

Klaus Schmierl¹

Internationaler Personaleinsatz im Mittelstand: Wandel der Arbeit jenseits von Arbeitsregulierung und Normierung²

1. International verteilte Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Die globalisierte Ökonomie des 21. Jahrhunderts bringt Produktionsverlagerungen, Outsourcing, Restrukturierungen in den Wirtschaftsunternehmen sowie eine Zunahme globaler und internationaler Kooperationen mit sich (vgl. Windeler/Wirth 2010; Moldaschl et al. 2007; Schmierl et al. 2007; Lazonick 2004; Castells 2001). Dadurch verlagern sich Steuerungs- und Kontrollerfordernisse in der Ökonomie zunehmend in überbetriebliche Netzwerkstrukturen sowie internationale Kooperationsbeziehungen hinein (Schmierl/Pfeiffer 2005).

Dem gesicherten Wissensstand zur Internationalisierung von Großunternehmen und Wertschöpfungsketten (vgl. Hirsch-Kreinsen 2010; Meil et al. 2003; Lüthje et al. 2002; von Behr/Hirsch-Kreinsen 1998) steht ein markanter Mangel empirischer Untersuchungen zu den Internationalisierungsstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gegenüber. In der gegenwärtigen Phase der Internationalisierung lassen sich nicht mehr nur für großbetriebliche Produktionsbezüge Tendenzen *internationaler Vernetzung* und *verteilter Arbeit* feststellen. Vielmehr erhalten länderübergreifende Wertschöpfungs- und Innovationspartnerschaften auch für kleinere und mittlere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes eine ständig steigende Bedeutung (Minssen 2009a, 2009b; Bluhm 2007; KfW et al. 2007; BMBF 2006; Dachs et al. 2006; Tholen et al. 2006).

Eine Konsequenz der Internationalisierung auf der Ebene des Arbeitshandelns ist, dass sich nicht nur die Topmanager oder Abteilungsleiter mit internationaler und kulturübergreifender Zusammenarbeit befassen müssen (dazu: Hartmann 2009; Pohlmann 2009) – sie ist zum beruflichen und betrieblichen Alltag großer Teile der Belegschaften von KMU geworden. Grenzüberschreitende Kooperations- und Arbeitsanforderungen stellen sich zunehmend den regulären Beschäftigten der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, aber auch der Produktionsabteilungen – auch dann, wenn ihre Arbeitsbeziehungen weiterhin in erster Linie national geprägt sind (vgl. Pries 2010; Haghirian 2010; Schmierl 2007; Thomas 2006; Mense-

¹ Dr. Klaus Schmierl, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München, klaus.schmierl@isf-muenchen.de.

² Der vorliegende Aufsatz basiert auf meinem Vortrag zum DGS-Kongress 2010 in Frankfurt am Main und stellt eine deutlich überarbeitete Fassung meines Beitrags zum Abschlussbuch des Projekts „Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur (INT-KULT)“ dar (Schmierl 2007a). Das diesem Text zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ unter dem Förderkennzeichen 01HY0405 gefördert und vom Projektträger DLR – Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen betreut. Die Verantwortung für den Inhalt des Beitrags liegt allein beim Autor.

Petermann 2005). Für die Unternehmen sowie die Arbeits- und Sozialforschung wird damit die Frage relevant: Inwieweit werden diese neuen Anforderungen einer Regulierung durch betriebliche Interessenvertretungen unterstellt bzw. welche Regulierungserfordernisse ergeben sich daraus?³

Ausgehend von der Zunahme verteilter Arbeit im Zuge der Internationalisierung werden in diesem Beitrag Anforderungen an ins Ausland entsandte Beschäftigte von Betrieben aus der Elektrotechnik und dem Maschinenbau⁴ vorgestellt. Das diesen Beitrag leitende konzeptionelle Motiv ist, die eigenen empirischen Befunde zu sortieren und sie auf das Konzept des normierten Verhandlungssystems zu beziehen. Dieses Konzept wurde von meinem geschätzten, am 26. Juli 2010 in München verstorbenen Kollegen Klaus Düll gemeinsam mit Günther Bechtle ausgearbeitet.

Eingangs wird kurz auf den konzeptuellen Hintergrund der Ausführungen, das Konzept des normierten Verhandlungssystems eingegangen (Abschnitt 2). Darauf aufbauend entwickelt der Beitrag mit Blick auf die in den letzten Dekaden fortgeschrittene Internationalisierung zwei Fragestellungen und eine These zum Wandel der konsolidierten und prekären Verhandlungsfelder (Abschnitt 3). Im Folgenden wird gezeigt, dass sich aus den für Mittelständler typischen Internationalisierungspfaden Veränderungen in den Arbeitsanforderungen und im Arbeitshandeln der Belegschaftsgruppen ableiten, die gewissermaßen die Träger der Internationalisierung sind (Abschnitt 4). Nach einer Darstellung von Regelungsmöglichkeiten, die sich für die Personalpolitik und die betrieblichen Interessenvertretungen anbieten (Abschnitt 5), schließt der Beitrag mit einem konzeptionellen Resümee, in dem die empirischen Befunde noch einmal an den konzeptuellen Ausgangsüberlegungen gespiegelt werden (Abschnitt 6).

2. Konzeptuelle Grundlegung: Wandel des normierten Verhandlungssystems

³ Die Grundlage für die folgenden Ausführungen sind zwei vom BMBF geförderte Forschungsprojekte, in denen konzeptuell und in eigenen empirischen Untersuchungen der Zusammenhang zwischen internationalen bzw. interkulturellen Anforderungen und der Arbeitskultur erhoben wurde. Das von 2002 bis 2005 durchgeführte Projekt „Kooperationsnetz prospektive Arbeitsforschung“ befasste sich in der Plattform „Interkulturelle Arbeit“ mit den neuartigen Anforderungen und Belastungen an internationalisierten Arbeitsplätzen (von Behr 2006). Im Projekt „Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur“ wurden von 2005 bis 2007 Internationalisierungsaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Folgen für das Arbeitshandeln der Beschäftigten und betriebliche Arbeitskulturen analysiert (Schmierl 2007).

⁴ Unsere empirischen Erhebungen fanden in zwei international aktiven Unternehmen aus der deutschen Metall- und Elektroindustrie statt. Die beiden Unternehmen sind in ihren Internationalisierungsstrategien bereits weit fortgeschritten. Gestützt auf einen teilstandardisierten Frageleitfaden wurden in jeweils drei Empiriewellen insgesamt 40 Mitarbeiter und Führungskräfte an einem deutschen und einem ausländischen Standort eines Unternehmens der Mess- und Funktechnik (mit 800 Beschäftigten am deutschen und ca. 400 Beschäftigten am tschechischen Standort) sowie in einem ostdeutschen Unternehmen aus dem Sonderanlagenbau (mit 150 Beschäftigten) befragt. Zusätzlich wurden bei dem Mess- und Funktechnikhersteller drei Gruppendiskussionen mit Beschäftigten aus der Produktion geführt. Dokumentierte Betriebsrundgänge, die Einbeziehung betrieblichen Materials sowie Feedbacks der empirischen Analysebefunde in den Unternehmen dienten der Absicherung der Erkenntnisse aus den Interviews. Schließlich fließen – gewissermaßen als externe Validierung – in die Befunde die bis ins Jahr 2000 zurückreichenden Erfahrungen aus mehreren Forschungsprojekten ein, in welchen insgesamt 13 weitere KMU empirisch untersucht wurden. Mit der Perspektive, die damaligen empirischen Befunde auf ihre fortgesetzte Aktualität hin zu überprüfen, wurden im Sommer 2010 nochmals acht Experteninterviews mit Vertretern von Verbänden, Beratungsinstitutionen und Forschungsinstituten geführt.

Entgegen guter industriesoziologischer Tradition werden in diesem Beitrag keine weitreichenden Thesen zum Zusammenbruch des Systems industrieller Beziehungen und zur Erosion der Interessenvertretung oder zur Krise des Kapitalismus in Zeiten der Finanzmarktimpllosion vorgebracht. Vielmehr werden im Folgenden lediglich einige Schlaglichter präsentiert, die empirisch und evtl. auch konzeptionell zu einer Aktualisierung des von Klaus Düll und Günther Bechtle stammenden Konzepts des normierten Verhandlungssystems beitragen könnten. Dieses Konzept haben die Autoren ursprünglich in einem zu Unrecht wenig rezipierten und zitierten Artikel mit dem Titel – und jetzt taucht die Krise doch noch auf – „Die Krise des normierten Verhandlungssystems“ veröffentlicht (Düll/Bechtle 1988). Die Ausgangsthese lautete damals folgendermaßen:

„Die These (...) besagt, dass das vom Umgang mit kollektiv-rechtlichen und gesetzlichen Regelungen geprägte Vertretungshandeln der Betriebsräte auf Betriebsebene zunehmend in Konflikt gerät mit neuartigen Anforderungen an die Interessenvertretung, die sich im Zusammenhang mit aktuellen Entwicklungen des Technikeinsatzes und der betrieblichen Arbeitskräftepolitik abzeichnen. (...) Dessen Zukunft (die des normierten Verhandlungssystems in Deutschland, K.S.) wird entscheidend davon abhängen, inwieweit es gelingt, die Aufweichung ‚konsolidierter‘ gegenüber der wachsenden Bedeutung ‚prekärer‘ Verhandlungsfelder zu verarbeiten“ (ebd., S. 218).

Im normierten Verhandlungssystem zählen diejenigen Verhandlungsfelder zu den konsolidierten, die sich auf die gesellschaftliche Bestimmung der Marktfähigkeit von Arbeitskraft, also die Zugangsvoraussetzungen zum Arbeitsmarkt beziehen, sowie diejenigen, die sich in objektivierbaren Größen messen lassen.

„In diesem (..) Sinne gehören zu den konsolidierten Feldern des Verhandlungssystems Regelungen des Beschäftigungsstatus (etwa Zeitverträge, Teilzeitarbeit etc.), Arbeitszeitregelungen (z.B. Schichtarbeit), Regelungen der Lohneingruppierung und der Ausgestaltung der betrieblichen Entlohnungssysteme, individuelle Kündigungen sowie die Aushandlung von Sozialplänen bei Massenentlastungen, aber auch Belastungsabbau, Arbeitssicherheit und Unfallverhütung. Prekär dagegen ist die Verhandlung über die technisch-organisatorische Ausgestaltung der Produktionsprozesse im Rahmen betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen und die betriebliche Leistungs politik in ihrer Gesamtheit“ (ebd., S. 225).

3. Fragestellung und These

Dies ist die konzeptionelle Startlinie für den Abgleich mit den empirischen Ergebnissen insofern, als zum Zeitpunkt der Veröffentlichung von Düll/Bechtle die „Internationalisierung“ in den Verarbeitenden Industrien noch in den Kinderschuhen steckte, zumindest verglichen mit dem heutigen Stand. Aufgrund der zwischenzeitlichen ökonomischen Veränderungen lässt sich nun das Konzept des normierten Verhandlungssystems – etwas abgewandelt – in einen aktualisierten Zusammenhang stellen. Was heißt das?

In der gegenwärtigen Phase der Internationalisierung lassen sich nicht mehr nur für Großkonzerne Tendenzen internationaler Vernetzung und verteilter Arbeit feststellen. Vielmehr treiben auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) des Verarbeitenden

Gewerbes internationalisierte Arbeitsbezüge voran. Sie weiten die ersten tastenden Versuche zur Intensivierung ihres Exports durch die Beteiligung an oder den Aufbau von internationalen Produktionsnetzwerken aus. Zugleich erweitern sich ihre Internationalisierungsaktivitäten in einer räumlichen Dimension: Fanden die ersten Auslandskooperationen noch überwiegend mit Unternehmen der westeuropäischen Nachbarländer statt, rücken nun weiter entfernte Absatzmärkte bzw. Produktionsstandorte mit deutlich unterschiedlichen Arbeitskulturen (wie China, Indien etc.) in den Blick. Dadurch treffen zunehmend sehr unterschiedliche national bestimmte Kulturen, Techniktraditionen und Arbeitsstile aufeinander (vgl. Schmierl/Dunkel 2007; von Behr 2006; Mense-Petermann 2006). Industrielle Arbeit vollzieht sich immer mehr unter den Bedingungen kultureller Vielfalt und Differenz sowie Transnationalisierung.

Obgleich Internationalisierung mittlerweile den beruflichen und betrieblichen Alltag großer Teile der Belegschaften von KMU prägt, werden Veränderungen in den Arbeitsanforderungen dieser Belegschaftsgruppen nicht zum Gegenstand von tariflichen oder kollektiven Regulierungen der Interessenvertretung gemacht. Am Beispiel von Beschäftigtengruppen, die die Hauptlast der Internationalisierung tragen und zeitweilig ins Ausland entsandt werden, lassen sich derartige Lücken der Arbeitsregulierung bei internationalen Arbeitsbezügen aufzeigen. Im Wesentlichen sind diese Beschäftigten zunächst die Vertriebs- oder Kundendienstmitarbeiter, zunehmend aber auch Arbeitskräfte aus Produktion und Montage. Es handelt sich also um Ingenieure, Techniker, Monteure und industrielle Fachkräfte, die bei der Kooperationsanbahnung und beim Aufbau ausländischer Produktionsstandorte zum Einsatz kommen bzw. die für den Aufbau und die Inbetriebnahme von Maschinen und Anlagen für eine begrenzte Dauer im Ausland und vor Ort beim Kunden zuständig sind. Wir bezeichnen sie hier als Arbeitskräftekategorie der internationalen Grenzgänger (vgl. Ernst&Young 2009; Bluhm 2007; Peterson 2003).

Mit dieser Ausrichtung und Konzentration auf die Ebene der Fachkräfte unterscheidet sich der Beitrag von den mittlerweile in der Arbeits- und Industriosozilogie vorliegenden Erörterungen zu den Veränderungen in den Arbeitsbedingungen von Managern und Führungskräften (vgl. Minssen 2009a, 2009b; Hartmann 2009; Pohlmann 2009). Es wird hiermit gewissermaßen ein Typus des „Normalarbeitnehmers“ aus der industriellen Produktion in den Blick genommen und damit an einer niedrigeren Hierarchieebene angesetzt. Darüber hinaus handelt es sich bei den hier behandelten Formen von Entsendung und Grenzgängern zumindest im Hinblick auf die Absicht vor der Auslandsentsendung um kurzfristige Auslandseinsätze von unter einem Jahr (der Terminologie von Heiner Minssen zufolge würde man hier von *Abordnungen* sprechen, wohingegen von ihm Einsätze von ein bis zwei Jahren als *Versetzungen* und nur längere Einsätze von über zwei Jahren als *Entsendungen* bezeichnet werden).⁵

⁵ Eine statistisch abgesicherte Aussage zum tatsächlichen Stellenwert und Umfang dieser Auslandsentsendungen ist uns nicht bekannt. Köhlmann (2010) behauptet beispielsweise ohne Nennung einer statistischen Quelle, dass „in deutschen Großunternehmen (...) der durchschnittliche Anteil der im Ausland eingesetzten Mitarbeiter bei ein Prozent der Gesamtbelegschaft (liegt)“ (S. 29), wobei nach seiner Aussage – auch gestützt durch eine Prognose von PWC (2010) – dieser Anteil in Zukunft zunehmen wird. Der „Global Mobility Effectiveness Survey 2009“ von Ernst & Young (2009) weist allerdings folgende differenziertere Daten aus: Im Hinblick auf Kurzzeitentsendungen von unter zwölf Monaten finden sich in 5% der global befragten Wirtschaftsunternehmen (aus Industrie und Dienstleistungen) 5% der Belegschaft im Auslandseinsatz, in 11% der Unternehmen 2-5% der Belegschaft und in 10% der Unternehmen 1-2% der Belegschaft. Im Hinblick auf Entsendungen von über zwölf Monaten benennen 8% der befragten Unternehmen 5% ihrer Gesamtbelegschaft als „assignees“, 12% der befragten Unternehmen 2-5% der Belegschaft und 13% der Unternehmen 1-2% der Belegschaft. Den

In Verbindung mit den *zunehmenden Auslandsentsendungen von industriellen Fachkräften* in der mittelständischen Metall- und Elektroindustrie stellen sich damit unter Bezugnahme auf das konzeptuelle Gerüst „Normiertes Verhandlungssystem“ folgende zentrale Fragen:

- Verändert sich durch Auslandsentsendungen und internationalen Personaleinsatz die Bedeutung der konsolidierten und der prekären Verhandlungsfelder sowie ihre Relation zueinander?"
- Kommt es auch hier zur Aufweichung konsolidierter Verhandlungsfelder, wie sie Düll und Bechtle in Verbindung mit Technikeinsatz und Arbeitskräftepolitik prognostizierten?

Diese konzeptuelle Unterscheidung nutzend soll im weiteren Fortgang folgende **Kernthese** mit zwei Elementen illustriert werden:

Unsere empirischen Untersuchungen und die aktuelle Literatur zu „Expatriates“ zeigen, dass internationaler Personaleinsatz in den bekannten Großkonzernen vergleichsweise gut reguliert ist, dass aber gerade in den zunehmend international aktiven KMU die Bewältigung der Anforderungen aus Auslandseinsätzen den Expatriates und international eingesetzten Fachkräften selbst überlassen bleibt. Unter den gegenwärtigen Bedingungen dominieren persönliche Bewältigungsstrategien, allenfalls individuelles Interessenhandeln.

Die „Krise des normierten Verhandlungssystems“ wird beim internationalen Personaleinsatz im industriellen Mittelstand also um eine zusätzliche internationale Dimension erweitert. Bislang konsolidierte Verhandlungsfelder wie Arbeitsort, Arbeitszeit bzw. Reisezeit (und damit Freizeit), Belastungen, aber auch Entlohnungsgrundlagen werden ausgehöhlt; bislang bereits prekäre Verhandlungsfelder wie Qualifizierung, interne Hierarchien oder Karriereplanung werden intransparenter und weiter prekariert.

4. Internationale Personaleinsatzpolitik: Arbeiten im Auslandseinsatz und internationale Grenzgänger

Bestandteil eines verstärkten Auslandsengagements ist in den ersten Phasen der betrieblichen Internationalisierungsstrategie von Mittelständlern in der Regel eine deutliche Zunahme internationaler Aufträge durch intensivierten Export, die sich nicht nur in einer quantitativen Ausweitung von Kunden- und Produktionsaufträgen ausdrückt, sondern auch eine Vielzahl von qualitativen Neuerungen mit sich bringt. Es müssen neuartige Kundenanforderungen, die auf von den deutschen Normen abweichenden nationalen Produkt-, Qualitäts-, Technik-, Produktions-, Kennzeichnungs- und Kundennutzungsstandards beruhen, in intern handhabbare Vertriebs-, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Produktionsbedingungen transferiert werden. International geläufige Qualitätsnormen (ISO) werden in den unterschiedlichen Absatzmärkten durch dort gültige nationale Traditionen oder Richtlinien ergänzt. Unter Berücksichtigung nationaler Marktregulierungen sind eigene Logistik- und Vertriebskanäle aufzubauen, Kooperationsvereinbarungen mit bestehenden externen Marktakteuren abzuschließen und ggf. Verträge mit Handelsbevollmächtigten oder Vertriebsorganisationen zu vereinbaren. Hinzu kommt oftmals als neue, auch das inländische Stammwerk betreffende Notwendigkeit die

jeweiligen Rest bilden Unternehmen, deren Auslandsentsendungsanteil weniger als ein Prozent der Belegschaften betrifft.

Betreuung von ausländischen Kunden im inländischen Stammwerk, für die entsprechende sprachliche und personelle Kompetenzen vorgehalten werden müssen. Im Falle von stärker produktionsorientierten Internationalisierungsstrategien kommt es zu Verlagerungen von Produktionsprozessen, zur Konstituierung von verlängerten Werkbänken im Ausland und ggf. zu einer Parallelfertigung im Ausland. Zur Bewältigung grenzüberschreitender Produktionsabläufe sind sowohl im in- als auch im ausländischen Werk Verantwortlichkeiten und hierarchische Strukturen neu zu definieren.

Es entsteht mit den *internationalen Grenzgängern*, die zur Kooperationsanbahnung und zum Produktionsanlauf eingesetzt werden, eine neue Arbeitskräftekategorie mit neuartigen Kompetenzprofilen und Qualifikationsanforderungen, auf die die bekannten Selektions- und Qualifizierungspfade abzustimmen und für die besondere arbeitsrechtliche Entscheidungen zu treffen sind. Im inländischen Stammwerk müssen ausländische Kollegen angeleitet werden. Dem (deutschen) Betriebsverfassungsgesetz zufolge erfordern Umschichtungen und Umstellungen im Personalbereich außerdem die Anerkennung und Berücksichtigung von Informations-, Konsultations- oder Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats. Insgesamt stellen sich neue Rahmenbedingungen für Arbeitshandeln ein. Zu nennen sind u.a. sprachliche Barrieren, möglicherweise divergierende Qualitätsvorstellungen, aber auch die Bewältigung neuer Kooperationsnotwendigkeiten, die auf die ungewohnten Begegnungen mit fremder Nationalkultur und anderen Arbeitskulturen sowie Produktionstraditionen zurückgehen.

Während KMU bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Angleichung sprachlicher und interkultureller Unterschiede sowie bei Schulungen und Anpassungen der Organisationsstruktur zumeist bereits sehr weit reichende Aktivitäten entwickelt und Fortschritte erzielt haben, zeigen die Erfahrungen, dass derzeit noch große Potenziale darin bestehen, die Anforderungen an eine internationalisierte Arbeitskultur durch eine systematische und aktive *Personaleinsatzpolitik* und durch die Nutzung von Regulierungsmöglichkeiten zu bewältigen.

Am Beispiel von Beschäftigtengruppen, die zeitweilig ins Ausland entsandt werden, lassen sich Lücken der Arbeitsregulierung bei neuen internationalen Arbeitsbezügen aufzeigen. Nahezu jedes Unternehmen, das international aktiv ist, muss unterschiedliche Beschäftigtengruppen zeitweilig ins Ausland entsenden. Die insbesondere in KMU weiter bestehenden Diskrepanzen zwischen der klassischen, inländisch geprägten Arbeitskultur und den Anforderungen an eine internationalisierte Arbeitskultur werden sichtbar an *Intransparenzen und Unsicherheiten beim Auslandseinsatz*, die in den meisten Fällen auf eine (für KMU charakteristische) unsystematische, kurzfristig agierende und reaktive Personaleinsatzpolitik zurückzuführen sind.

So finden die aufgrund der gewandelten Auslandsanforderungen geänderten Arbeits- und Produktionsbedingungen trotz der Internationalisierungsentscheidung der Unternehmen keine Verankerung in der inländischen Arbeitsorganisation; es wird versäumt, zur zeitnahen Unterstützung der Auslandskräfte auch im inländischen Stammwerk personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitzuhalten, die sich z.B. auf Ansprechpartner der Leitungsebene oder Kooperationspartner in den produktionsvorbereitenden Abteilungen bzw. in Produktion und Montage beziehen. Es werden keine Puffer bereitgestellt, die ein funktionales Äquivalent zur traditionellen inländischen Kooperationskultur darstellen könnten, welche über Zuruf und kurze Dienstwege funktioniert und dadurch schnelle Entscheidungen und Hilfestellung ermöglicht. Engpässe bei Wartung und Reparatur sind damit

vorprogrammiert. Zu der mangelnden Ressourcenausstattung kommen arbeitskulturelle Defizite: Im Stammwerk zeigt sich ein fehlendes Verständnis für die Personalsituation vor Ort im Ausland, da die Besonderheiten von Auslandsstandorten und -einsätzen den inländischen Belegschaften gegenüber nicht genügend kommuniziert wurden. Auslandskräfte sind mit einer mangelnden Unterstützung und Rückendeckung durch das Stammwerk konfrontiert, sofern ihnen bei Anfragen nicht eine gewisse Priorität eingeräumt wird. Damit hängt auch eine unzureichende Wertschätzung der Erfahrungen von Auslandskräften zusammen, die nicht selten durch Angst vor Arbeitsplatzverlust in der Stammbesellschaft stimuliert ist, wenn die betriebliche Internationalisierungsstrategie und deren erhoffte Vorteile intern unzureichend kommuniziert sind. Grenzgänger werden zumeist nicht als eine eigenständige Gruppe angesehen, sondern gelten eher als zeitlich vorübergehende Ausnahmefälle, weshalb die Werksleitungen keine Notwendigkeit für konkrete Regelungen sehen. Ein erstes Problem besteht oftmals darin, dass kein fester Zeitraum festgelegt wird, in dem die Arbeit im Ausland erledigt werden soll. Meist wird eine kurze Frist von mehreren Wochen festgesetzt, die sich dann aber wegen des oft unterschätzten Aufwands des Auslandsengagements immer wieder verlängert, wobei dies wiederum nicht über Verträge geregelt wird, sondern über kettenweise Verlängerungen der Reisetage. Es existieren keine transparenten Regeln für den Auslandseinsatz, es werden unklare, weil oft unkalkulierbare, oder nicht eingehaltene Vorhersagen zur Dauer des Auslandseinsatzes getroffen, die Mitarbeiter werden kaum auf den Aufenthalt vorbereitet, die mit dem Auslandseinsatz verbundenen Verfahrensweisen bei der Entlohnung bleiben unregelmäßig und auch hinsichtlich der Vorgehensweise bei der Rückversetzung der Arbeitskräfte herrscht Planlosigkeit (vgl. Puck et al. 2010; Spieß/Stroppa 2010; Ziegler/Krohn 2010; Minssen 2009a, 2009b; Bluhm 2007; PWC 2007; Kühlmann/Stahl 2006).

Ein erster Befund: Die traditionelle pragmatische Arbeitskultur im Mittelstand bringt eine spezifische Internationalisierungsstrategie mit sich, die sich durch drei arbeitspolitische Besonderheiten auszeichnet:

- *Zum ersten* wird eine uneinheitliche, pragmatische, ad hoc beschlossene, evtl. widersprüchliche Internationalisierungsstrategie nach dem Prinzip von ‚trial and error‘ und mit großen Risiken verfolgt. Die Internationalisierungsentscheidung wird in der Regel ohne eine umfassende Evaluierung der sich aus ihr ergebenden internen Anforderungen bzw. Anpassungserfordernisse und ihrer Folgen getroffen.
- *Zum zweiten* setzt dieses eher unsystematische Internationalisierungsengagement stark auf die Selbstorganisation und -verantwortung der Arbeitskräfte. Auf diese Weise werden subjektive und informelle Flexibilitätssfähigkeiten der Beschäftigten erfolgreich zur Bewältigung der Internationalisierung beim Kunden oder im Auslandswerk genutzt. Für die Belegschaften stellt sich dadurch aber ein Widerspruch zwischen den beruflichen Chancen und Belastungen ein.
- *Zum dritten* findet aufgrund der quantitativ geringen Anzahl der Auslandsentsendungen bzw. der Grenzgänger keine kollektive Interessenvertretung statt. Ein Tarifvertrag hierzu besteht ebenfalls nicht.

Ein zweiter Befund: Die *Widersprüchlichkeit von Chance und Verschleiß* lässt sich exemplarisch für die drei Phasen vor, während sowie nach dem Auslandseinsatz unter dem Motto „Unklarheit und Unsicherheit des Grenzgängereinsatzes“ zusammenfassen:

- intransparente Regelungen zu den Auslandseinsätzen und unzutreffende Vorhersagen zur Dauer sowie unklare Entgeltregelungen (4.1),
- mangelnde Unterstützungsleistungen durch den heimischen Standort (4.2),
- planlose Rückkehr ins Stammwerk (4.3).

4.1 Keine transparenten Regeln für den Grenzgängereinsatz und unzutreffende Vorhersagen zur Dauer des Auslandseinsatzes

Grenzgängertätigkeiten werden anfangs relativ unsystematisch an (ausschließlich) fachlich geeignete Mitarbeiter delegiert. Da es sich um ein neues Aufgabenfeld handelt, wird zunächst nach dem Prinzip von ‚trial and error‘ vorgegangen. Aufgrund mangelnder Erfahrung lassen sich Dauer, Umfang und Häufigkeit des Einsatzes von Grenzgängern im Ausland offenbar im Voraus nur schwer abschätzen. Situations- und personenunabhängige Regeln werden nicht entwickelt:

„Über arbeitsrechtliche Regelungen ist eigentlich gar nicht gesprochen worden.“⁶

„Du hast Deine Aufgaben gehabt und hast Woche für Woche Reiseanträge gestellt. Die sind immer genehmigt worden, das ist klar, ist ja logisch, und man hat halt seinen Job gemacht.“

„Der Zeitraum war eigentlich auch offen, da hat es geheißen: ein halbes Jahr. Es sind vier Jahre draus geworden.“

Den Belegschaften werden Auslandseinsätze durch Entgeltzulagen oder besondere Vergünstigungen wie Dienstwagen, Haushaltshilfen etc. schmackhaft gemacht, die nicht selten nach der Rückkehr wieder zurückgenommen werden.

„Ich war, also da war die Rückversetzung schon geplant und alles und da habe ich mal einen Anruf gekriegt, das war im April, im Mai bin ich dann zurückgegangen, das war ein Personalentwickler, na ja, der hat mich zu einem Personalgespräch gebeten. Und das Thema, das damals zur Sprache gekommen ist, war: ‚Ja, Sie waren jetzt so lange in Tschechien und haben eine freiwillige Zulage kassiert, zu Recht oder zu Unrecht‘, hat er mir gesagt, ‚und wenn Sie wieder zurückkommen, dann streichen wir die.‘ Das war der ganze Dank von der Firma.“

4.2 Mangelnde Verankerung der Grenzgängertätigkeit in der Arbeitsorganisation sowie unzureichende Unterstützung durch Stammwerk

Grenzgänger erhalten meist keine ausreichende Hilfestellung, Unterstützung und Rückendeckung von Kollegen im heimischen Werk, wie sie für eine erfolgreiche Arbeit im Ausland erforderlich wäre. Beim Aufbau ausländischer Produktionsstätten besteht vor allem die Notwendigkeit der Unterstützung bei Service, Wartung und Reparatur der im Ausland aufgestellten Maschinen oder auch in der schnellen Versorgung mit Fertigungsunterlagen und -dokumenten.

Da die Unterstützung keinen definierten Platz im Aufgabenspektrum der Fachkräfte im Stammwerk hat, sondern eher ad hoc zu den bereits vorhandenen Aufgaben

⁶ Die Zitate stammen aus Interviews mit Grenzgängern im Rahmen der von uns durchgeführten empirischen Erhebungen.

hinzukommt, erhöht sie die Arbeitsbelastung auch an den inländischen Arbeitsplätzen:

„Maschinenreparatur, Service und die Wartung war halt ein gravierender Punkt, wo man am meisten eigentlich Unterstützung gebraucht hat, kurzfristig, vor allen Dingen kurzfristig. Und da war das eigentlich ein ständiges Problem, a) welche zu bekommen und b) schnell. Es war auch niemand da, der gesagt hat: ‚Ich unterstütze dich nicht.‘ Ganz offiziell hat sich das keiner getraut. Dann ist sie schon gekommen, wenn du sie eingefordert hast.“

„Die Leute, die ich jetzt für längere Zeit ins Ausland (vor allem Italien, USA, wo die Kunden einen längeren Vor-Ort-Service und Schulung fordern) schicke, fehlen im Hause bei der regulären Produktion. Wir brauchen eindeutig neue und mehr Projektleiter. Momentane Lösung ist die Etablierung einer Projektleiterassistentz, um einen jungen Mann schrittweise an die Verantwortung heran zu führen.“ (Geschäftsführer)

„Die gleichen Mitarbeiter, das muss man auch sagen, die werden ja doch herinnen benötigt. Und dann hat es natürlich einige Baustellen gegeben, das war zuerst mal das eigene Werk und dann erst kam das in Tschechien dran.“ (Deutscher Produktionsarbeiter)

Als Hauptgrund für die mangelnde Unterstützung lässt sich neben den arbeitsorganisatorisch nicht eingeplanten Störfaktoren durch die Schnellschüsse und unmittelbar zu bewältigenden Anfragen seitens der Auslandskollegen die Angst vor Arbeitsplatzverlusten angeben:

„Ein jeder denkt doch irgendwo an Arbeitsplatzsicherung – und: ‚Desto mehr ich da die ganze Sache unterstütze, desto mehr grab’ ich mir mein eigenes Wasser ab‘, das war der Hintergrundgedanke meistens. Und da ist es eigentlich nur menschlich, dass da von selber nicht sehr viel kommt.“ (Deutscher Produktionsarbeiter)

4.3 Planlosigkeit bei der Rückversetzung

In gleicher Weise, wie es auch die gesamte Expatriates-Literatur konstatiert, stellte sich in unseren empirischen Fällen die Regelung der Repatriierung, also der Rückkehr der Auslandsentsandten, als das gravierendste Problem heraus. Zumeist herrscht Unklarheit in den Fragen: Wie wird sich die Rückkehr gestalten? Welches wird der künftige Arbeitsplatz sein? Welche neuen Chancen oder Belastungen sind damit verbunden? Inwieweit werden die Auslandserfahrungen im weiteren Berufs- und Karriereverlauf anerkannt?

„Zum Beispiel bei mir war die klassische Aussage das: ‚Ja, wenn du zurückkommst, dann haben wir schon Arbeit für dich und dann arbeitest du halt in der Arbeitsvorbereitung da ein bisschen mit, es ist genügend Arbeit da.‘ Es stimmte ja auch. Aber richtig aufgehoben habe ich mich da nicht gefühlt.“

„Als ich zurückgekommen bin, da war es zwar nicht so, dass ich gesagt hab: Ich habe Angst, ich habe keinen Job mehr, aber man ist ziemlich orientierungslos gewesen. Und dann hieß es: ‚O.k., dann arbeitest du ein bisschen mit, dann

mach mal da ein bisschen was und mach da ein bisschen was.' Man hat keine konkreten Aufgaben gehabt, und wenn man dann so, kann man sagen, unter Strom gestanden ist, wie es da drüben war, man hat jeden Tag eigentlich gepowert, damit das funktioniert, und dann wird man einfach von 100 auf 40 zurückgefahren. Also ich habe mir gedacht: Ja, was ist da jetzt los?"

Die hier angeführten empirischen Befunde lassen sich damit folgendermaßen auf das Gros der sich mit Auslandsentsendungen befassenden Forschung beziehen: Es genügt nicht, Fragen der internationalen Arbeit und speziell der interkulturellen Kommunikation psychologisch und lediglich situativ abzuhandeln (vgl. Kinast/Alexander 2003; Kinast 2003a, 2003b; Stumpf 2003a, 2003b). Vielmehr – und darin besteht die Stärke der Industriesoziologie – müssen die maßgeblicheren *strukturellen, (arbeits-) organisatorischen, materiellen und praktischen* Besonderheiten für eine Analyse der Veränderungen und der neuen Arbeitsanforderungen in der Analyse mit berücksichtigt werden.

5. Personal- und interessenpolitische Ansatzpunkte zur Regelung von Auslandseinsätzen

Die im letzten Abschnitt beschriebenen Besonderheiten der internationalen Personaleinsatzpolitik in KMU deuten darauf hin, dass sich aus sozialwissenschaftlicher Perspektive deutliche Handlungspotenziale für die betriebliche Personalpolitik ergeben. Eine zentrale Rolle kommt dabei nicht nur der betrieblichen Personalwirtschaft, sondern auch den Betriebsräten bzw. betrieblichen Interessenvertretungen zu. Eine präventive Personaleinsatzpolitik erlaubt es, individualvertraglich oder kollektiv über eine Betriebsvereinbarung abgesicherte Regularien zur Vermeidung von Unsicherheiten beim Auslandseinsatz abzuschließen. Diese potenziellen Regulierungsfelder betreffen im Wesentlichen drei Bereiche: Regelungen vor dem Auslandseinsatz, Regelungen zum Auslandseinsatz und Regelungen für die Rückkehr des Auslandspersonals.

Regelungen vor dem Auslandseinsatz: Eine sinnvolle Qualifizierung vor dem Auslandseinsatz geht über reine Sprachkurse hinaus und bezieht auch kulturelle Besonderheiten ein; dabei sind nicht nur die Spezifika der fremden Kultur im alltäglichen sozialen Umgang, sondern die besonderen Produktionstraditionen maßgebend, welche das sozialökonomische Umfeld der Produktion konstituieren (Logistikketten und Zulieferbeziehungen, Arbeitsmarktlage, Ausbildungshintergrund der ausländischen Belegschaft, nationalspezifische Hierarchietraditionen, System der industriellen Beziehungen etc.). Vor dem Auslandseinsatz sind mit den Arbeitskräften die besonderen arbeitsrechtlichen Bedingungen des Auslandseinsatzes zu vereinbaren. Dazu gehören beispielsweise die wesentlichen Arbeitsaufgaben, die Konsequenzen für Eingruppierung, Entgelt und Zulagen, oder auch eine zutreffende Prognose und verbindliche Zusage zur Dauer des Auslandseinsatzes sowie Vetomöglichkeiten bei potenziellen Gefahrenländern.

„Die neuen Arbeitsverträge enthalten nun den Zusatz: Bereitschaft zu Auslandseinsätzen.“ (Betriebsrat)

Im Rahmen von *Regelungen zum Auslandseinsatz* werden die Bedingungen für die Zeitdauer des Auslandseinsatzes sowie die Bereitstellung von personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen im Auslands- und Inlandswerk inklusive der Einplanung von Kapazitätspuffern im inländischen Stammwerk sichergestellt. Im Hinblick auf die

Berufs- und Karriereplanung der Auslandskräfte sind Entscheidungen über die personalpolitische und disziplinarische Zuordnung zu treffen, etwa darüber, welcher Vorgesetzte während des Auslandsaufenthalts für die Betreuung, Anweisung und Bewertung zuständig ist. Schließlich sind Klärungen dahingehend zu treffen, inwieweit und wie durch das Auslandspersonal weiterhin die Dienstleistungsfunktion des Personalbereichs oder auch die Interessenvertretungsfunktion des Betriebsrats hinsichtlich Gehaltsabrechnung, persönlicher Beratung, Reisekosten- und Spesenabrechnung etc. in Anspruch genommen werden können.

Regelungen und Vereinbarungen für die Rückkehr: Eine klassische Leerstelle bei der Internationalisierung von KMU sind Vorkehrungen für die Rückkehr des Auslandspersonals, die sich auf die Bewertung und Gratifizierung der durch kulturelle Kompetenzen angereicherten Arbeitsqualifikation sowie die Berücksichtigung in Eingruppierung und Entgelt beziehen. Im Stammwerk sind Entscheidungen hinsichtlich der Position und Funktion der Rückkehrer zu treffen. In diesem Zusammenhang sind auch Überlegungen zur betrieblichen Nutzungsstrategie anzustellen, die einen Know-how-Transfer der Rückkehrer in den Führungskreis und die Belegschaft des Stammwerks vorsieht und die strategische Multiplikatorenrolle der Rückkehrer im Hinblick auf eine interne Qualifizierung zu den Auslandsmärkten oder ausländischen Produktionsbedingungen anerkennt, um das Potenzial zum Organisationslernen in Richtung einer internationalisierten Arbeitskultur auszuschöpfen.

6. Konzeptuelle und interessenpolitische Schlussfolgerungen

Diese hier nur kurz wiedergegebenen, allerdings jeweils typischen Befunde (vgl. auch Minssen 2009a, 2009b; Bluhm 2007; Mense-Petermann 2005) lassen sich konzeptionell zurückbeziehen auf die Frage der Interessenvertretung und der konsolidierten Verhandlungsfelder. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die neuen, mit Internationalisierung verknüpften Formen der Nutzung von Arbeitskraft hebeln einige im Inland traditionell konsolidierte Verhandlungsfelder aus und prekarisieren diese.

Erstens wird das konsolidierte Verhandlungsfeld *Arbeitszeit* – und damit die Balance zwischen Arbeit und Freizeit – durch eine Tendenz zur *flexibilisierten, räumlich distanzierten Arbeitskraftnutzung* der Beobachtung der kollektiven Interessenvertretung und dadurch auch dem Zugriff der Mitbestimmung entzogen. Das lässt sich in drei Dimensionen zeigen:

- durch die Zunahme von *Überstunden* und unkalkulierbarer Mehrarbeit vor Ort, z.B. wegen der Entkopplung der Zeitstrukturen der Arbeitsabläufe im Ausland von den Arbeitszeiten und Schichten der inländischen Stammbesellschaften, Stichwort: geteilte Arbeit in unterschiedlichen Zeitzonen;
- durch das Fehlen notwendiger *Erholzeiten*, z.B. nach wiederholten, kurzfristigen Auslandseinsätzen, oder durch die nur partielle Anerkennung von Reisezeiten als Arbeitszeit.
- durch die erhöhten Anforderungen an globale Mobilität und Reisebereitschaft mit Folgen für das *Familien- und Privatleben*.

Zweitens treten im ebenfalls konsolidierten Verhandlungsfeld der *Belastungsdimension* neue *widersprüchliche* Arbeitsanforderungen auf, wenn sich z.B. aufgrund der erforderlichen Flexibilität und von Entscheidungszwängen inländische Arbeits- und Qualitätsregeln oder Dokumentationspflichten beim

Auslandseinsatz nicht einhalten lassen oder wenn es an einem disziplinarischen Verantwortlichen und Ansprechpartner mangelt. Darüber hinaus entstehen mit den besonderen Gesundheitsrisiken in Krisenregionen völlig neuartige, oftmals sehr drastische, Leib und Leben betreffende Belastungsquellen.

Drittens findet im konsolidierten Verhandlungsfeld *Entgelt* eine Entkopplung von Lohn-Leistungs-Relationen statt. Während vor dem Auslandseinsatz zumeist klare Vereinbarungen zum Umgang mit bisherigen Leistungslohnen fehlen, wird im Ausland in vielen Fällen ein durchschnittlicher Leistungslohnsatz angewandt oder es werden punktuelle, vorübergehende Zulagen gewährt, die nicht selten nach der Rückkehr wieder zurückgenommen werden. Auch ein bei klassischer Karriere im Inland mehr oder weniger stattfindender Fahrstuhleffekt (Kaminkarriere) lässt sich bei Rückkehrern nicht nachweisen.

Viertens kommen im Segment des ohnehin prekären Verhandlungsfelds *Leistungs politik* neuartige Unsicherheitssituationen und Flexibilisierungserfordernisse hinzu, z.B. hinsichtlich der Bewältigung von

- neuen, kulturell induzierten *Unsicherheiten oder Unvereinbarkeiten*, die z.B. wegen mangelnder Qualifizierung hinsichtlich interkultureller Kompetenzen oder auch wegen im Ausland abweichender Berufsprofile auftreten;
- Schnellschüssen vor Ort sowie akute, schnell zu bewältigende Anforderungen, die individuell verarbeitet werden müssen, weil sich die interkulturelle Arbeit nicht in der formellen betrieblichen inländischen Organisation und Zeitstruktur widerspiegelt.

Abschließend sei nun noch auf die Frage eingegangen, welche Konsequenzen diese Veränderungen im normierten Verhandlungsfeld durch international verteilte Arbeit für das Interessenhandeln und die Interessenvertretung der betroffenen Arbeitskräftegruppen haben: In der Tat liegt in diesen Fällen seitens der Grenzgänger eine individualisierte Bewältigungsstrategie vor; weil nicht nur kein anwendbarer Tarifvertrag existiert, sondern auch keine kollektiven betrieblichen Regelungen (wie Betriebsvereinbarungen) bestehen. Zudem wird in vielen mittelständischen Unternehmen – und das gilt auch für andere als diese Grenzgänger- bzw. Entsendefragen – der Betriebsrat über die konsolidierten Verhandlungsfelder hinaus erst dann aktiv, wenn es ihm gegenüber direkt artikulierte Beschwerden oder Klagen seitens der Kolleginnen und Kollegen gibt. Aufgrund der typischen Beschäftigtenmentalität und Arbeitskultur in mittelständischen Unternehmen unterbleiben solche formalen Beschwerden meistens, da sich die Auslandsentsandten verantwortlich für den Erfolg des eigenen Unternehmens im Ausland fühlen und dort, motiviert durch eigenen beruflichen Ehrgeiz bzw. Berufsethos, kreativ etwas Konstruktives sowie Anspruchsvolles aufbauen und zum Laufen bringen wollen. Allerdings zeigen diese Bedingungen der internationalen Personaleinsatzpolitik in KMU auch, dass sich zur Vermeidung von Belastungen in der Belegschaft deutliche Handlungspotenziale für die betriebliche Personalpolitik, die betrieblichen Interessenvertretungen und die Arbeitsbeziehungen ergäben (vgl. Hauser-Ditz et al. 2010; Siemann 2010; Jacob/Wallmichrath 2010; Zangs et al. 2010; Altmann 2010). Für die Betriebsräte bzw. betrieblichen Interessenvertretungen lässt sich aus den empirischen Befunden ein weites Feld für individualvertraglich oder kollektiv über eine Betriebsvereinbarung abgesicherte Regularien zur Vermeidung von Unsicherheiten beim Auslandseinsatz ableiten, die spezifische Regelungen vor dem Auslandseinsatz, Regelungen zum Auslandseinsatz und Regelungen für die Rückkehr des Auslandspersonals betreffen.

Nicht zuletzt stellen sich für die betriebliche und überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen (vgl. Trinczek 2010; Dörre 2010) im Zusammenhang mit der Internationalisierung von KMU und internationalem Personaleinsatz Ansatzpunkte heraus, die prekarierten Verhandlungsfelder (wieder) in konsolidierte Verhandlungsfelder zu transformieren sowie die Anforderungen an Regulierung in Tarifverträgen aufzugreifen. Die für mittelständische Betriebe typische, auf dem (Auslands-)Einsatz qualifizierter Fachkräfte basierende Arbeitskultur stünde dem kaum entgegen, sofern die Regelungslücken als Verhandlungsgegenstände im Betrieb thematisiert würden.

Literatur

- Altmann, Elisabeth (2010): Expatriates sicher entsenden. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 24-27.
- Behr, Marhild von (2006): Industriearbeit in interkulturellen Kontexten – Anforderungen und Belastungen an internationalisierten Arbeitsplätzen. In: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit, Berlin, S. 111-136.
- Behr, Marhild von/Hirsch-Kreinsen Hartmut (Hg.) (1998): Globale Produktion und Industriearbeit, Frankfurt/New York.
- Bluhm, Katharina (2007): Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik. Wiesbaden.
- BMBF (Hg.) (2006): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2006, Bonn/Berlin.
- Castells, Manuel (2001): Das Informationszeitalter I: Die Netzwerkgesellschaft, Opladen.
- Dachs, Bernhard/Ebersberger, Bernd/Kinkel, Steffen/Waser, Bruno (2006): Offshoring of production – A European perspective. Bulletin of the European Manufacturing Survey, No. 2, Karlsruhe, May 2006.
- Dörre, Klaus (2010): Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 873-912.
- Ernst&Young (2009): Global mobility effectiveness survey 2009, Zürich.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002): The Europeanisation of industrial relations in a global perspective: A literature review, Dublin.
- Haghirian, Parissa (2010): Unterschiede ernst nehmen. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 13-15.
- Hartmann, Michael (2009): Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität? In: Soziale Welt, 60. Jg., Heft 3, S. 285-303.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger/Rampeltshammer, Luitpold (2010): Transnationale Mitbestimmung? Frankfurt/New York.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2010): Multinationale Unternehmen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 597-617.
- Jacob, Laura/Wallmichrath, Kirsten (2010): Genau hinschauen lohnt sich. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 10-12.
- KfW/Creditreform/IfM/RWI/ZEW (Hg.) (2007): Den Aufschwung festigen – Beschäftigung und Investitionen weiter vorantreiben. Mittelstandsmonitor 2007 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Kinast, Eva-Ulrike/Thomas, Alexander (2003): Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen. In: A. Thomas/E. Kinast/S. Schroll-Marchl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 243-256.

- Kinast, Eva-Ulrike (2003a): Interkulturelles Training. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 181-203.
- Kinast, Eva-Ulrike (2003b): Interkulturelles Coaching. In: A. Thomas/E. Kinast/S. Schroll-Marchl (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 217-226.
- Kühlmann, Torsten/Stahl, Günter (2006): Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, S. 673-698.
- Kühlmann, Torsten (2010): Thesen zum Management von Auslandsentsendungen. Stand der Praxis und Herausforderungen. In: Personalführung, Heft 8, S. 28-35.
- Lazonick, William (2004): Corporate restructuring. In: Thompson, Paul/Tolbert, Pamela/Batt, Rosemary/Ackroyd, Stephen (Hg.): Oxford handbook of work and organization. Oxford.
- Lüthje, Boy/Schumm, Wilhelm/Sproll, Martina (2002): Contract Manufacturing. Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche. Frankfurt/New York.
- Meil, Pamela/Heidling, Eckhard/Schmierl, Klaus (2003): Die (un-)sichtbare Hand. Nationale Systeme der Arbeitsregulierung in der Ära des Shareholder Value – Ein internationaler Vergleich: Deutschland, Frankreich, USA, Forschungsberichte aus dem ISF München, München.
- Mense-Petermann, Ursula (2005): Unternehmen im Transnationalisierungsprozess – Zum Problem der Herstellung de-facto-akzeptierter Entscheidungen in transnationalen Integrationsprozessen. In: Soziale Welt, Heft 4, S. 381-397.
- Mense-Petermann, Ursula (2006): Transnationalisierung. Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe auf dem Prüfstand. In: Berliner Journal für Soziologie, 16. Jg. Heft 3, S. 393-411.
- Minssen, Heiner (2009a): Bindung und Entgrenzung, Frankfurt/New York.
- Minssen, Heiner (2009b): Karriere durch Auslandsentsendungen? In: ÖZS, 34. Jg., Heft 4, S. 41-59.
- Moldaschl, Manfred/Ludwig, Joachim/Schmierl, Klaus (2007): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. In: Ludwig, Joachim/ Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (Hg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München und Mering, S. 11-19.
- Peterson, Richard (2003): The use of expatriates and inpatriates in Central and Eastern Europe since the Wall came down. In: Journal of World Business, 38. Jg., S. 55-69.
- Pohlmann, Markus (2009): Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie. In: KZfSS, 61. Jg., Heft 4, S. 513-534.
- PricewaterhouseCoopers (PWC 2007): Der Mehrwert internationaler Mitarbeiterinsätze, www.pwc.de.
- Pries, Ludger (2010): Warum pendeln manche Migranten häufig zwischen Herkunfts- und Ankunftsregion? In: Soziale Welt, 61. Jg., Heft 1, S. 69-88
- Puck, Jonas/Neyer, Ann-Katrin/Dennerlein, Tobias (2010): Diversity and conflict in teams: a contingency perspective. In: European Journal of International Management, Vol. 4, No. 4, S. 417-439.
- Schmierl, Klaus/Pfeiffer, Sabine (2005): Die Lego-Logik der kapitalistischen "Netzwerkökonomie" - Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik. In: Faust, Michael/Funder, Maria/ Moldaschl, Manfred (Hg.): Die Organisation der Arbeit, München/Mering 2005, S. 43-66.
- Schmierl, Klaus/Dunkel, Wolfgang (2007): Das Konzept Arbeitskultur - Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur. In: Schmierl, Klaus (Hg.): Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur, München, S. 9-26.
- Schmierl, Klaus (2007a): Arbeitskulturen und Interessenvertretung bei international verteilter Arbeit von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Schmierl, Klaus (Hg.): Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur, München, S. 173-200.

- Schmierl, Klaus (2007) (Hg.): Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur, München.
- Schmierl, Klaus/Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Huchler, Norbert (2007): Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit. In: Ludwig, Joachim/ Moldaschl, Manfred/Schmauder, Martin/Schmierl, Klaus (Hg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München und Mering, S. 79-84.
- Siemann, Christiane (2010): Die üppigen Zeiten sind vorbei. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 4-8.
- Spieß, Erika (2004): Standards, Stile, Identitäten. In: SSIP-Mitteilungen Sonderheft 2003, Berlin, S. 3-7.
- Spieß, Erika/Stroppa, Christina (2010): Soziale Unterstützung, Stresserleben und Zufriedenheit beim Auslandsaufenthalt. In: Zeitschrift für Personalführung, 24. Jg, Heft 3; S. 290-296.
- Stumpf, Siegfried (2003a): Interkulturelle Kompetenz und Kooperation in Unternehmen. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 229-242.
- Stumpf, Siegfried (2003b): Interkulturelle Arbeitsgruppen. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 340-353.
- Trinczek, Rainer (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 841-872.
- Windeler, Arnold/Wirth, Carsten (2010): Netzwerke und Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden, S. 569-596.
- Tholen, Jochen/Cziria, Ludovit/Hemmer, Eike/Kozek, Wieslawa/Masfeldova, Zdenka (2006): Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa – Fallstudien zu den Arbeitsbeziehungen in Polen, Tschechien und der Slowakei, München und Mering.
- Thomas, Alexander (2006): Interkulturelle Handlungskompetenz – Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. In: Arbeit, 15. Jg., Heft 2, S. 114-125.
- Thomas, Alexander/Schroll-Machl, Sylvia (2003): Auslandsentsendungen: Expatriates und ihre Familien. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Marchl, Sylvia (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 390-415.
- Zangs, Gesche/Gojani, Luizim/Bastian, Philipp (2010): Transparenz für alle Beteiligten. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 16-18.
- Ziegler, Maik/Krohn, Melanie (2010): Den Kulturschock vermeiden. In: Personalwirtschaft Sonderheft Auslandsentsendung 05/2010, S. 30-31.