzt in Barcelona (Spanien) in der Zona Franca, die wichtigste Produktionsstätte, in der ca. 7.000 Mitarbeiter beschäftigt sind, liegt etwa 20km außerhalb in Martorell. Dieses Werk ist der erste Standort deutscher Automobilhersteller, an dem die „lean production“ im Jahre 1989 als Leitmodell eingeführt wurde (Jürgens 1998: 323).⁷ Sämtliche Fahrzeuge werden im Rahmen von Plattformstrategien hergestellt, d.h. dass bis zu 60% der für das Gesamtfahrzeug benötigten Teile an anderen Standorten des Hauptkonzerns gefertigt werden. Die Produktion der Motoren und des Fahrwerks, die gleichermaßen für VW-, Skoda- und Seat-Modelle verwendet werden, erfolgt nicht in Spanien, sondern diese Komponenten werden angeliefert und in Martorell lediglich eingebaut.⁸ Der Umstand, dass nur 40% des Fahrzeugteile – darunter die Karosserie –

6 Die Sonderstellung von Saab innerhalb des GM-Konzerns wird u.a. daran erkennbar, dass das schwedische Unternehmen nicht von den Plänen der Mutterfirma zum Abbau von Kapazitäten in Europa betroffen ist. Die Produktion im Saab-Werk Trollhättan soll von derzeit etwa 120.000 Fahrzeugen bis 2006 auf 190.000 erhöht und in längerer Frist noch weiter ausgebaut werden (Auskunft des Geschäftsführers von Saab Deutschland). In den Ausbau des Werkes Trollhättan hat das Unternehmen in den vergangenen vier Jahren 560 Mio. Euro investiert (vgl. „Saab ist General Motors Liebling“, Financial Times Deutschland, 11.12.2001).

7 In diesem Sinne kann die Seat-Fabrik in Martorell als erstes deutsches „transplant“ betrachtet werden, in dem das Produktionssystem von Volkswagen kopiert wurde. Für die Einführung der „lean production“ bei Seat wurde eigens der frühere Manager von Nissan, UK, engagiert und zum Werkleiter von Seat/Martorell ernannt.

8 Für den VW-Konzern haben Plattformstrategien auch zu problematischen Entwicklungen geführt: Im Bereich der Kleinwagen und Mittelklasse-Fahrzeuge wurden innerhalb des Gesamtkonzerns Konkurrenzmodelle entwickelt – konzernintern wurden sozusagen die eigenen Wettbewerber geschaffen; so konkurriert der Seat Córdoba bspw. mit dem Polo Classic und dem Skoda Fabia Sedan. Da insbesondere für Seat der Absatzmarkt sich in den Jahren 2000 und 2001 negativ darstellte, soll sich das Design dieser Marke in Zukunft ändern – Seat soll gehobener Modelle herstellen, die vergleichbar mit Audi-Fahrzeugen sind; geplant ist ein

von Seat selbst gefertigt werden, zeigt, wie groß die Abhängigkeit des Unternehmens vom Mutterkonzern Volkswagen und von den Partnerfirmen faktisch ist. Auffällig ist der hohe Anteil von deutschen Führungskräften im Seat-Management sowie die Präsenz von Ingenieuren und anderen technischen Experten aus dem deutschen Mutterkonzern, die als „Expatriates“ im Rahmen der Plattformkonzepte bei Seat tätig sind – auf diese Gruppen konzentriert sich die Untersuchung.

Im Rahmen der Fallstudie wurden insgesamt 19 Experteninterviews mit Personalmanagern und deutschen Fachkräften der drei ausgewählten Unternehmen (unter Einschluss von Expatriates) sowie mit einer ausländischen Fachkraft und einem Gewerkschaftsvertreter geführt. Über die Verteilung der Gespräche informiert Tabelle 5.1.

Tabelle 5.1: Übersicht Experteninterviews – Fallstudie in der Automobilindustrie

Experten	Iveco, Schweiz	Saab, Schweden	Seat, Spanien
Unternehmensvertreter	1 Personalmanager	1 Personalmanagerin	2 Personalmanager, davon 1 deutscher Expatriate
Mitarbeiter	4 deutsche Fachkräfte	5 deutsche Fachkräfte, davon 1 ehem. Expatriate von Opel	4 deutsche Fachkräfte (davon 1 Expatriate), 1 spanische Fachkraft
Institutionen	1 Gewerkschaftsvertreter (Deutschland)	–	–

Auswahl der Länder

Neben der Zugehörigkeit zu den Weltkonzernen Fiat, General Motors und Volkswagen spielte bei der Auswahl der untersuchten Unternehmen der Standort eine wesentliche Rolle. Mit den europäischen Ländern Schweiz, Schweden und Spanien, in denen Iveco, Saab und Seat angesiedelt sind, rücken unterschiedliche Ausbildungssysteme und lokale Arbeitsmärkte in den Blick, die – ebenso wie kulturelle und sprachliche Aspekte – die grenzüberschreitende Mobilität von Arbeitskräften

gehobenes, sportliches, südländisches Design (vgl. Tobarra/Horcajo 2001). Im Zuge einer Umstrukturierung des Gesamtkonzerns Volkswagen – auf der Basis einer Matrix-Organisation – ist künftig eine Konzentration des Automobilgeschäfts auf zwei Markengruppen vorgesehen: Die „Markengruppe Audi“ soll sich aus Audi, Seat und Lamborghini zusammensetzen, während die „Markengruppe Volkswagen“ aus VW, Skoda, Bentley und Bugatti bestehen wird. Dahinter steht der Gedanke einer Aufteilung der Produkt-Sparten in eher sportliche und eher klassische Modelle, um die Konzern-Führung zu vereinfachen und das Profil der Marken zu stärken (vgl. Thiede 2001).

stark beeinflussen. Die genannten Länder unterscheiden sich in dieser Hinsicht deutlich voneinander.

Schweiz: Die Schweiz stützt sich in hohem Maße auf Fachkräfte und insbesondere Akademiker aus dem Ausland, vorzugsweise aus Deutschland, was eine intensive Migration nach sich zieht. So waren 1999 immerhin 19,2% der Gesamtbevölkerung ausländischer Herkunft (verglichen mit einem Anteil von 15,6% im Jahre 1989), und gut 18% aller in einem Beschäftigungsverhältnis stehenden Personen stammten aus dem Ausland, ein Wert, der den Bedarf an ausländischen Arbeitskräften unterstreicht. In den Jahren 1985-1999 migrierten 76.227 Deutsche in die Schweiz, das bedeutet, dass 8,20% aller deutschen Auswanderer in diesem Zeitraum in die Schweiz umsiedelten (Quellen: Statistisches Bundesamt, Außenwanderung, Berechnungen von Christian Brzinsky und Lambert Ashu, WZB; OECD 2001a) – ein beachtlicher Prozentsatz. Für die Fallstudie ist das Land vor allem deshalb von Interesse, weil deutsche Migranten nur geringe kulturelle und sprachliche Barrieren zu überwinden haben, wodurch eine Integration in die Schweizer Gesellschaft erleichtert wird. Die Schweiz soll in diesem Sinne als Fallbeispiel für die an Deutschland angrenzenden direkten Nachbarländer dienen. Obwohl die Automobilindustrie insgesamt nur schwach vertreten ist, erhöhte sich die industrielle Automobilproduktion zwischen 1995 und 2000 um 24,4%, während im selben Zeitraum die Beschäftigtenzahl in der Branche um 0,7% zurückging (OECD 2000).

Schweden: Schweden gilt mit den Unternehmen Volvo und Saab als klassische europäische Automobilnation und blickt auf eine jahrzehntelange Tradition in der Herstellung von Kraftfahrzeugen zurück. Daher ist zu vermuten, dass das schwedische Ausbildungssystem sich auf die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften im Bereich der Kraftfahrzeugindustrie eingestellt hat und in der Lage ist, den nationalen Bedarf an entsprechendem Personal weitgehend selbst zu decken. In Schweden lebten 1999 auf die Gesamtbevölkerung bezogen 5,5% Ausländer, ein Prozentsatz, der sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert hat; im Vergleich zur Schweiz ist der Ausländeranteil also weitaus niedriger. Von der arbeitenden Bevölkerung Schwedens stammen 5,1% aus dem Ausland. Für deutsche Auswanderer ist das Land kein bevorzugtes Ziel: Zwischen 1985 und 1999 siedelten lediglich 0,9% aller deutschen Migranten – oder in absoluten Zahlen ausgedrückt: 8.328 Deutsche – nach Schweden um (Statistisches Bundesamt 2000). Insofern dürften auch in der dortigen Automobilbranche deutsche Fachkräfte eher die Ausnahme sein. Die Automobilproduktion in Schweden erfuhr im Zeitraum 1995-2000 eine bemerkenswerte Steigerung um 49,2%, wobei sich die Beschäftigtenzahl allerdings nur um 6,2% Prozent erhöhte (OECD 2001b).

Spanien: Obwohl nicht zu den klassischen Automobilnationen gehörend, hat sich Spanien in den letzten 15 Jahren als bedeutendes Herstellerland für Kraftfahrzeuge profiliert, in dem renommierte Unternehmen wie Ford, Seat und Toyota ansässig sind. Im Rahmen der Fallstudie interessiert Spanien vor allem aufgrund der

Bindung von Seat an den deutschen VW-Konzern als potenzielles Aufnahmeland für deutsche Automobilfachkräfte. Der Ausländeranteil in Spanien betrug 1999 geringe 2,0% (was gegenüber dem Wert von 0,6% im Jahr 1989 dennoch einen deutlichen Anstieg bedeutet), entsprechend niedrig stellte sich mit 1% der Anteil ausländischer Arbeitskräfte an der arbeitenden Bevölkerung dar. Dass immerhin knapp 7,46% aller deutschen Migranten – insgesamt 69.356 Personen – zwischen 1985 und 1999 nach Spanien auswanderten, unterstreicht die Beliebtheit dieses Ziellandes bei Deutschen (OECD 2001a). Ähnlich wie in Schweden hat sich die Automobilproduktion in Spanien dank des generellen Aufschwungs der Branche in Europa im Zeitraum 1995-2000 nahezu verdoppelt, abzulesen an einer Wachstumsrate von 47,8% (OECD 2001b).

5.2 Anteil und Bedarf an deutschen und internationalen Mitarbeitern

Anteil ausländischer Mitarbeiter, Internationalität und Qualifikationsbedarf der Unternehmen

Bei allen untersuchten Unternehmen wird deutlich, dass in der Automobilindustrie Bewerber mit besonderen Qualifikationen (Kraftfahrzeugtechnik, Verbrennungsmotoren etc.), Spezialisierungen (Dieselmotoren, CDI⁹, ESP¹⁰, Lasertechnik etc.) und spezifischen Arbeitserfahrungen in der Branche (Praktika, Diplomarbeit, Sekretärinnentätigkeit etc.) gesucht werden und gute Chancen auf Einstellung haben. Experten, die häufig stark spezialisiert sind und „hard skills“ im Bereich der Automobilentwicklung und -herstellung vorweisen können, sind sehr gefragt. Ein Vergleich der drei analysierten Automobilfirmen ergibt unterschiedliche Ergebnisse in Bezug auf den Bedarf an und die Einstellung von ausländischen Fachkräften, abhängig vom Internationalisierungsgrad des Gesamtkonzerns und der Positionierung der Tochterfirma innerhalb der Konzernstruktur.

Iveco/Schweiz: Die Fiat-Tochtergesellschaft *Iveco* in Arbon ist aufgrund ihrer hochgradigen Spezialisierung im Bereich der Motorenentwicklung (vor allem Dieselmotoren) sehr stark auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen, d.h. auf Facharbeiter und Ingenieure mit Spezialkenntnissen im Bereich der Kraftfahrzeugtechnik und Verbrennungsmotoren. Dieser hohe Bedarf an Fachkräften bzw. Spezialisten ist umso ausgeprägter, als Iveco in Arbon ein Entwicklungs- und Forschungszentrum mit geringer Produktion betreibt.

Qualifizierte Facharbeiter können problemlos in der Schweiz rekrutiert werden, da ausreichend Landmaschinenmechaniker mit einer ausgesprochen guten Fach-

9 Common Rail Direct Injection.

10 Electronic Stability Program.

ausbildung in der näheren Umgebung zur Verfügung stehen. Was spezialisierte Akademiker anbelangt, ist die Situation eine andere: Da die Schweiz keine Automobil-spezifischen Studiengänge anbietet – weil die Automobilindustrie insgesamt keine große Rolle spielt – und grundsätzlich den Bedarf an Akademikern nicht abdecken kann, müssen insbesondere Ingenieure aus dem Ausland eingesetzt werden; bevorzugte Länder für die Rekrutierung von Fachkräften sind dabei Deutschland, das Vereinigte Königreich und Österreich. Das Unternehmen profitiert in diesem Zusammenhang von seiner Lage in der Grenzregion zu Deutschland und Österreich. Da Fachkräfte aus dem Ausland unverzichtbar sind, wird vor allem um deutsche Hochschulabgänger geworben, wobei sich Kontakte zu deutschen Fachhochschulen – insbesondere in Konstanz und Weingarten – als sehr hilfreich erweisen. So bietet Iveco Studenten der Konstanzer Fachhochschule die Möglichkeit, ein für deutsche Ingenieur-Studiengänge obligatorisches Praktikum in Arbon zu absolvieren.

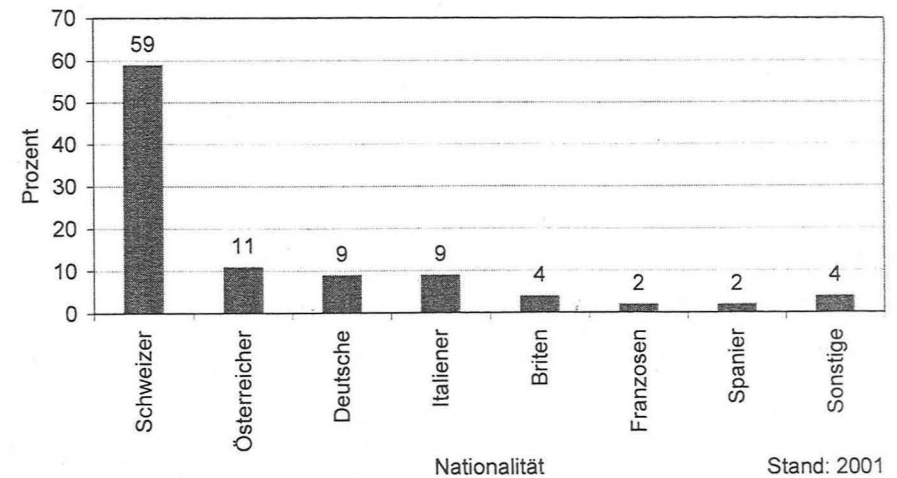
Die Personalpolitik von Iveco wird unabhängig von der Muttergesellschaft Fiat gestaltet – gegenseitige Abwerbungen innerhalb des Konzerns sollen so vermieden werden. Fiat als Konzernmutter und Iveco/Italien sind jedoch in finanzieller Hinsicht sowie in punkto Produktentwicklung für die Motorenforschung in der Schweiz verantwortlich; in diesem Sinne agiert das Unternehmen nicht selbstständig. Konzerninterne Entsendungen von Mitarbeitern, so ergab die Befragung, sind für Iveco/Arbon von geringer Bedeutung.

Wie wichtig Fachkräfte aus dem Ausland für das Unternehmen sind, spiegelt sich in der internationalen Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft wider: Bei der Iveco-Motorenforschung in Arbon sind 59% der Mitarbeiter Schweizer, 11% Österreicher, 9% Deutsche, 9% Italiener, 4% Briten¹¹, um die wichtigsten Nationalitäten zu nennen (vgl. Abb. 5.1). Den größten Teil der deutschen Mitarbeiter bilden Ingenieure mit den Schwerpunkten Maschinenbau, Elektrotechnik, Informatik und Kfz-Technik, während die Zahl aus Deutschland stammender Produktionsarbeiter vergleichsweise niedrig ist. Bezogen auf deutsche Hochschulabgänger werden Absolventen von Fachhochschulen gegenüber jenen von Universitäten bevorzugt. Ein Diplom-Abschluss wird von allen Bewerbern verlangt, Promotionen werden anerkannt, wobei promovierte Mitarbeiter nicht anders als diplomierte Hochschulabgänger eingestuft werden.

Für deutsche wie auch für österreichische Fachkräfte erweist sich die Integration in das schweizerische Unternehmen als relativ unproblematisch, da sowohl Sprach- als auch kulturelle Barrieren weitgehend entfallen; ausgezeichnete Englischkenntnisse werden seitens des Unternehmens von allen Mitarbeitern gefordert.

¹¹ Als „Briten“ werden im vorliegenden Band Personen mit der Staatsbürgerschaft des Vereinigten Königreichs bezeichnet.

Abbildung 5.1: Internationale Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft von Iveco/Arbon



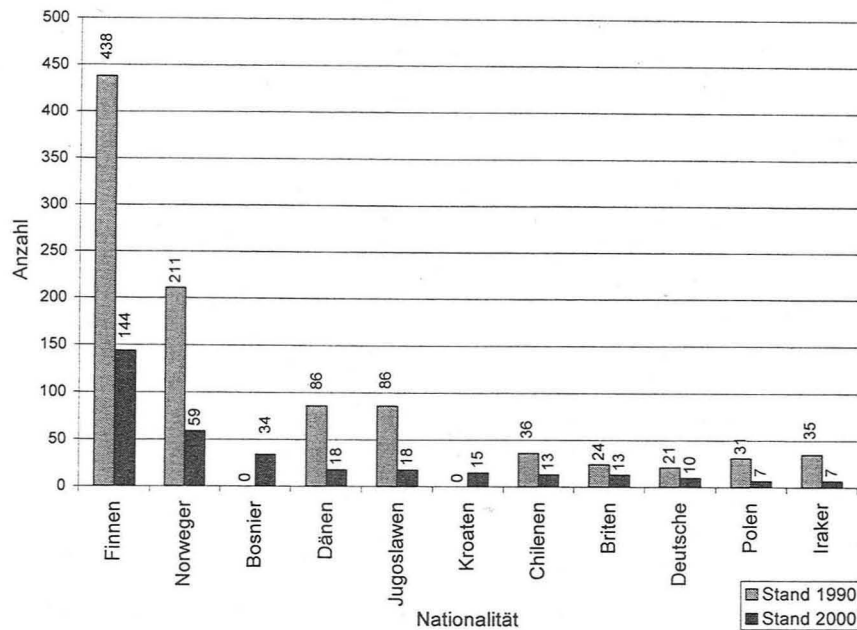
Quelle: Angaben des Personalmanagements der Iveco/Arbon.

Saab/Schweden: Bei Saab in Trollhättan fallen Arbeitskräfte aus dem Ausland insgesamt nicht stark ins Gewicht, ihr Anteil an der Mitarbeiterschaft hat sich in den letzten Jahren gar rückläufig entwickelt: Von den 7.000 Mitarbeitern stammten im Jahre 2000 lediglich 8% aus dem Ausland, 1989/90 waren es immerhin noch 19%. Im Jahre 1990 beschäftigte Saab 21 deutsche Mitarbeiter, während es im Jahr 2000 nur noch zehn waren. Der Bedarf an ausländischen Arbeitskräften scheint also generell im letzten Jahrzehnt deutlich abgenommen zu haben (vgl. Abb. 5.2).

Die wenig international geprägte Zusammensetzung der Saab-Mitarbeiter erklärt sich wesentlich daraus, dass in Schweden selbst Akademiker, Facharbeiter mit Kfz-spezifischen Qualifikationen wie auch Arbeiter für die Produktion in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen und daher nur in Ausnahmefällen gezielt Fachpersonal aus dem Ausland angeworben wird. Normalerweise rekrutiert Saab Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationen direkt von schwedischen Universitäten. Das Unternehmen pflegt eine intensive Zusammenarbeit mit verschiedenen Hochschulen im Lande, und die Hochschulabgänger integrieren sich zumeist problemlos in das für sie vorgesehene Arbeitsfeld. Dass sich die Belegschaft zum weitaus größten Teil aus schwedischem Personal zusammensetzt, hängt aber auch damit zusammen, dass Saab als kleine Luxusmarke des General-Motors-Konzerns eine Sonderstellung und

eine gewisse Unabhängigkeit innerhalb des Gesamtkonzerns besitzt, wodurch Entsendungen bspw. von Opel zu Saab recht selten vorkommen – obwohl Fahrzeuge auf der Basis von gemeinsamen Plattformstrategien hergestellt werden.

Abbildung 5.2: Anteile ausländischer Mitarbeiter bei Saab/Trollhättan



Quelle: Angaben der Personalabteilung von Saab/Trollhättan.

Nur in Ausnahmefällen werden erfahrene Spezialisten mit zumeist sehr spezifischen Qualifikationen (z.B. im Bereich Fahrwerkregelungssysteme) gesucht, die sich auf dem schwedischen Arbeitsmarkt nicht unbedingt finden lassen, da Universitätsabgänger als „Neulinge“ in der Branche die benötigten praktischen Erfahrungen nicht vorweisen können. In diesen Fällen werden vom Personalmanagement „Headhunter“-Firmen engagiert, die vorzugsweise für die Automobilbranche tätig sind und mit Headhuntern in anderen europäischen Ländern zusammenarbeiten, wobei keine gezielte Rekrutierung in bestimmten Ländern stattfindet. Die wenigen deutschen Fachkräfte sind durchweg hoch qualifizierte und zum Teil fachlich stark spezialisierte Akademiker, die überwiegend im Technical Development Center und im Bereich Design beschäftigt sind.

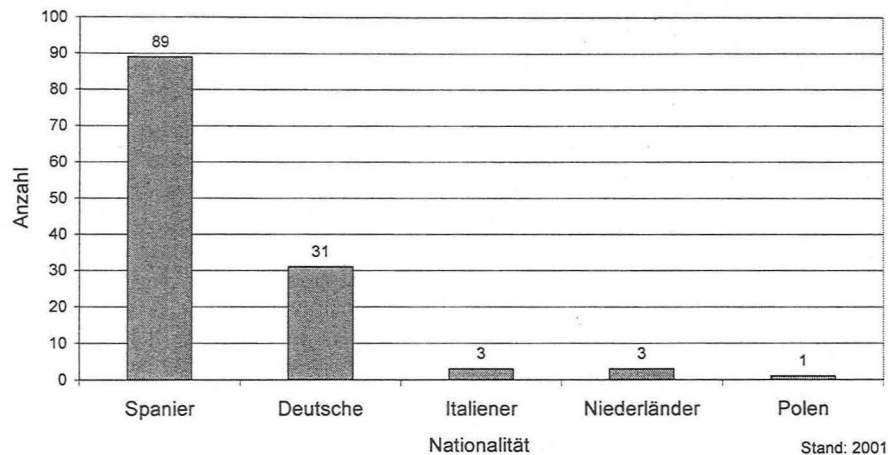
Ausländische Spezialisten aus der Automobilindustrie, insbesondere Bewerber, die gezielt eine Arbeitsstelle bei Saab suchen und ein Interesse an Marke und Konzern bekunden, haben durchaus Chancen, eingestellt zu werden. Gewisse Schwierigkeiten könnten die Anpassung an die schwedische Kultur und Mentalität sowie fehlende Sprachkenntnisse bereiten. Für Neueinsteiger reicht eine Sprachkompetenz in Englisch jedoch zunächst aus. Das Unternehmen selbst steht Bewerbern aus dem Ausland in jedem Fall aufgeschlossen gegenüber. Solche Bewerbungen sind jedoch die Ausnahme. Die bei Saab beschäftigten deutschen Fachkräfte haben sich zumeist aus privaten Gründen für einen Umzug nach Schweden bzw. eine Tätigkeit bei diesem Unternehmen entschieden. Dass Schweden als Beschäftigungsland für deutsche Akademiker und Ingenieure nicht besonders attraktiv ist, hängt vor allem mit dem dortigen vergleichsweise niedrigeren Lohnniveau zusammen. Dagegen bewegen sich die Einkommen von Ingenieuren im Vereinigten Königreich und Schweden in etwa auf gleichem Niveau; von daher verwundert es nicht, dass sich britische Fachkräfte häufiger um eine Anstellung bei Saab bemühen und stärker vertreten sind. Was die Anerkennung von Bildungsabschlüssen betrifft, so wird im Unternehmen – wie in der auf Gleichheit bedachten schwedischen Gesellschaft insgesamt – nicht zwischen universitären Abschlüssen verschiedenen Niveaus – Master of Science, Diplom, Promotion usw. – differenziert; diesbezügliche Unterschiede spielen auch bei der vergütungsmäßigen Einstufung der Mitarbeiter keine Rolle. Was einzig zählt und als Einstellungsvoraussetzung gilt, ist der Nachweis eines akademischen Abschlusses.

Seat/Spanien: Bei Seat in Barcelona ist die internationale Prägung des Unternehmens anders geartet als bei Iveco und Saab. Seat ist abhängiger Bestandteil des Volkswagen-Konzerns und wird von der Zentrale in Wolfsburg aus regiert und kontrolliert; das Unternehmen ist sozusagen in deutscher Hand, was sich insbesondere auf der Managementebene bemerkbar macht. Ein Viertel der Führungskräfte sind Deutsche, fast drei Viertel sind Spanier, und ein kleiner Teil kommt aus Italien, den Niederlanden und Polen (vgl. Abb. 5.3). Eine ähnliche Verteilung findet sich bei den Mitarbeitern, die teilweise Führungsaufgaben wahrnehmen oder an Schnittstellen tätig sind. Zahlen für den Bereich Produktion sind nicht bekannt. Auch im Vorstand sind Schlüsselpositionen, darunter die des Präsidenten bzw. Vorstandsvorsitzenden, mit Deutschen besetzt. Aufgrund der intensiven Zusammenarbeit mit Deutschland benötigt Seat unbedingt Mitarbeiter von den deutschen Tochtergesellschaften und setzt außerdem auf Spanier, die früher als Gastarbeiter in Deutschland beschäftigt waren – Deutsch ist die inoffizielle Konzernsprache; offiziell sollte eigentlich Englisch gesprochen werden.

Da über 60% der Fahrzeugherstellung von Seat im Rahmen von Plattformstrategien stattfindet, ist das Werk sehr stark von konzerninternen Zulieferern aus Deutschland und anderen europäischen Ländern abhängig. Aus diesem Grunde wird innerhalb des VW-Konzerns eine intensive Entsendungspolitik betrieben, d.h. Führungskräfte werden als Expatriates zu den Tochterunternehmen und so auch zu

Seat entsandt. In diesem Zusammenhang wurde auch ein Projekt zur Förderung der Mobilität von Führungskräften durchgeführt. Ziel dieser Initiative war es, die Mobilität von Vorstandsmitgliedern (ca. 150 an der Zahl, bezogen auf den Gesamtkonzern) und Mitarbeitern mit Schlüsselfunktionen (Fachkräfte an strategischen Positionen) zu erhöhen, indem Übersetzungen von Qualifikationen und Mindeststandards erarbeitet wurden. Volkswagen ist im Grunde ein deutsches Unternehmen mit internationaler Vernetzung – wie vom Seat-Management festgestellt wird; bei VW/Deutschland besteht keine ausgeprägte Jobrotation, und es wurden weitaus mehr Führungskräfte entsandt als umgekehrt Fachkräfte von Tochterfirmen aufgenommen. Durch das Mobilitätsprojekt sollte diese Situation modifiziert werden (vgl. Box 5.1).

Abbildung 5.3: Internationale Zusammensetzung der Führungskräfte bei Seat



Quelle: Angaben einer Personalmanagerin von Seat im Interview.

Aus VW-Sicht entsprechen im Ausland erworbene Qualifikationen und Bildungsabschlüsse nicht den deutschen Anforderungen und gelten deshalb als nicht gleichwertig. Problematisch wird dies etwa dann, wenn Topmanagern aus anderen Ländern der Eintritt in die Tochterfirmen verwehrt wird. Auch in diesem Punkt sollte das Mobilitäts-Projekt für eine größere Akzeptanz sorgen. Von deutschen Führungskräften bei VW/Wolfsburg mit weitergehenden Karriereabsichten wird ein Auslandseinsatz als Expatriate erwartet – und aufgrund der Anziehungskraft der Metropole Barcelona finden sich für die Entsendung zu Seat genügend Interessenten in der deutschen Zentrale.

Box 5.1: Das Projekt „Internationale Mobilität von Führungskräften“ des Volkswagen-Konzerns

Innerhalb des Volkswagen-Konzerns wurde über neun Monate hinweg ein Projekt zur Förderung der Mobilität von Führungskräften durch Schaffung von Transparenz von Bildungsabschlüssen und Qualifikationen durchgeführt, an dem auch unterschiedliche VW-Töchter beteiligt waren. Diese Initiative hatte die Absicht, in einem ersten Schritt die Mobilität von Vorstandsmitgliedern (ca. 150, Gesamtkonzern) und Mitarbeitern an Schnittstellen, bspw. Führungskräfte in strategischen Positionen (z.B. der Produktionschef von VW/Brasilien), zu erhöhen. Dabei ging es auf Konzernebene um die Einführung von Übersetzungen und Mindeststandards. In Bezug auf Qualifikationen wurden Agreements zur gleichwertigen Einstufung des Personals angestrebt. An diesem Projekt waren u.a. VW/Deutschland, Audi, Seat, Skoda, VW/Brasilien, VW/Mexiko beteiligt. Die Einführung von Mindeststandards innerhalb des VW-Konzerns erwies sich jedoch als relativ schwierig; solche Standards auf europäischer Ebene für unterschiedliche nationale Bildungssysteme einzuführen, sei sogar noch viel schwieriger, wie Seat-Personalmanager argumentieren. Es müsse bspw. festgelegt werden, wie viele Jahre jemand an einer Universität studiert habe, wie viel Praxis diese Person vorweisen könne etc.

Folgende Probleme innerhalb des VW-Konzerns sollten mit Hilfe des Mobilitätsprojekts gelöst werden: Es handelt sich den Äußerungen der Seat-Repräsentanten zufolge beim VW-Konzern um ein „deutsches Unternehmen mit internationaler Vernetzung“; bei VW/Deutschland bestehe keine ausgeprägte Jobrotation, und die Entsendung von Führungskräften sei stärker als die Aufnahme, eine Situation, die es zu verbessern gelte. So bestehe erstens das Problem, dass ausländische Qualifikationen und Fortbildungen aus der Perspektive von VW/Deutschland als nicht gleichwertig betrachtet werden, was dann problematisch sei, wenn Topmanager der Tochterfirmen aus anderen Ländern nicht in Deutschland aufgenommen werden. Beispielsweise wurde ein hoch qualifizierter spanischer Manager von Seat mehrmals in Wolfsburg vorgeschlagen, jedoch dort nie eingestellt. Zweitens sei problematisch, dass die Firma, von der die jeweilige Führungskraft stammt, nach drei bis fünf Jahren große Schwierigkeiten habe, diese nach deren Rückkehr wieder zu reintegrieren. Durch erhöhte internationale Mobilität und Rotation von Topmanagern auf der Ebene des Gesamtkonzerns sollen diese Probleme abgebaut werden.

Für die Direktrekrutierung von Fachkräften unabhängig vom Mutterkonzern hat Seat eigens ein Trainee-Programm eingerichtet, in das jedes Jahr 20 junge Akademiker mit Universitätsabschluss und überdurchschnittlichen Zeugnissen aufgenommen werden. Sie durchlaufen eine Ausbildung und werden auf die spätere Übernahme von Führungsaufgaben vorbereitet. Die ausgewählten Teilnehmer müssen in jedem Fall zwei Fremdsprachen – Englisch und Deutsch – beherrschen. Das Trainee-Programm ist für den internationalen Arbeitsmarkt offen, de facto stammen 50% der Trainees jedoch aus Deutschland. Das Ausbildungsprogramm dauert ein Jahr und dient auch dazu, herauszufinden, in welchen Bereichen die Trainees – Akademiker mit unterschiedlichen Qualifikationen, vor allem Maschinenbau- und

Wirtschaftsingenieure – später eingesetzt werden können. Die Trainee-Initiative findet unabhängig von Volkswagen statt, ist aber nach dem Vorbild des VW-Trainee-Programms gestaltet worden. Die Rekrutierung potenzieller Teilnehmer erfolgt überwiegend direkt an Universitäten, und zwar auf internationaler Ebene.

5.3 Motivationen und Gründe für die Mobilität

Personengruppen

Die im Rahmen der Fallstudie befragten deutschen Fachkräfte, die bei den untersuchten ausländischen Unternehmen beschäftigt sind und sich für eine Umsiedlung in die Schweiz, nach Spanien oder Schweden entschieden, gehören fast ausnahmslos der Altersgruppe zwischen 27 und 35 Jahren an und verfügen zumeist über einen akademischen Abschluss. Insgesamt wurden 16 Interviews mit Fachkräften aus Deutschland geführt. Der Entschluss, in einem anderen Land zu leben, fiel häufig direkt nach dem Studium, also zu einer Zeit, in der eine solche tief greifende biografische Entscheidung in der Regel leichter zu fällen ist als später: Der/die Partner/in ist bereit, mit ins Ausland zu gehen; die Familiengründung ist oft noch nicht erfolgt oder die Kinder sind noch sehr jung und nicht schulpflichtig, müssen sich deshalb nicht an ein anderes Bildungssystem gewöhnen. Bei den Befragten konnte eine Affinität zu anderen Ländern und Kulturen festgestellt werden; nahezu alle hatten früher bereits Praktika, Arbeitseinsätze im Ausland innerhalb des Gesamtkonzerns, ein Studium im Ausland oder Aupair-Aufenthalte (Frauen) wahrgenommen (vgl. Kapitel 4.3). Interesse an und Offenheit gegenüber anderen Kulturen waren in vielen Fällen die zentralen Gründe dafür, im Ausland leben und arbeiten zu wollen. Eine Ausnahme stellen lediglich die deutschen Fachkräfte in der Schweiz dar, für die nicht die Verbundenheit mit der Landeskultur der ausschlaggebende Faktor war, sondern der hohe Lebensstandard, die Lebensqualität und der Freizeitwert der Region (Lage am Bodensee und Alpennähe).

Voraussetzungen für eine Einstellung in der Automobilindustrie im europäischen Ausland waren spezifische Qualifikationen (Studium Maschinenbau, Kraftfahrzeugtechnik) und Arbeitserfahrungen in der Branche (Praktika, Diplomarbeit im Bereich Motorenentwicklung bei deutschen Automobilfirmen etc.). Die Gespräche zeigten, dass für den Erfolg einer Bewerbung die Persönlichkeit des Einzelnen in Verbindung mit dessen beruflichem Werdegang (häufig in der Kfz-Branche) und seiner Biografie (Auslandserfahrung, Sprachkenntnisse) entscheidend waren. Bei einigen Bewerbern – insbesondere bei jenen mit einem Maschinenbauabschluss – konnte eine besondere Begeisterung für Automobile, Fahrzeugtechnik, Motorenbau etc. festgestellt werden, ein Faktor, der die Entscheidung für eine Stellensuche in der Kfz-Branche stark beeinflusste.

Häufig wurden persönliche Gründe für die Migration ins Ausland genannt; Fachkräfte aus Deutschland sind mit Partner/inne/n aus den untersuchten Ländern Schweiz, Schweden und Spanien verheiratet, was sie bewegt hat, ihren Lebensmittelpunkt in das entsprechende Land zu verlagern. Solche privaten Anlässe besaßen Vorrang vor anderen Motiven – erst in zweiter Linie wurde nach geeigneten Unternehmen in der Automobilbranche gesucht oder darauf abgezielt, Arbeitserfahrungen im Ausland zu sammeln.

Bewerbungsstrategien, „Internal Transfers“

Die interviewten deutschen Fachkräfte können in Direktbewerber und „Expatriates“ unterteilt werden. Erstere haben sich gezielt bei dem von ihnen ausgewählten Unternehmen – Iveco, Saab und Seat – um eine Stelle beworben. Im Vordergrund standen zumeist private Motive oder das Interesse, in einer bestimmten Kultur zu leben. Demgegenüber entschieden sich Expatriates vor allem aus Karrieregründen für ihren Auslandseinsatz.

Unter den Befragten waren Expatriates, die innerhalb des VW-Konzerns von VW/Deutschland zu Seat (von Wolfsburg nach Barcelona) oder innerhalb des GM-Konzerns von Opel zu Saab (von Rüsselsheim nach Trollhättan) gewechselt waren. Für diese Beschäftigten bleibt das heimatliche Unternehmen der Vertragspartner, und sie erhalten bestimmte Auslandszulagen, was den Auslandseinsatz lukrativ macht. Der Aufenthalt von Expatriates aus Deutschland kann in der Regel auf fünf Jahre verlängert werden; danach muss aus Sozialversicherungsgründen ein Arbeitsvertrag mit der ausländischen Firma abgeschlossen werden.

Führungskräfte im Volkswagen-Konzern mit Karriereabsichten kommen nicht an einem Auslandsaufenthalt bei einer Tochterfirma vorbei: Die ausgeprägte Internationalisierung dieses Konzerns und die Implementierung von Plattformkonzepten verlangen ein international und interkulturell orientiertes Management. Es wird von den Führungskräften gewissermaßen erwartet, Erfahrungen im Ausland zu sammeln, und die Chancen, in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen, erhöhen sich dadurch.

5.4 Bedeutung und Transparenz von Bildungsabschlüssen im Rekrutierungsprozess

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass deutsche Fachkräfte, die Ausbildungen, Praktika, Diplomarbeiten oder Arbeitseinsätze bei deutschen Automobilunternehmen vorweisen konnten, sehr gute Chancen auf dem europäischen Arbeitsmarkt im Bereich der Automobilbranche hatten, eine Tatsache, die auch auf das Prestige und das hohe Ansehen der deutschen Automobilindustrie zurückzuführen ist. Die deut-

schen Fachkräfte aus der Automobilbranche sind auf dem internationalen Arbeitsmarkt besonders gefragt.

Transparenz und Mobilität

Ein Zusammenhang zwischen der Transparenz von Bildungsabschlüssen und der Mobilität von Fachkräften auf europäischer Ebene ist vorhanden, wenngleich die Ausbildungssysteme der einzelnen Länder – im vorliegenden Fall Deutschlands – mit spezifischen Abschlüssen und Qualifikationen bei den Automobilunternehmen zum Teil sehr gut, andererseits aber auch nur diffus bekannt sind. Insofern muss mit Bezug auf die Unternehmen differenziert werden, ob die Transparenz von Bildungsabschlüssen für die Mobilität der Facharbeitskräfte zentral ist oder welche anderen Faktoren Mobilität ermöglichen. Bei den Firmen dieser Fallanalyse konnte festgestellt werden, dass für sämtliche Bewerber ein akademischer Abschluss – einer deutschen Universität oder Fachhochschule – unbedingte Voraussetzung für eine Einstellung war. Mobilität anderer Fachkräfte, wie bspw. von Facharbeitern, konnte nicht beobachtet werden. Ein Hochschulabschluss musste grundsätzlich als Basis vorhanden sein, wobei Spezialisierungen und besondere Qualifikationen in machen Fällen eine Rolle spielten.

Am bekanntesten waren deutsche Bildungsabschlüsse bei *Iveco* in der Schweiz, wo ein detailliertes Wissen über das deutsche Bildungssystem in Bezug auf den akademischen Bereich vorhanden war, was – wie gesagt – mit einem ausgesprochenen Mangel an inländischen Akademikern und Spezialisten im Bereich der Automobilbranche zusammenhängt. Die Motorenforschung in Arbon ist spezialisiert auf die Entwicklung und Konstruktion von Motoren, insbesondere von Dieselmotoren für den Lkw-Bereich bei *Iveco*, aber auch für den Pkw-Bereich bei *Fiat*. Aufgrund dieser Orientierung ist die Firma auf Ingenieure mit Erfahrungen aus der Kraftfahrzeugbranche, auf Studienabgänger angewiesen, die bereits durch Praktika oder die Durchführung ihrer Diplomarbeiten bei Automobilunternehmen oder Motorenherstellern praktische Erfahrungen sammeln konnten. Da solche spezialisierten Fachkräfte in der Schweiz nicht bereitstehen, sind Deutschland und das Vereinigte Königreich die bevorzugten Länder für die Rekrutierung derart qualifizierter Fachkräfte. Was *Iveco* angeht, so zeigen die Interviewdaten, dass in dieser Weise spezialisierte Hochschulabgänger vor allem von deutschen Fachhochschulen rekrutiert werden. Dies kann durch die praktische Erfahrung, über die FH-Absolventen verfügen, erklärt werden, da während des FH-Studiums normalerweise zwei Praktika sowie die Durchführung der Diplomarbeit über ein halbes Jahr hinweg in einem entsprechenden Unternehmen verlangt werden – ein Universitätsabgänger hingegen verfügt über wesentlich weniger praktische Erfahrungen. Zudem haben FH-Ingenieure häufig vor dem Studium eine Facharbeiter-Ausbildung als Maschinen Schlosser, Kfz-Mechaniker, Kfz-Elektriker etc. absolviert, eine Qualifikation, die auch für die Einstellung bei *Iveco* einen hohen Stellenwert hat.

Aus diesen Gründen ist beim Personalmanagement und ebenso bei den Abteilungsleitern von *Iveco/Arbon* ein dezidiertes Wissen über deutsche Bildungsabschlüsse, insbesondere im technischen Bereich, vorhanden. Es werden Ingenieure von solchen Fachhochschulen gesucht, die einen Schwerpunkt wie bspw. Kraftfahrzeugtechnik oder Verbrennungsmotoren anbieten und gezielt Fachkräfte für die Automobilindustrie ausbilden. Auch bestehen Kooperationen von *Iveco/Arbon* mit den Fachhochschulen Konstanz und Weingarten; in dieser Hinsicht ist – wie gesagt – bemerkenswert, dass die Schweizer *Iveco* deutschen Fachhochschulstudenten aus Konstanz die Möglichkeit gibt, ein halbjähriges Praktikum abzulegen, wie es im deutschen Ausbildungssystem verlangt wird – im Rahmen des schweizerischen Bildungssystems bestünde eine solche Möglichkeit nicht. Aufgrund einer Abhängigkeit von deutschen Fachkräften mit bestimmten Qualifikationen erfolgte also eine Öffnung des Schweizer Unternehmens gegenüber dem deutschen Ausbildungssystem.

Deutsche Bildungsabschlüsse sind auch bei *Seat* in Spanien bekannt, vor allem deshalb, weil das Unternehmen im Bereich Personalmanagement teilweise in deutscher Hand ist – eine Personalchefin, die interviewt wurde, kam als Expatriate von VW/Deutschland zu *Seat*, um Personalangelegenheiten zu organisieren. Da insbesondere Führungskräfte und Mitarbeiter an Schlüsselstellen aus Deutschland stammen, ist eine Transparenz der deutschen Bildungsabschlüsse für das Unternehmen *Seat* gegeben. Wenn potenzielle Führungskräfte direkt und nicht konzernintern aus Deutschland oder anderen Ländern rekrutiert werden, so findet das über ein spezielles Trainee-Programm statt (vgl. Kapitel 5.2). Für dieses Trainee-Programm werden Absolventen direkt von deutschen Technischen Universitäten rekrutiert (nicht von Fachhochschulen), mit denen zumeist auch eine Zusammenarbeit besteht. Die Trainee-Stellen werden über Anzeigen an diesen Universitäten ausgeschrieben und dienen dazu, potenzielle Führungskräfte ein Jahr lang zu testen, zum einen ob und zum anderen für welche Positionen sie geeignet sind. Pro Jahr werden so ca. 20 hoch qualifizierte Ingenieure, Wirtschafts- und auch Sozialwissenschaftler für potenzielle Führungspositionen rekrutiert, die normalerweise zu 100% von *Seat* übernommen werden; 50% aller Teilnehmer an Trainee-Programmen werden dabei in Deutschland angeworben. Neben Universitätsabgängern werden auch Unternehmensberater, die normalerweise über akademische Abschlüsse verfügen, häufig aus Deutschland stammen und sich bei *Seat* bewährt haben, im Rahmen der Trainee-Programme eingestellt.

Wie bereits dargestellt wurde, handelt es sich beim VW-Konzern um einen „global player“ mit neun Tochterfirmen und 50 Standorten weltweit. Fahrzeuge insbesondere der Marken VW, Skoda und *Seat* werden im Rahmen von Plattformstrategien hergestellt, und die Bereiche Logistik und Vertrieb sind international geprägt – aus diesem Grund ist auf der Management-Ebene innerhalb des Gesamtkonzerns eine starke Internationalisierung feststellbar. Der konzerninterne Austausch von internationalen Führungskräften soll in Zukunft verbessert werden, da

momentan fast ausschließlich VW/Deutschland Führungskräfte zu den Tochterfirmen entsendet. Um dieses Ziel und eine erhöhte Transparenz der entsprechenden nationalen Bildungsabschlüsse der Manager der Tochterfirmen zu erreichen, initiierte der VW-Konzern ein Programm zur Steigerung der internationalen Mobilität von Führungskräften, dessen Zielsetzung sich durchaus mit der des vorliegenden Forschungsprojekts – das sich auf Europa konzentriert – vergleichen lässt (siehe Box 5.1).

Bei *Saab* in Schweden waren nur rudimentäre Kenntnisse des deutschen Ausbildungssystems vorhanden, vor allem deshalb, weil keine Notwendigkeit für eine gezielte Rekrutierung von Fachkräften aus Deutschland besteht. Der Argumentation des Personalmanagements zufolge stehen auf dem schwedischen Arbeitsmarkt genügend qualifizierte Akademiker zur Verfügung, die für die Automobilbranche sehr gut geeignet seien. War dennoch die Situation gegeben, dass deutsche Bewerber Interesse an einer Arbeitsstelle bei Saab zeigten, so war das Personalmanagement gewöhnlich in der Lage, Informationen über deutsche Bildungsabschlüsse von den wenigen anwesenden deutschen Kollegen zu bekommen, um eine Einstufung des potenziellen Mitarbeiters vornehmen zu können. Bewerber aus Deutschland entschlossen sich entweder aus privaten Gründen oder spezifischem Interesse an der Marke zu einer direkten Jobsuche bei Saab oder wurden über internationale Headhunting-Unternehmen aus Deutschland rekrutiert.

Rekrutierungsstrategien der Unternehmen, Arbeitsgenehmigungen

Wie bereits erörtert wurde, waren akademische Abschlüsse bei den Automobilfirmen Voraussetzung für eine Einstellung internationaler Bewerber, wobei keine nennenswerten Differenzierungen bspw. zwischen deutschen Diplom- oder Promotionsabschlüssen vorgenommen wurden – ein akademischer Titel musste von sämtlichen befragten Bewerbern dieser Fallstudie vorgewiesen werden. Die Untersuchung ergab jedoch, dass besondere Spezialisierungen, so genannte „hard skills“ zumeist aus dem Bereich der Automobilindustrie, generell für die Unternehmen von zentraler Bedeutung und ausschlaggebend für eine Einstellung des ausländischen Bewerbers waren.

Dazu zählen im Rahmen von Diplom-, Promotionsarbeiten, Praktika und Zusatzausbildungen erworbene Fähigkeiten und Qualifikationen der Facharbeitskraft, die sie individuell als Spezialisten der Automobilindustrie auszeichnen und deshalb besonders wertvoll und geeignet für bestimmte Arbeitsbereiche in dieser Branche machen. Dabei handelt es sich um spezifische technische Qualifikationen sowohl praktischer als auch theoretischer Ausprägung, die normalerweise nicht mit offiziellen Zeugnissen oder Zertifikaten dokumentiert werden, d.h. der entsprechende Spezialist ist im Bewerbungsgespräch dazu gezwungen, seine spezifischen Qualifikationen individuell dem Abteilungsleiter gegenüber glaubwürdig zu präsentieren. Von den Interviewpartnern genannte Spezialisierungen waren Erfahrungen und

Fachkenntnisse in den Bereichen der Dieselmotorenentwicklung (z.B. CDI), Fahrwerktechnik, Fahrwerkregelungssysteme (z.B. ESP), Laser- und Robotertechnik, Produktions- und Automatisierungstechnik, Thermodynamik, Regelungstechnik, darüber hinaus die erwähnten, vor dem Studium abgeschlossenen Facharbeiterausbildungen als Maschinenschlosser, Kfz-Mechaniker, Kfz-Elektriker, Industriemechaniker etc., aber auch Arbeitserfahrungen als Lkw-Fahrer.

Hieraus wird deutlich, dass vor allem der Spezialist mit seiner individuellen Karrierelaufbahn, der sowohl praktische als auch theoretische Erfahrungen in der Automobilbranche vorweisen kann, bei den untersuchten europäischen Automobilunternehmen gefragt ist. Dabei ist ausschlaggebend, dass seine individuelle spezifische Qualifikation vom potenziellen Arbeitgeber gebraucht wird bzw. dass der Bewerber in einen bestimmten hoch spezialisierten Arbeitsbereich „passt“. Die individuelle Spezialisierung, die Aneignung von „hard skills“ im Bereich der Automobilbranche, führt zur Erhöhung der Chancen internationaler Bewerber mit Hochschulabschluss, die in dieser Branche auf dem europäischen Arbeitsmarkt tätig werden wollen.

Entsprechend der Nachfrage nach hoch qualifizierten Spezialisten ergibt sich bezüglich der Gestaltung des Bewerbungsformats, dass eine individuelle Bewerbung gegenüber einer standardisierten bevorzugt wird. Dies wurde von den interviewten Mitarbeitern und Personalmanagern von Iveco, Saab und Seat bestätigt. Ideal sind ein kurzes persönliches Anschreiben, in welchem ein individuelles Interesse am Unternehmen (bzw. der Marke) und an der Arbeitsstelle bekundet wird, und ein ausführlicher Lebenslauf, in welchem nicht nur übliche Daten, sondern auch Zusatzqualifikationen und Arbeitserfahrungen dokumentiert werden. Das Curriculum Vitae soll nicht nur mit der Karriere zusammenhängende Angaben enthalten, sondern auch Auskunft geben über Vereinstätigkeiten, sportliche Aktivitäten, Wehr-/Zivildienst, Hobbys etc. und insbesondere über Auslandsaufenthalte und Sprachkenntnisse, da sich die Personalverantwortlichen dadurch ein Bild von den „soft skills“ – bspw. kommunikative oder interkulturelle Fähigkeiten – des Bewerbers machen können.

Die Rekrutierungsstrategien der Automobilunternehmen gestalten sich unterschiedlich, abhängig von der jeweiligen Nachfrage des Betriebs am entsprechenden Standort. Die Firma *Iveco* in der Nordschweiz ist in erheblichem Maße abhängig von ausländischen, insbesondere deutschen und österreichischen Fachkräften. Bei Iveco erfolgt eine geplante Suche nach Fachkräften in erster Linie in der Schweiz, dann in Deutschland und Österreich. Das Unternehmen ist aufgrund gesetzlicher Regelungen dazu gezwungen, Mitarbeiter mit den gesuchten Qualifikationen zuerst innerhalb der Schweiz zu rekrutieren, wenn diese dort bereitstehen. Bei der Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland muss nachgewiesen werden, dass keine Schweizer für die entsprechende Stelle zur Verfügung stehen. Die Suche innerhalb der Schweiz wird in der Regel über Ausschreibungen dieser Stellen mit entsprechendem Profil in schweizerischen Zeitungen nachgewiesen. Wenn dies zu keinem

Erfolg führt, kann ein ausländischer Mitarbeiter eine Arbeitsgenehmigung in der Schweiz bekommen, wobei der Nachweis des Bedarfs an ausländischen Fachkräften in den Worten des Personalmanagers von Iveco „einfach“ sei. Folgende Strategien werden für die Suche nach Fachkräften verwendet:

- Ausschreibungen der entsprechenden Stellen in Tageszeitungen der Region Ostschweiz (St. Galler Tageblatt und Tagesanzeiger) werden veranlasst. Eine gezielte Rekrutierung von Fachkräften aus Deutschland findet über Anzeigen in der Süddeutschen Zeitung, in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung sowie in deutschen motortechnischen Zeitschriften statt.
- Eine häufig verwendete Strategie für die Rekrutierung neuer Fachkräfte besteht darin, dass Iveco-Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, frühere Studienkollegen als neue Mitarbeiter zu gewinnen.
- Darüber hinaus werden Stellen an – insbesondere deutschen – Fachhochschulen direkt ausgeschrieben. Es bestehen Kontakte der Iveco-Motorenentwicklung Arbon zu Professoren an mehreren Fachhochschulen in Süddeutschland; vor allem mit der FH Konstanz findet eine rege Zusammenarbeit statt.

Bei der Firma *Saab* in Schweden besteht die wichtigste Ressource für die Rekrutierung von Fachkräften in einer intensiven Kooperation mit den schwedischen Universitäten, die – den Äußerungen einer Personalmanagerin zufolge – ausgesprochen gut funktionieren. Gepflegt werde auch eine Zusammenarbeit mit einer Universität in Deutschland mit Schwerpunkt im Bereich Design. Unigraphic-Spezialisten und Designer stammen häufig aus dem Vereinigten Königreich. Die von ihr mit der Rekrutierung von Spezialisten beauftragten Headhunter suchen auf dem gesamten internationalen Arbeitsmarkt, wie die Personalchefin betont, um die für eine offene Stelle geeignete Person zu finden; das Land hingegen, aus dem die jeweiligen Spezialisten stammen, spiele keine Rolle. Tatsächlich wird Saab jedoch zumeist im eigenen Land fündig.

Die am häufigsten praktizierte Methode der Einstellung internationaler – vor allem deutscher – Fachkräfte bei der Firma *Seat* für die Automobilwerke in Barcelona und Umgebung besteht, wie bereits erwähnt wurde, in der Durchführung spezieller Trainee-Programme, für welche Akademiker nach abgeschlossenem Studium direkt von Universitäten angeworben werden; Fachhochschulabsolventen haben keine Chance, in das Seat-Trainee-Programm aufgenommen zu werden. Um eine erfolgreiche Rekrutierung gewährleisten zu können, existieren Kooperationen von Seat mit zahlreichen Technischen Universitäten in Deutschland. Da zum Zeitpunkt der Untersuchung (2001) bei Seat die Belegschaft reduziert werden sollte, gab es, den Äußerungen eines Personalmanagers zufolge, keine aktive Strategie für die Rekrutierung neuer Fachkräfte – nur wenn für bestimmte Positionen unbedingt neues Personal benötigt werde, nehme man Einstellungen vor. Aus dieser Situation ergeben sich Probleme bezüglich der Altersstruktur, was auf lange Sicht negative

Auswirkungen habe – ständige Rekrutierung von neuem Personal sei der Idealfall für ein Unternehmen.

Aufgrund der starken Internationalisierung des Volkswagen-Konzerns kommt es zu einer umfangreichen Entsendung von Expatriates, wovon das Seat-Unternehmen spezifisch geprägt ist. Dadurch soll die Kontrolle der Tochtergesellschaft und das Funktionieren der Plattformstrategien gewährleistet werden. In diesem Zusammenhang sei auf eine konzerninterne Datenbank für Führungskräfte hingewiesen, für die für die vorliegende Studie von besonderem Interesse ist, da es sich um ein Beispiel der Förderung internationaler Mobilität innerhalb eines transnationalen Konzerns handelt (vgl. Box 5.2).

Perspektive internationaler Bewerber – Bewerbungsstrategien

Für sämtliche interviewten internationalen Bewerber waren neben ihren „hard skills“ die individuelle Initiative und das persönliche Engagement, die aufgebracht wurden, um eine Arbeitsstelle im Ausland zu bekommen, ausschlaggebend für eine erfolgreiche Bewerbung. So wurde auch zumeist gezielt aus persönlichem Interesse nach Jobs in der Automobilbranche im europäischen Ausland gesucht, wobei keine einheitlichen Bewerbungsstrategien verwendet wurden. Aus der Sicht der deutschen Bewerber waren deren Qualifikationen für die Automobilindustrie, Spezialisierung sowie Auslandserfahrungen und Sprachkenntnisse für ihre Einstellung von Bedeutung. Auch spielte das spezifische Interesse am Unternehmen oder an der Marke eine wichtige Rolle, um sich erfolgreich auf internationaler Ebene zu bewerben.

In zwei Fällen wurde die Wichtigkeit individueller Initiativen der Bewerber besonders deutlich: Ein deutscher Ingenieur mit der Absicht, bei Saab in Schweden zu arbeiten, der vor seiner Bewerbung bei BMW in München angestellt war, sprach bei der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt einen Saab-Vertreter direkt an und nahm so Kontakt mit dem Unternehmen auf. Bei der IAA war nun nicht nur Sales-Personal anwesend, er konnte sich dort einem Saab-Abteilungsleiter direkt präsentieren und über seine Spezialisierung im Bereich Fahrwerktechnik Auskunft geben. Auf diese Art und Weise war der Bewerber in der Lage, einen Job bei Saab in Trollhättan zu bekommen.

In einem weiteren Fall gelang es einem Ingenieur (Luft- und Raumfahrttechnik), der zuvor bei der Unternehmensberatungsfirma A.T.-Kearney innerhalb des GM-Konzerns beschäftigt war, mit einer besonderen Strategie, eine Arbeitsstelle bei Saab in Trollhättan zu finden. Während seiner Tätigkeit als Unternehmensberater war er als cross-funktionaler Projektleiter für GM International tätig und daher auch mit dem transnationalen Konzern GM vertraut. Zum damaligen Zeitpunkt hatte er besonderes Interesse an der Marke und dem Unternehmen Saab. Die Strategie des promovierten Ingenieurs, bei Saab eingestellt zu werden, bestand darin, den Chief Executive Officer (CEO) des Unternehmens in Trollhättan direkt anzuru-

fen und ihm sein Interesse, dort gerne zu arbeiten, zu bekunden, was im Ergebnis auch erfolgreich war.

Box 5.2: Datenbank internationaler Führungskräfte des Volkswagen-Konzerns

Ein zentraler Bestandteil der VW-Unternehmenskultur besteht in der Ermittlung der Qualifikationen potenzieller Führungskräfte in Assessment Centers: Die Teilnahme an einem Assessment ist Voraussetzung für einen internationalen Einsatz von Managern – ausschließlich Teilnehmer, die in Assessments sehr gut abschneiden, erhalten den Auftrag bzw. die Chance, als Expatriate zu einer Tochterfirma ins Ausland zu gehen. Sämtliche Mitarbeiter auf der Management-Ebene innerhalb des Gesamtkonzerns werden in eine Konzern-Datenbank aufgenommen, in welcher jede Führungskraft mit einem Profil auf drei Netzseiten mit Passbild präsentiert wird: Jede Person wird mit einem knappen Lebenslauf vorgestellt, die Karriereaufbahn des Einzelnen wird dargelegt, und Spezialisierungen, Zusatzqualifikationen sowie Sprachkenntnisse und Auslandseinsätze werden erläutert. Darüber hinaus wird mit Hilfe dieser Datenbank genau ersichtlich, wo im Gesamtkonzern – in welcher Position, bei welcher Tochterfirma, in welchem Land – sich die Führungskräfte gerade befinden und wie lange bspw. Auslandsaufenthalte noch dauern werden. Alle Bereiche des Gesamtkonzerns haben auf diese Datenbank Zugriff und können potenzielle Mitarbeiter über direkte Anfragen bei den entsprechenden Führungspersonen für sich gewinnen. Ein Expatriate von VW/Deutschland bei Seat/Barcelona erwähnt, dass ihm schon mehrmals Arbeitsstellen innerhalb des Konzerns angeboten wurden, die er nach einer Rückkehr nach Deutschland annehmen könnte. Somit wird mit dieser Datenbank die Reintegration der Expatriates nach ihrer Rückkehr in die Heimat erleichtert (vgl. Box 5.1) und gleichzeitig die internationale Mobilität der Führungskräfte erhöht.

Die Analyse im Bereich der Automobilindustrie ergab insgesamt, dass intermediäre Institutionen – wie internationale Arbeitsvermittlungen, der DIHK und andere – im Rekrutierungsprozess für die analysierten Unternehmen nicht von Bedeutung sind bzw. während des Rekrutierungsprozesses für die Automobilunternehmen keine Funktion einnehmen. Die Internationalität der Unternehmen und auch Kontakte mit Universitäten und Fachhochschulen machen möglicherweise die Vermittlung durch diese Institutionen nicht erforderlich. Die gezielteste und schnellste Möglichkeit, Fachkräfte international zu rekrutieren, besteht darin, Headhunter-Agenturen damit zu beauftragen, bestimmte Spezialisten zu engagieren.

5.5 Lebens- und Arbeitsbedingungen im Ausland

Sicht der im Ausland beschäftigten Deutschen

Da sich die befragten deutschen Fachkräfte aus freien Stücken für eine Migration entschieden, und zwar zumeist aus privaten, familiären Gründen, aus Interesse an anderen Kulturen oder aufgrund des Freizeitwerts einer Region, zeigen sie sich in der Regel zufrieden mit ihren Lebensbedingungen im Ausland, was nicht heißen soll, dass sie auch immer in die jeweilige Kultur integriert sind. Der Reiz, in einem fremden Land und in einer neuen interessanten Kultur zu leben, spielte für die Migranten in Schweden und Spanien eine Rolle, in der Schweiz hingegen ist die hohe Lebensqualität und der hohe Freizeitwert hervorgehoben worden.

In den Automobilbetrieben wird die internationale Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft von den deutschen Fachkräften durchweg als Bereicherung betrachtet, und sie vertreten die Ansicht, dass dieser Faktor für internationalisierte, global operierende Unternehmen besonders wichtig sei: Es entstehe eine aufgelockerte Arbeitsatmosphäre, und unterschiedliche kulturelle Hintergründe sorgten für einen Ideenreichtum, der für die Zusammenarbeit in den unterschiedlichen Arbeitsmilieus positiv sei. Existiert ein internationaler, interkultureller Arbeitskontext, sind deutsche Fachkräfte gut integriert, auch wegen ihrer Kompetenz in Bezug auf Fremdsprachen. Die Integration deutscher Migranten stellt sich in den untersuchten Ländern unterschiedlich dar.

Schweiz: Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass Deutsche und auch Österreicher in der Schweiz aufgrund der kulturellen Nähe und der gemeinsamen Sprache sich nahezu problemlos in die dortige Gesellschaft eingliedern. Als Akademiker und Automobil-Spezialisten werden sie im Land unbedingt benötigt; manche der Befragten fühlen sich in dieser Hinsicht anerkannt und als gleichwertig eingestuft, andere allerdings nur geduldet, weil sie nur aus fachlichen Gründen gebraucht werden. Internationale Mitarbeiter müssten sich, so wird argumentiert, unbedingt an das „Schwyzerdütsch“ anpassen, da die Schweizer ihren Dialekt gegenüber Hochdeutsch bevorzugten. Der Aufenthalt in der Schweiz wird nicht als kulturelle Herausforderung betrachtet. Die Schweiz wird von einem Interviewpartner als „sicher“, „hoch entwickelt“, „reich“, „sauber“, „akkurat“ und „perfekt“ bezeichnet; das Sicherheitsbedürfnis der Menschen sei sehr groß, und man habe in diesem Land das Gefühl der ständigen Beobachtung. Im Gegensatz dazu herrsche in Deutschland und anderen Ländern eher Chaos, jedoch auch mehr Freiheit. Seine Situation in der Schweiz umschreibt er zusammenfassend mit einer Metapher: Er fühle sich dort wie im „Goldenen Käfig“. Innerhalb des Unternehmens zeichnet sich auffälligerweise eine Cliquenbildung entsprechend den im Betrieb vertretenen Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch ab.

Schweden: Auch in Schweden kann keine große kulturelle Distanz zu Deutschland festgestellt werden, weshalb sich die wenigen deutschen Migranten in Schweden recht gut integrieren, zum einen, weil sie häufig schwedische Partnerinnen haben, und zum anderen, weil das Erlernen der schwedischen Sprache Deutschen generell leicht fällt. Ein Ingenieur aus Norddeutschland, der früher bei BMW in München arbeitete, fühlt sich der skandinavischen Kultur näher verbunden als der süddeutschen, weshalb er und seine Familie sich auch zur Migration nach Schweden entschlossen. Er ist der Ansicht, dass Süddeutschen die schwedische Mentalität Schwierigkeiten bereiten könnte, da Schweden zum einen „sehr wortkarg“ seien und zum anderen „ihre Worte auf die Goldwaage legen“. Probleme eines deutschen Kollegen, der früher bei Opel in Rüsselsheim arbeitete, werden geschildert, der täglich mit der für ihn komplizierten Situation zurecht kommen müsse, sich bei Saab einzugliedern, was vor allem mit den Besonderheiten der skandinavischen bzw. schwedischen Kultur zusammenhänge. Für den Betroffenen seien gewisse Eigenheiten im Umgang mit Kollegen nicht einsichtig, besonders in Bezug auf die Arbeitshierarchie, so würde er seinen Untergebenen nicht so viel Verantwortung zugestehen, wenn es nach ihm ginge. Ein Interviewpartner kommentiert diesen Fall folgendermaßen: „Zwei Jahrzehnte Opel hinterlassen Spuren!“

Von mehreren Interviewpartnern wird darauf hingewiesen, dass in Schweden ein ausgeprägtes Gleichheitsdenken existiere, das Bestandteil der schwedischen Kultur sei und sich auch historisch so entwickelt habe (Gesetz von Jante¹²). Dieses Denken des „wir sind alle gleich“ habe sich auch auf die Unternehmenskultur ausgewirkt und sei bspw. daran erkennbar, dass akademische Titel für die Einstufung von Fachkräften und deren Wahrnehmung eigentlich keine Rolle spielten. Das hat auch zur Folge, dass Betriebshierarchien von untergeordneter Bedeutung sind. Ein deutscher Ingenieur spricht in diesem Sinne von einer „leistungsfeindlichen Umgebung“, die sich nicht produktiv auf Arbeitsprozesse auswirke. Dieses „Gesetz der Gleichheit“, so ein weiterer Interviewter, führe dazu, dass innerhalb des Unternehmens eine ständige Eifersucht präsent sei, weil von einer fortwährenden Bevorzugung der jeweils anderen ausgegangen werde.

12 Das „Gesetz von Jante“ beschreibt eine soziale Verhaltensnorm, die für die Länder Skandinaviens gültig ist und über die nationale Literatur tradiert wurde, wonach sozial geächtet wird, wer den Vorsatz hat, über ein gesellschaftlich vorgegebenes Mittelmaß hinauszukommen; der Grundsatz dieses Gesetzes lautet: „Glaube ja nicht, dass du etwas Besonderes bist!“ Als tugendhaft werden Eigenschaften wie Bescheidenheit, Gleichheit und Armut erklärt, die zu einem Bestandteil des politischen und gesellschaftlichen Selbstverständnisses der skandinavischen Kulturen hochstilisiert wurden (vgl. Henningsen 2001). Die mit dem „Gesetz von Jante“ in Verbindung stehende Geisteshaltung zeigt sich im Falle Schwedens an einer ausgeprägten sozialdemokratischen Tradition und am „Erfolg“ des Modells eines modernen Wohlfahrtsstaates. Was die Arbeitszusammenhänge beim Unternehmen Saab angeht, so hat diese Einstellung eine Ablehnung von jeglicher Hierarchie in unterschiedlichen Arbeitsmilieus zur Folge.

Spanien/Katalonien: Eine erheblich größere kulturelle Distanz zwischen katalanischer¹³ und deutscher Kultur ist bei Seat in Barcelona präsent, die sich auch in unterschiedlichen Arbeitsmilieus im Unternehmen widerspiegelt und Arbeitsprozesse stark beeinflusst. So stößt die dominante katalanische Kultur auf die Führungsansprüche anmeldende, zahlenmäßig starke kulturelle Minderheit der Deutschen. Was die Integration der internationalen, vor allem der deutschen Fachkräfte angeht, so ist ein markanter Unterschied zwischen Direktbewerbern und Expatriates feststellbar. Direktbewerber, die häufig familiäre Bindungen zu den Katalanen haben, sind gut integriert und verfügen auch über einen katalanischen Freundeskreis. Im Gegensatz dazu ist bei ausschließlich deutschen Familien und insbesondere bei den Expatriates mit ihren Familien nahezu ausnahmslos ein „Inseldasein“ gegeben, wie ein Interviewpartner formuliert. Es entwickeln sich deutsche Communities, die Kinder der deutschen Familien gehen in deutsche Schulen, in denen nur sehr wenig Katalanisch und Spanisch gelehrt wird, wodurch eine Eingliederung dieser Familien in die katalanische Gesellschaft ausgesprochen schwer bzw. nicht möglich ist.

Von Seiten der Seat-Mitarbeiter wird die Kommunikation zwischen den Kulturen im Unternehmen und die Bedeutung kultureller Unterschiede verschiedenartig dargestellt: Zum einen wird die Kommunikation zwischen Katalanen und Deutschen als positiv beschrieben; es habe sich ein eigener Kommunikationsstil entwickelt, und die beiden Gruppierungen hätten sich aufeinander eingestellt, wobei eine Flexibilität von allen Mitarbeitern erwartet werde. Es werden jedoch auch andere Positionen vertreten, so von einer deutschen Führungskraft, die darauf hinweist, dass für die Deutschen in Katalonien auch Frustrationen entstünden: Die deutsche Mentalität sei planerisch und strukturiert, und ihr stehe die katalanische Beharrlichkeit gegenüber, wenn es darum gehe, Prozesse zu beschleunigen und zu verändern. Die Kooperation von deutschen und katalanischen Mitarbeitern funktioniere nicht; man werde als Deutscher nicht in den engeren Zirkel der Katalanen aufgenommen. Den Katalanen falle es schwer, nein zu sagen; sie entwickelten keine Leidenschaft, Verantwortung zu übernehmen. Alles bewege sich langsam in Spanien bzw. Katalonien; die Katalanen seien zwar musisch und kreativ, aber keine Unternehmer – eine Ansicht, die auch öffentlich vom deutschen Seat-Präsidenten vertreten wurde (vgl. Tobarra 2001).¹⁴ Im Betrieb von Seat bestehe eine ausgeprägte Hierarchie und ein Obrigkeitsdenken, eine Situation, die es zu verbessern gelte. Ein Ziel des Personalmanagements sei es, die hierarchieübergreifende Kommunikation in Work-

13 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in Barcelona die katalanische Kultur eine Vormachtstellung besitzt, wobei eine deutliche Abgrenzung der Katalanen vom Rest Spaniens offensichtlich wird. Dies zeigt sich bspw. darin, dass die Katalanen bei Seat zum größten Teil nur ungen Spanisch (genauer gesagt Kastilisch) sprechen und die katalanische Sprache bevorzugen.

14 Die öffentlichen Äußerungen des deutschen Vorstandsvorsitzenden von Seat, der die kulturellen Voraussetzungen des Standorts in Bezug auf Unternehmmergeist infrage stellte, führten zu Kritik vor allem seitens der Gewerkschaften.

shops zu fördern: Im Moment sähen die Mitarbeiter keinen Grund, mit ihren Vorgesetzten zu sprechen, was problematisch sei; eine Vision der Offenheit müsse verwirklicht werden. Immer wieder werden Sprachprobleme der deutschen Mitarbeiter thematisiert, deren Spanischkenntnisse für eine intensive Kommunikation im Unternehmen nicht ausreichen: Deutsche Formulierungen werden häufig direkt vom Deutschen ins Spanische übersetzt, was dann „hart“ und manchmal „unhöflich“ klinge, besonderes wenn es um die Äußerung von Kritik an den Kollegen gehe – aus diesem Grund hätten die Spanier auch eine Abwehrhaltung den Deutschen gegenüber entwickelt.

Aus Sicht der Katalanen ist die eigene Mentalität durch eine größere Offenheit und Flexibilität geprägt: Die Katalanen stünden prinzipiell Neuem offener gegenüber, was auch zu besseren Problemlösungen führe, da in ihrer Denkweise nicht so viele Regeln eingehalten werden müssten. Deutsche von VW hingegen hielten sich ausgesprochen streng an Regeln, woraus sich weniger Möglichkeiten für Innovationen ergäben. Stereotypisch werden die Deutschen bei Seat von den Katalanen bzw. Spaniern als „Quadratköpfe“ gekennzeichnet, weil sie ständig an Regeln festhielten. Ein deutscher Expatriate erwähnt nach dem Interview noch beiläufig, dass die Katalanen die Deutschen bei Seat eigentlich „am liebsten los wären“.

Perspektive der Unternehmen

Seitens der Repräsentanten der Unternehmen – der Personalmanager – wird die internationale Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft als Bereicherung für sämtliche Arbeitsbereiche empfunden. Aus ihrer Perspektive werden deutsche Fachkräfte generell sehr hoch eingestuft, nehmen häufig Führungs- und Schlüsselpositionen ein, seien normalerweise sehr gut ausgebildet, aber auch als „Besserwisser“ bekannt. Aufgrund ihrer hohen Qualifikation und guter Sprachkompetenz in Bezug auf die entsprechenden Landessprachen seien deutsche Fachkräfte besonders gut in unterschiedliche Arbeitsmilieus integriert. In der Schweiz funktioniere die Zusammenarbeit mit Deutschen und Österreichern besonders gut, da die Mentalitäten miteinander verwandt seien; Probleme entstünden – so ein schweizerischer Personalmanager – eher in der Zusammenarbeit mit den Italienern, die eine chaotische Arbeitsweise hätten und bei denen eine mangelnde Zuverlässigkeit festzustellen sei.

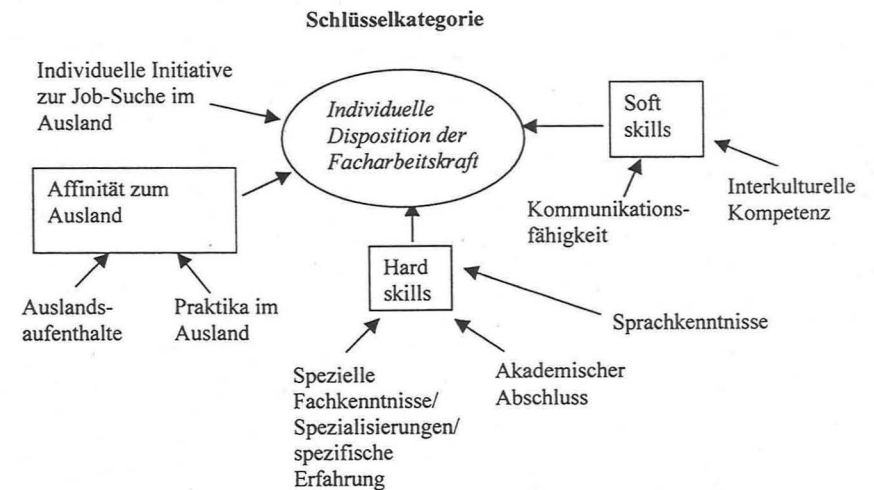
5.6 Möglichkeiten der Verbesserung von Transparenz und Mobilität

Diese Fallstudie konzentrierte sich auf die Faktoren und Mechanismen, die die internationale Mobilität von Fachkräften in der europäischen Automobilbranche gewährleisten, wobei insbesondere die Bedeutung der Transparenz von Bildungsab-

schlüssen für die Mobilität überprüft werden sollte. Dabei stellte sich heraus, dass der Faktor Transparenz von untergeordneter Bedeutung für die internationale Rekrutierung von Fachkräften ist und dass vielmehr eine Kombination von Bedingungen – die hier in Kategorien ausgearbeitet wurden – für Mobilität entscheidend ist.

Die Präsentation des internationalen Bewerbers als individuelle Persönlichkeit mit besonderer Biografie und Karrierelaufbahn, spezifischem Qualifikationsprofil im Bereich der Automobilindustrie sowie ein persönliches Interesse, im entsprechenden Land bzw. für ein bestimmtes Unternehmen zu arbeiten, sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Bewerbung im europäischen Ausland. Abbildung 5.4 soll auf Basis von in der Studie entwickelten Kategorien diesen Zusammenhang verdeutlichen.

Abbildung 5.4: Prämissen der Mobilität von Fachkräften in der Automobilbranche in Europa



Bei den in der Abbildung dargestellten Prämissen für internationale Mobilität von Fachkräften handelt es sich um Faktoren, die sowohl aus der Perspektive der Unternehmen als auch der individuellen Bewerber für eine erfolgreiche Einstellung relevant waren. Der ideale internationale Bewerber in der europäischen Automobilbranche müsste eine Kombination aus geeigneten „hard skills“, „soft skills“ und eine Affinität zum Ausland vorweisen.

Individuelle Ebene

Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Forschungsstudie lassen sich für internationale Bewerber in der europäischen Automobilbranche die folgenden Empfehlungen für eine Bewerbung im Ausland ableiten. Wie gezeigt werden konnte, wird für eine internationale Bewerbung Engagement und Innovation von Seiten des individuellen Bewerbers verlangt, die auf der Grundlage exzellenter Qualifikationen präsentiert werden müssen.

Voraussetzung für eine Einstellung bei Automobilfirmen im europäischen Ausland ist die Absolvierung eines Hochschulstudiums entweder an einer Universität oder Fachhochschule. Gute Chancen haben Ingenieure aus den Bereichen Maschinenbau, Kraftfahrzeugtechnik, Verbrennungsmotoren etc., aber auch Bewerber mit einem VWL- oder BWL-Abschluss sowie Psychologen oder Sozialwissenschaftler, die Interesse an einer Tätigkeit in der Industrie zeigen.

Von noch größerer und möglicherweise entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Bewerbung bei Automobilunternehmen ist die Aneignung von „hard skills“, von Expertenwissen und Spezialisierungen im Bereich der Automobilentwicklung und -herstellung. Dabei zählen sich spezifische praktische Arbeitserfahrungen sowie theoretische Sonderkenntnisse in der Kfz-Industrie zweifellos aus, die über die Durchführung von Diplomarbeiten, Praktika oder Arbeitseinsätze in Automobilbetrieben angeeignet wurden (vgl. Kapitel 5.2). Individuelle über Spezialisierungen erworbene Qualifikationsprofile, welche die Facharbeitskraft als einzigartigen Experten auszeichnen, sind fundamental für eine erfolgreiche Bewerbung im europäischen Ausland.

Nicht zu unterschätzen sind natürlich „soft skills“ wie Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität etc. – insbesondere vielfältige und ausgezeichnete Sprachkenntnisse sind für eine internationale Bewerbung relevant. Was die Sprachkompetenz anbelangt, so sind vor allem Englischkenntnisse, aber auch Kenntnisse in Spanisch, Deutsch, Italienisch oder Französisch im Bereich der Automobilbranche von großer Wichtigkeit. Wenn darüber hinaus Auslandspraktika, Arbeitseinsätze in anderen Ländern oder sonstige Auslandsaufenthalte vorgewiesen werden können, steigert dies die Chancen für eine erfolgreiche Auslandsbewerbung.

Unternehmen

Innerhalb der hochgradig internationalisierten Automobilkonzerne, die auf eine ausgeprägte konzerninterne Entsendung von Expatriates angewiesen sind, muss die Transparenz der Bildungsabschlüsse der Länder der Tochterfirmen besonders von Führungskräften geschaffen werden, indem Übersetzungen der Qualifikationen vorgenommen und Mindeststandards eingeführt werden (vgl. Box 5.1). Auch sollten konzernintern Netzdateien mit sämtlichen internationalen Führungskräften, aber auch Fachkräften und Facharbeitern, zur Verfügung gestellt werden, die gewillt

sind, zu Tochter- bzw. Partnerfirmen ins Ausland zu gehen. Dies erleichtert die internationale Rekrutierung innerhalb des Gesamtkonzerns – nicht zuletzt in dieser Hinsicht hat der transnationale Volkswagen-Konzern eine Vorbildfunktion eingenommen (vgl. Box 5.2).

Die Unternehmenskultur muss sich, auch im Zusammenhang mit der ausgeprägten Internationalisierung von Automobilkonzernen im Globalisierungsprozess, anderen Kulturen öffnen, d.h. internationale Arbeitsmilieus schaffen, in die internationale Mitarbeiter integriert werden können. Konzernsprachen – zumeist Englisch – müssen deshalb Hauptkommunikationsmittel am Arbeitsplatz werden, wobei die Landessprachen gegebenenfalls in den Hintergrund treten. Die Forschungsergebnisse dieser Fallstudie zeigen, dass häufig eine Vorliebe für die entsprechende Landessprache existiert, was die interkulturelle Kommunikation im Unternehmen nicht erleichtert.

Die Automobilunternehmen sollten Workshops bzw. Seminare für interkulturelles Training durchführen, um eine Steigerung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter und eine Verbesserung der interkulturellen Kommunikation in internationalen Arbeitsmilieus zu erreichen, darüber hinaus sollten regelmäßig intensive Sprachkurse für sämtliche Mitarbeiter angeboten werden.

Staatliche/europäische Ebene – Bildungssysteme

Politische Maßnahmen für eine Erhöhung der Mobilität internationaler Fachkräfte müssen sich auf eine Entschärfung der Einwanderungsrichtlinien der Länder Europas konzentrieren, wobei eine Öffnung für Facharbeitskräfte nicht nur auf europäischer Ebene stattfinden sollte. Die Automobilindustrie, die in Zukunft nur noch wenige transnationale Konzerne als „global players“ umfassen wird, ist auf eine solche Öffnung der Zuwanderungsbestimmungen angewiesen. Dies könnte mit der Einführung von Einwanderungsgesetzen (auf EU-Ebene) und mit der Erleichterung der Vergabe von Aufenthaltsgenehmigungen (insbesondere in der Schweiz) erreicht werden.

Zentralstellen für die Übersetzung und Einstufung von europäischen Bildungsabschlüssen, Zertifikaten, Zusatzqualifikationen sollten auf nationaler Ebene eingerichtet werden, um branchenspezifische Informationen über qualifizierte Fachkräfte aus europäischen Ländern zu liefern. Diese Institutionen sollen sich keine Standardisierung von Bildungsabschlüssen zum Ziel setzen, was nur ausgesprochen schwer durchführbar wäre, sondern sich darauf konzentrieren, Informationen über nationale Bildungsabschlüsse sowohl den Unternehmen als auch den internationalen Bewerbern zur Verfügung zu stellen. Im Personalmanagement der Automobilunternehmen wird die Ansicht vertreten, dass von staatlicher Seite kein direkter Einfluss auf den Rekrutierungsprozess auf europäischer Ebene genommen werden sollte – eine staatlich organisierte Vermittlungsinstanz wird von den transnational organisierten Konzern in dieser Hinsicht nicht benötigt.

Was die Bildungssysteme der Länder Europas anbelangt, so sollte die Vermittlung fremdsprachlicher Kompetenzen in vielerlei Hinsicht verbessert werden. In sämtlichen Experteninterviews wurde darauf hingewiesen, dass die Sprachkenntnisse internationaler Fachkräfte nicht ausreichend und nicht elaboriert genug sind – aus diesen Gründen sollten bereits in Grundschulen möglicherweise mehrere Fremdsprachen gelehrt werden. Auslandsaufenthalte und -praktika sollten ebenso wie die Sprachausbildung Bestandteil der für die Automobilbranche relevanten Studiengänge sein.

Auslandsaufenthalte und Praktika im Rahmen nationaler Studiengänge sollten mit Stipendien und Fördergeldern ausreichend unterstützt werden, da ihre Finanzierung für zahlreiche Studenten ein Problem bedeutet und insofern ein Hindernis für einen potenziellen Auslandsaufenthalt darstellt.

An Universitäten und Fachhochschulen sollten begleitende Management-Studiengänge angeboten werden; auch Assessment-Center-Trainings während des Studiums könnten für potenzielle internationale Führungskräfte von großer Bedeutung sein.

Öffentliche Arbeitsverwaltungen und -vermittlungen

Die Aufgaben einer europäischen Arbeitsvermittlung könnten darin bestehen, Kontaktadressen und offene Stellen von Firmen, die auf der Suche nach spezifischen, qualifizierten Fachkräften sind, Interessenten zur Verfügung zu stellen. Des Weiteren könnten von diesen Institutionen Events und Messen für Berufseinsteiger auf europäischer Ebene organisiert werden, an welchen Personalvertreter und Abteilungsleiter von Unternehmen teilnehmen. Dies würde Studenten einen unvermittelten Zugang zu Firmen ermöglichen und im Vorfeld klären helfen, ob eine Firma für einen Bewerber überhaupt interessant ist und infrage kommt. Die Organisation solcher Kontaktbörsen könnte eine zentrale Aufgabe einer europäischen Arbeitsvermittlung sein.