

Personalwesen/Grundlagen: Internationale Personalwirtschaft (Dr. Konrad Schwan, 2008), s.a. Literaturliste

Die Funktion der Internationalen Personalwirtschaft wird vielfach gleichgesetzt mit dem Personalmanagement internationaler Konzerne. Eine geeignete und allgemein akzeptierte theoretische Basis für die Internationale Personalwirtschaft fehlt bislang und es dominieren für die zahlreichen Problemstellungen pragmatische Praxislösungen (s.a. *Drumm*, aaO, S.759 ff.). Es ist nicht einsichtig, die Funktion der Internationalen Personalwirtschaft vornehmlich an der Größe international tätiger Konzerne zu orientieren, da inzwischen auch **Mittel- und Kleinbetriebe zunehmend auf internationalen Märkten** tätig sind und dort Tochterunternehmen betreiben, sei es als Verkaufsniederlassungen oder Fertigungsstätten, und daher ebenfalls eine den jeweiligen Verhältnissen entsprechende Personal- und Führungsarbeit verfolgen müssen. Im Gegensatz zu Großbetrieben, die in der Regel über vergleichsweise größere Erfahrungen, personalwirtschaftliche und andere Ressourcen verfügen, wäre es naheliegender Weise gerade für Mittel- und Kleinbetriebe mit internationaler Tätigkeit erforderlich, durch die Personalwirtschaftslehre, Interessenvertretungen, öffentliche Einrichtungen, Berater usw. Unterstützung zu erhalten. Ein theoretischer Ansatz, basierend auf empirischen Erhebungen und davon abgeleiteten Prämissen, wäre äußerst nützlich. *Drumm* hat sich darum bemüht (*Drumm*, aaO, S. 760 ff., 764 ff.). Eine personalwirtschaftliche Auslandspraxis nach Versuch und Irrtum hat zahlreichen Auslandstöchtern von Mittel- und Kleinbetrieben in den vergangenen Jahren die Existenz oder zumindest teures Lehrgeld gekostet.

Drumm konzipiert einen **axiomatischen Theorierahmen** und nennt vier Axiome für die Internationale Personalwirtschaft: Ökonomische Markt- und insbesondere Gewinnziele - soziale Ziele – einheitliche Identität – situative Differenzierung (*Drumm*, aaO, S. 765 ff.), die in Wechselbeziehungen stehen und die Basis für die Internationale Personalwirtschaft bilden. Durch die Axiome wird klargestellt, dass es um das ökonomische Überleben der Unternehmen im Ausland geht, ethischen und sozialen Normen bei personellen Entscheidungen im In- und Ausland Rechnung getragen wird, eine Mindestidentität im Firmenverbund wie im Ausland zu schaffen ist und am Standort im Ausland rechtlich und kulturell die Personalarbeit anzupassen ist. Das Ziel ist, ein personalwirtschaftliches Optimum unter den vier axiomatischen Anforderungen unternehmensspezifisch zu erreichen.

Auf der axiomatischen Grundlage können allgemeine **instrumentelle Hypothesen der Internationalen Personalwirtschaft** formuliert werden und man käme zu einer erklärenden Theorie, die durch empirische Überprüfungen zu verifizierbar wäre.

Wesentlich ist, dass die **Internationale Personalwirtschaft** unter Beachtung der Axiome erfolgt und *Drumm* formuliert diese wie folgt (*Drumm*, aaO, S. 769):

„Mit internationalem Personalmanagement sind alle Strategien, Maßnahmenbündel und Einzelmaßnahmen zum Einsatz von Personal gemeint, die unter Beachtung sozialer Nebenbedingungen die Erfolgsziele der Unternehmung unterstützen und dabei unternehmungswert im In- und Ausland einheitlichen Handlungsmustern folgen; sie müssen gleichzeitig den rechtlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen des jeweilige Gastlandes Rechnung tragen“.

Die nachfolgenden Texte und Darstellungen der vorliegenden Arbeitsunterlage zur Internationalen Personalwirtschaft orientieren sich im Wesentlichen an den oben kurz skizzierten theoretischen Ansätzen.

1. Personale Entwicklungen und Internationale Personalwirtschaft - schemata

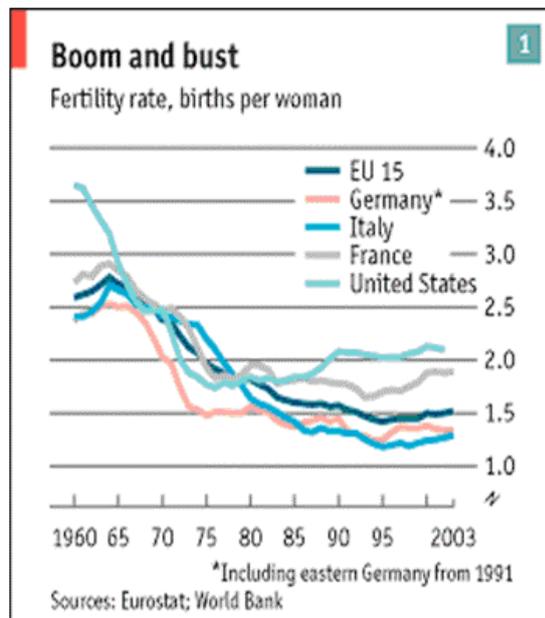
Quelle: Allianz, 2007

1)

Sieben Mega-Trends verändern die Rahmenbedingungen für das Human Capital Management global agierende Unternehmen

1. Demographie
 2. Die Migration der Arbeit und der Arbeitenden
 3. Die Arbeitsmotivation
 4. Bildung, Kompetenzen und das lebenslange Lernen
 5. Die zunehmende Globalisierung
 6. Die wachsende Produktivität in der Wissenswirtschaft
 7. Technologie
-

2)



Was wir jetzt schon wissen:

- Die Bevölkerungspyramide ändert sich überall
 - Die arbeitende Bevölkerung wird überall älter
 - Die Geburtsraten sinken, nicht nur in den entwickelten Ländern
-

3)

Die demografische Landkarte verschiebt sich

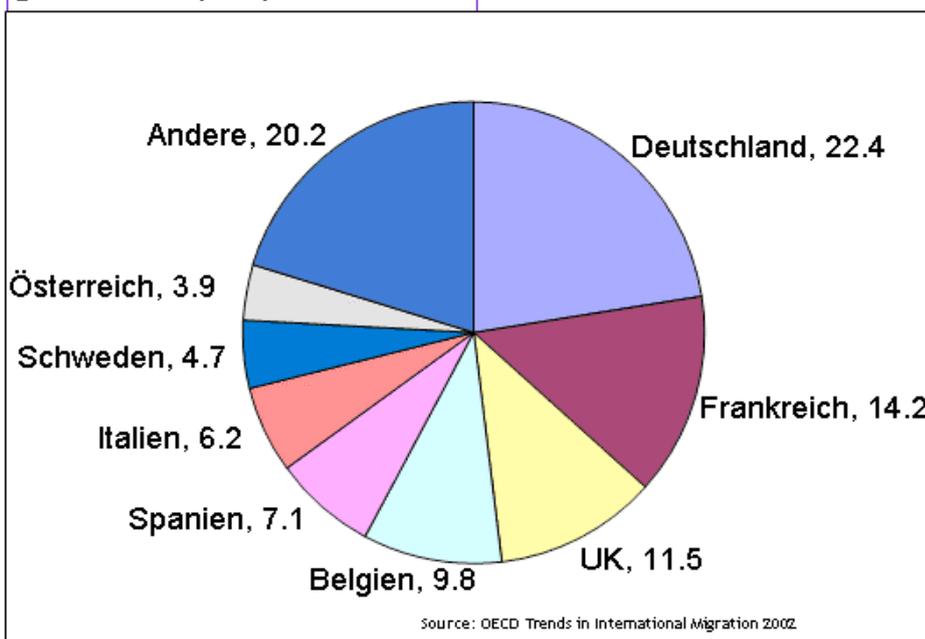
Voraussichtliche Verluste in der EU Population:

- Bis 2025 ein voraussichtlicher Verlust von 5 Million EU Bevölkerung – diese kommen noch zu den bereits voraus gesagten Verlust von 20 Millionen Arbeitskräften, die notwendig sind um den notwendigen Wirtschaftswachstum zu bewirken und die Kosten für die Renten aufzubringen
- In Deutschland – eines des Kinderärmsten Land der Welt – wird die Bevölkerung bis 2050 bis zu 43 % abnehmen
- Deutschland wird pro Jahr 3,4 Millionen Immigranten benötigen um sein “support ratio” zu halten!

4)

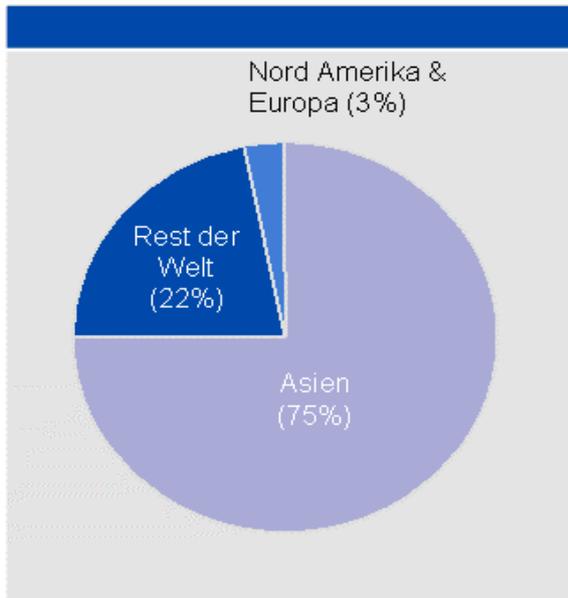
Die derzeitige Migration der Arbeit und der Arbeitenden

Von ca. 10 Mio. eingewanderten Arbeitenden in Europa lebt der größte Anteil (22%) in Deutschland



5)

In den nächsten 10 Jahren werden 2/3 neuer Job
Suchende aus Asien kommen



Quelle: ILO World Employment Report 2001

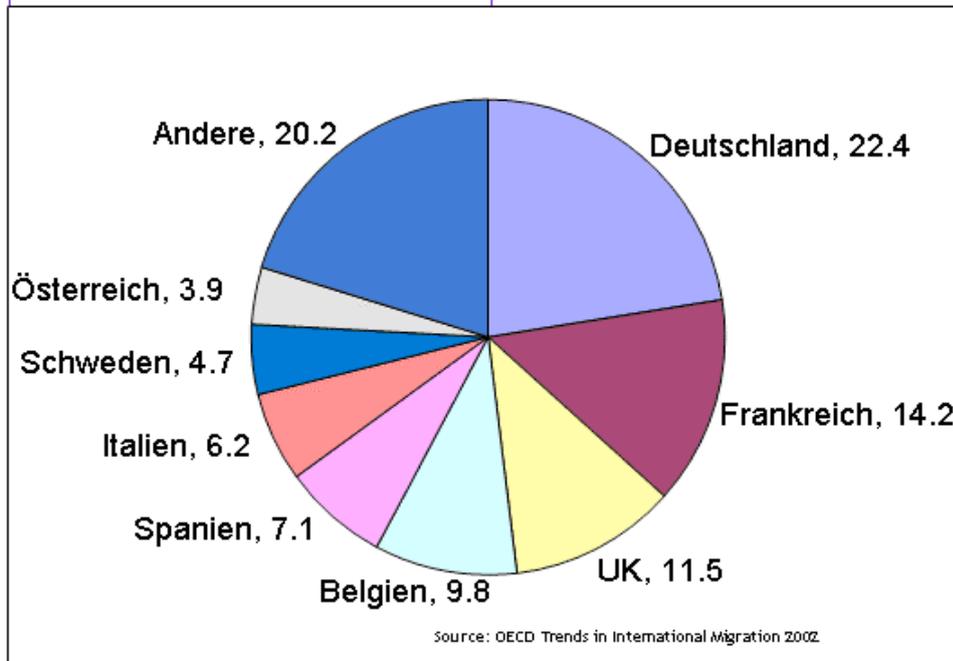
Die Wachstumsrate der Welt
Arbeitsbevölkerung wird sich
weiterhin in den nächsten 10 Jahren
verlangsamen

Von 460 Millionen neuen, jungen
Arbeitssuchenden werden nur 3% aus
Europa und nicht-asiatischen Ländern
kommen

6)

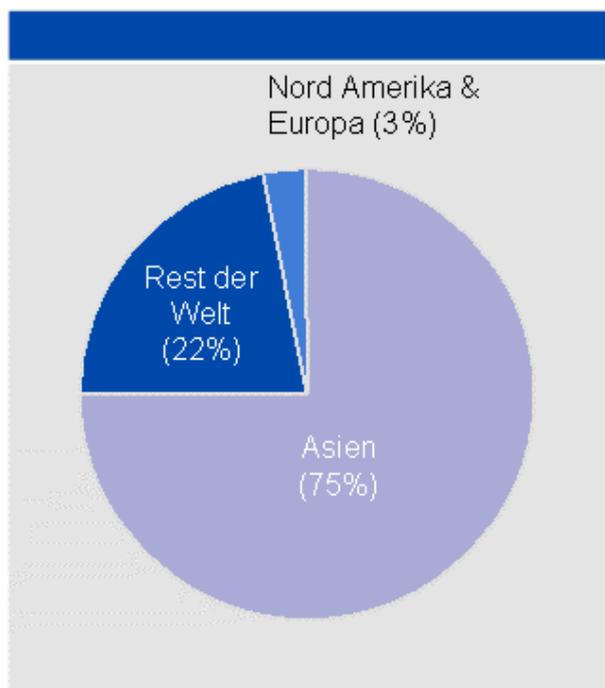
Die derzeitige Migration der Arbeit und der Arbeitenden

Von ca. 10 Mio. eingewanderten Arbeitenden in Europa lebt der größte Anteil (22%) in Deutschland



7)

In den nächsten 10 Jahren werden 2/3 neuer Job Suchende aus Asien kommen



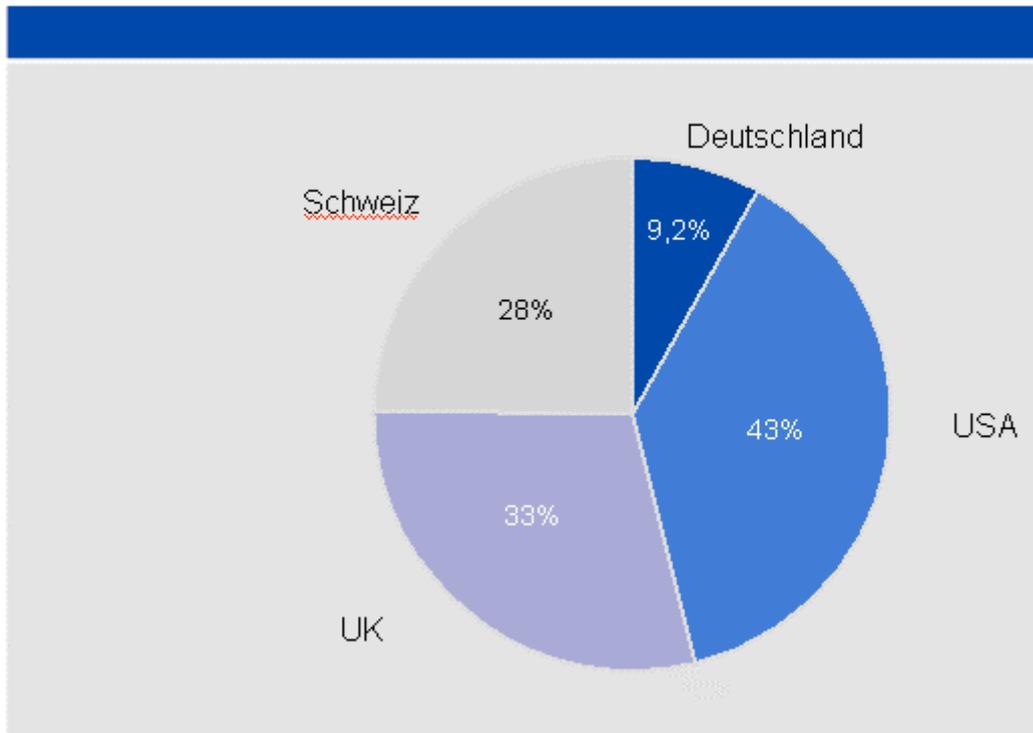
Die Wachstumsrate der Welt Arbeitsbevölkerung wird sich weiterhin in den nächsten 10 Jahren verlangsamen

Von 460 Millionen neuen, jungen Arbeitssuchenden werden nur 3% aus Europa und nicht-asiatischen Ländern kommen

Quelle: ILO World Employment Report 2001

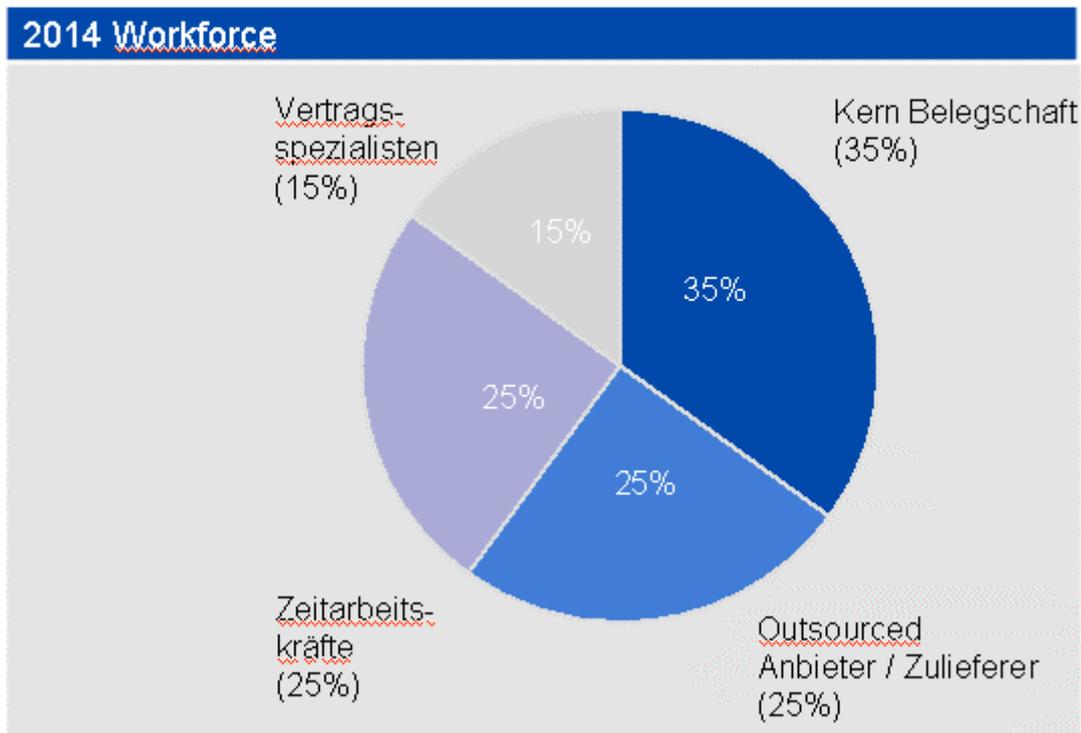
8)

Frauen werden bald auf allen Führungsebenen sein



9)

Niemand wird einen Job haben aber jeder eine Karriere



10) Arbeitsmotivation im allgemeinen....

Was wir wissen:

Sofern man kein Geld besitzt, muss man arbeiten

Die Welt ist weniger vorausschaubar
... **Was ist mit dem Vertrauen passiert?**

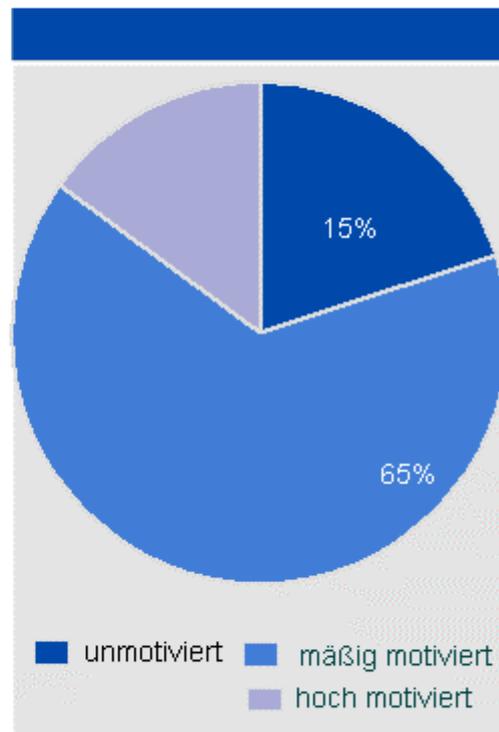
Die unterschiedlichen Werte & Kulturen der
Arbeitskräfte führen nicht immer zu harmonischen
Beziehungen

11)

Arbeitsmotivation in Europa: Mitarbeiter sind jedoch zunehmend unzufrieden mit ihrer Führung

Letzte Umfrageergebnisse bestätigen die wachsende Unzufriedenheit europäischer Angestellte mit ihrer Unternehmensführung

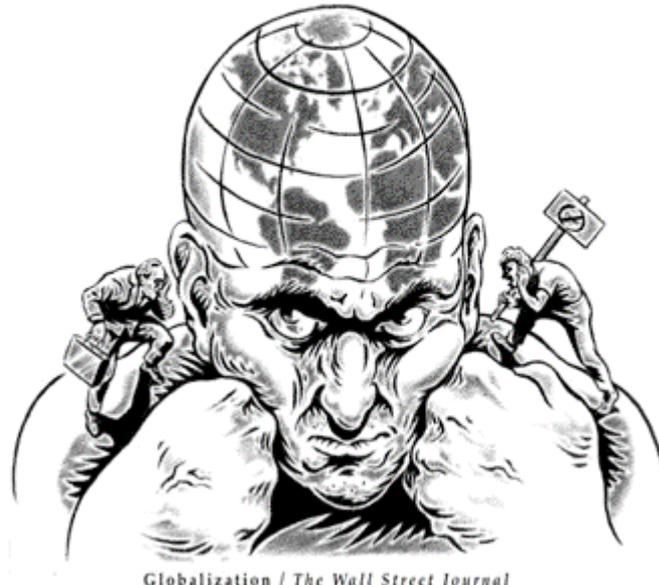
- Mitarbeiter glauben nicht, dass die Unternehmensführung
 - ihre Interessen ausreichend berücksichtigt
 - eine klare und kommunizierte Unternehmensvision hat
 - eine Vision für Erfolg in ihrem Marktsegment hat
- Mitarbeiter glauben nicht mehr an Arbeit, die:
 - interessant
 - herausfordernd
- ... und berechenbar und kontrollierbar ist



12)

Die Globalisierung verwischt zudem die nationalen Grenzen zwischen....

Globales Dorf
Globale Medien
Globaler Arbeitsmarkt
Globaler Marktplatz
Globale Governance
Globale Transparenz



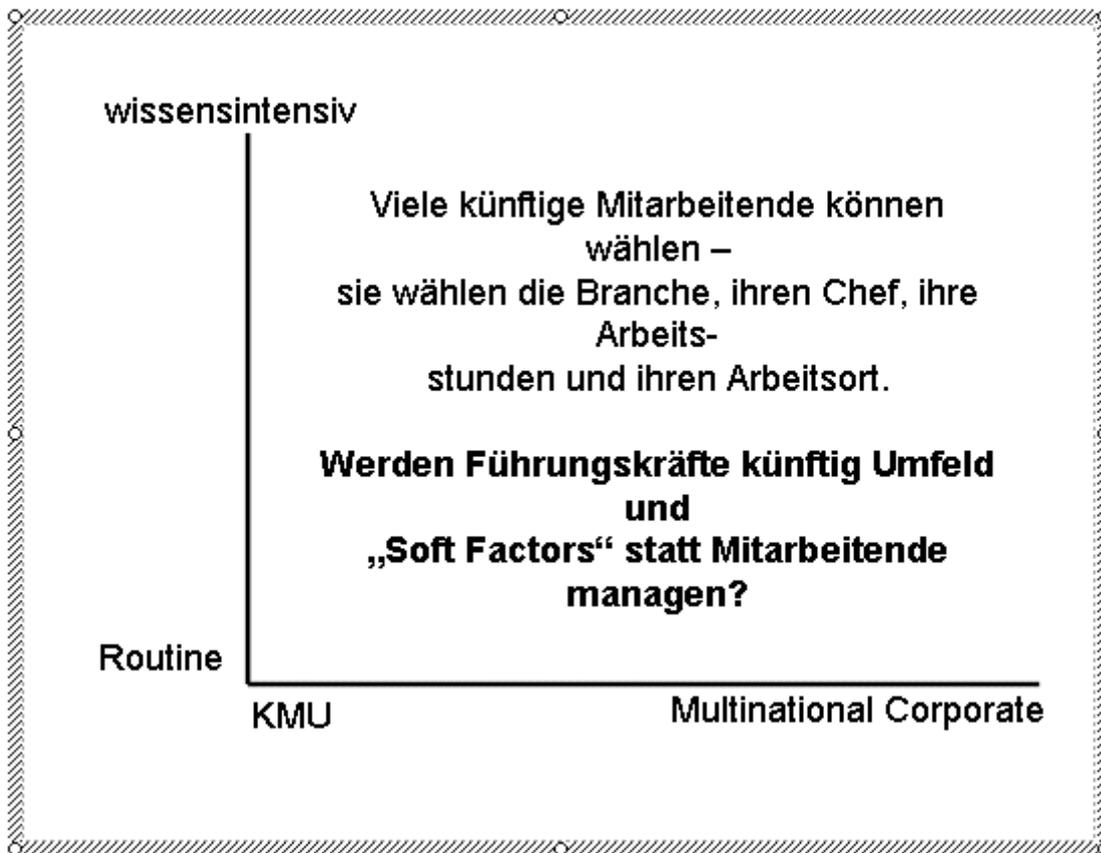
13)

Osten / Westen

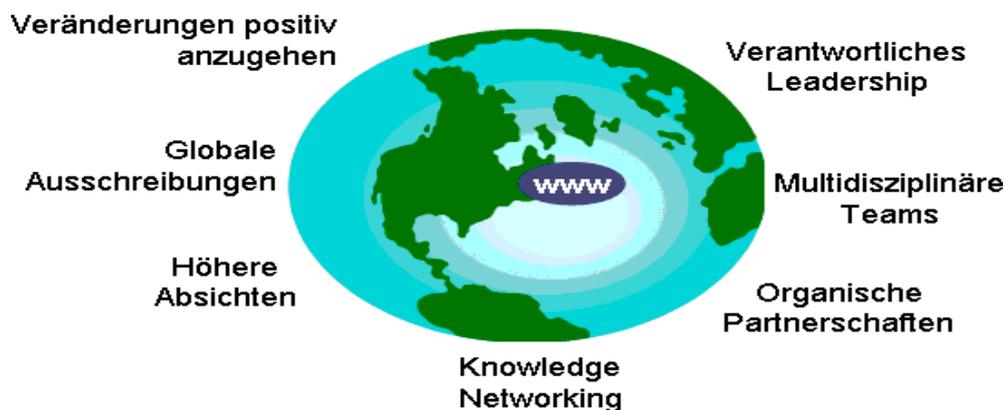
- Das Zentrum der Welt bewegt sich
- 24 Stunden x 7 Tage die Woche x 365 Tage im Jahr
Zulieferketten umspannen die Welt
- Freihandel und Beweglichkeit des Kapitals
- Wahlfreiheit für wenige oder für viele
Weltweiter Zugang zu Informationen auf Knopfdruck über www

14)

Wo liegen die Chancen für zukünftige Arbeitnehmer ?



- 15)
Große Organisationen werden neue Fähigkeiten entwickeln müssen

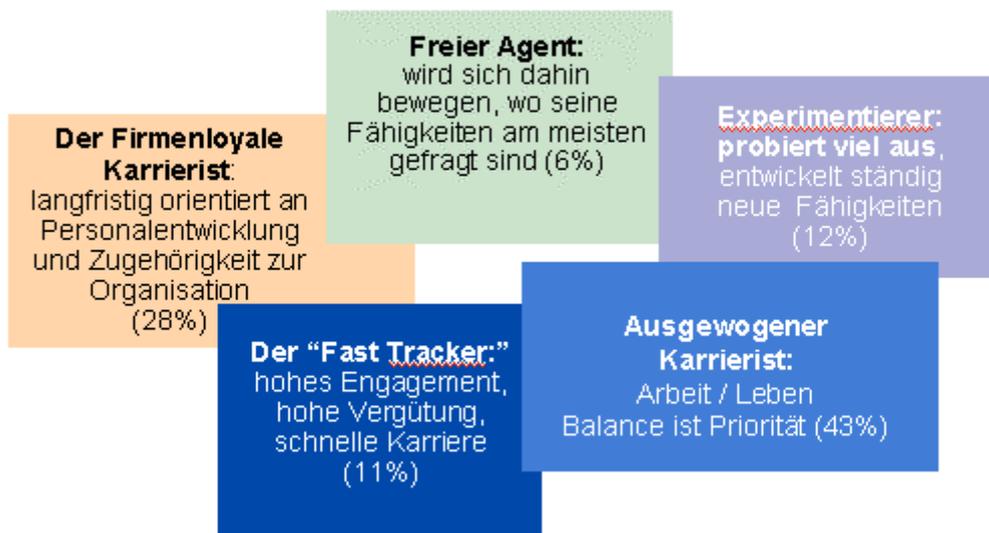


"Ten years from now, we want magazines to write about GE as the place where people have a sense that what they do matters, and where that sense of accomplishment is rewarded in both the pocketbook and the soul. That will be our report card."

Jack Welch, GE

- 16)

In Zukunft werden Menschen für Unternehmen arbeiten, die ihnen die Möglichkeit...



... geben werden, ihre Karrierewünsche umzusetzen ...

17)

... und ihnen maßgeschneiderte Angebote machen werden



18)

... und verstehen, dass Flexibilität bedeuten kann

| Mein Job-maßgeschneidert für mich | |
|--|--|
|  Zeit | <ul style="list-style-type: none">▪ Flexible Arbeitszeit▪ Flexibler Arbeitsort▪ Home Office▪ Reisen |
|  Arbeitsinhalt | <ul style="list-style-type: none">▪ Single / <u>Multitask</u>▪ Allein / Team▪ <u>Internal / External</u>▪ <u>Cutting-Edge Work</u>▪ Flexibilität im Job▪ Projekt Management▪ Technology Level▪ Cross-funktional▪ Projektarbeit |
|  Wachstum | <ul style="list-style-type: none">▪ Auslandseinsätze▪ Entwicklung▪ Führung▪ Ausbildung/Training▪ <u>Mentoring</u>▪ Performance Feedback |

19)

In Europa erfährt eine gut ausgebildete Elite wachsende Karriere Möglichkeiten ...

- Eine wachsende Anzahl topp ausgebildeter, mobiler und einer kulturell angehörigen Europäischen Elite nimmt Karrierechancen in ganz Europa wahr, um sich persönlich und professionell weiterzuentwickeln
- Einen Reisepass, eine Währung, Austausch Programme wie zum Beispiel Erasmus, billige Reismöglichkeiten ermöglichen es einer neuen, jungen und zunehmen mobilen Generation alle Möglichkeiten der Karriereentwicklung in Europa voll auszuschöpfen
- Die eigene Nationalität ist nicht mehr wichtig. Die neue Generation identifiziert sich als "Europäer"

20)

Zielgruppen für Personalentwicklungen und Karrieren im In- und Ausland als Teil Internationaler Personalwirtschaft

Top Talente, die ...

als leistungsstarke Nachwuchskräfte mit dem Potenzial internationale Managementaufgaben zu übernehmen eingeschätzt werden

Voraussetzungen & Fähigkeiten

- Kontinuierlich überdurchschnittliche Leistungen
- Mind. 3 Jahre Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft
- Alter zwischen 27 und 35
- Universitätsabschluss
- Ausgezeichnete Englischkenntnisse
- Internationale Orientierung
- Bereitschaft und ausgeprägter Wille zu lernen und sich weiter zu entwickeln
- Beurteilung und Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten
- Begründung, warum die Teilnahme an der Personalentwicklung von Nutzen für den Mitarbeiter und die Gesellschaft ist

21)

Nutzen der Personalentwicklung (PE)

für das Unternehmen durch...

- die Bindung und Entwicklung von jungen Talenten
- die interkulturellen und geschäftsbereichsübergreifenden Erfahrungen der Teilnehmer
- das Realisieren von Synergien innerhalb einer Organisation
- Effizienzsteigerungen aufgrund des stetig größer werdenden internationalen PE-Netzwerks

für die Teilnehmer durch...

- die Entwicklung von globalen Kernkompetenzen (Internationales Projektmanagement/ Leadership/ Konfliktmanagement/ Interkulturelle Fähigkeiten/ Selbstmanagement)
- das 'Sichtbarwerden' in der Unternehmung v.a. durch die Arbeit an den globalen Projekten und das Alumni Netzwerk
- das Verstehen und Managen von komplexen Business Modells

22)

The Truth is...

If you want one year of prosperity ...

... grow grain



If you want ten years of prosperity...

... grow trees



If you want one hundred years of prosperity...

... grow people



23)

Auswahlprozess –Beispiel Allianz

Zusammenarbeit von Regionen und Global HR

- Die Regionen und globalen Geschäftsbereiche nominieren ihre Kandidaten entsprechend der Voraussetzungen und Anforderungskriterien (Top-Down Prozess).
- Die regionalen Auswahlkomitees diskutieren die Nominierungen und entscheiden, welche Kandidatenvorschläge Global HR zur Teilnahme an der PE weitergeleitet werden.
- Global HR setzt die PE-Gruppe in enger Absprache mit den Regionen unter Beachtung eines möglichst ausgewogenen Verhältnisses von Nationalitäten, Geschäftsbereichen und Geschlecht zusammen.

2. Begriffe und Grundlagen

Die begriffliche Präzisierung der Internationalen Personalwirtschaft stößt immer noch auf erhebliche Probleme und es fehlt bislang eine ausreichende Theorie, siehe auch Einleitungstext zu Punkt 15. der vorliegenden Ausarbeitung, obwohl die wirtschaftliche Internationalisierung nicht erst mit der „aktuellen Entdeckung der Globalisierung“ begonnen hat und es sich auch nicht lediglich um einen Themenbereich der Konzerne handelt, sondern davon zunehmend auch Mittel- und Kleinbetriebe betroffen sind. Leistungsfähige und international agierende Unternehmen, Konzerne und große Organisationen haben sozusagen in Eigenregie und mit zwischenbetrieblichem Erfahrungsaustausch in den vergangenen Jahren Systeme der Internationalen Personalwirtschaft mit teilweise hoher Effizienz entwickelt. Die Kompetenzlücke besteht zwar auch noch dort, trifft aber insbesondere Mittelbetriebe.

Optimale Ansätze und Lösungen für eine Internationale Personalwirtschaft und ihre Entwicklung erfordern, wie postuliert, aber tragfähige theoretisch Konzepte unter Einbeziehung der empirischen Sozialforschung und besonders der Nutzung konkreter betrieblicher Erfahrungen (s.a. *Drumm*, aaO, S. 759–810; eine der raren Behandlungen der Thematik Internationale Personalwirtschaft der allgemeinen personalwirtschaftlichen Fachliteratur).

Die folgenden **Begriffe und Grundlagen** sind einer von verschiedenen Zugängen, der in der Folge zu vertiefen sein wird (Quelle/Grafiken: Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, Lehrstuhl ABWL, 2007; ähnliche Quelle: http://www.w wz.unibas.ch/ofp/lehre/Archiv/WS-02_03/OFP/OFP_I_Internationales_HRM.pdf ;s.a. *Drumm*, aaO, S. 770 ff., dort auch weitere Quellenhinweise):

Grundlagen der Personalentwicklung in intern. Unternehmen

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• <u>Vergangenheit</u>➤ Gleiche Güter und Dienstleistungen auf gleichen Märkten➤ Jederzeit ein Mitarbeiter durch äquivalent ausgebildeten ersetzbar➤ Multinationale Untern. Nur auf Stammhaus konzentriert➤ Entscheidungen durch Vorstand oder leitende Angestellte➤ Längerfristig strategische Fragestellungen spielten keine Rolle | <ul style="list-style-type: none">• <u>Heute</u>➤ Wirtschaftliche Umwelt sehr turbulent➤ Veränderungen, Flexibilität sowie Dynamik sind gefordert➤ Herausbildung neuer Strategien |
|---|--|

Mitarbeitergruppen einer international tätigen Unternehmung

- > HCN'S = host country nationals (Mitarbeiter, die die Staatsangehörigkeit des Gastlandes, in der sich die Tochtergesellschaft befindet, besitzen)
- > PCN'S = parent country nationals (Mitarbeiter, die die Staatsangehörigkeit des Landes besitzen, in dem sich die Muttergesellschaft befindet)
- > TCN'S = Mitarbeiter, die die Staatsangehörigkeit eines dritten Landes besitzen

Intern.

Personalmanagementansätze: Das Konzept von Perlmutter

- 1. Ethnozentrische Orientierung
- 2. Polyzentrische Orientierung
- 3. Regiozentrische Orientierung
- 4. Geozentrische Orientierung

Ethnozentrische Orientierung

- Nur wenige Tochtergesellschaften verfügen über Autonomie
 - Strategische Entscheidungen werden in Unternehmenszentrale getroffen
 - Schlüsselpositionen von Managern aus Unternehmenszentrale besetzt
- => Tochtergesellschaften von PCN's geführt

Polyzentrische Orientierung

- Tochtergesellschaften als unabhängige nationale Einheit mit gewisser Autonomie in Entscheidungskompetenzen
- Tochtergesellschaften von HCN's geführt
- I.d.R. werden Positionen in der Unternehmenszentrale von PCN's eingenommen

Polyzentrische Orientierung

- Tochtergesellschaften als unabhängige nationale Einheit mit gewisser Autonomie in Entscheidungskompetenzen
- Tochtergesellschaften von HCN's geführt
- I.d.R. werden Positionen in der Unternehmenszentrale von PCN's eingenommen

Geozentrische Orientierung

- Keine Betrachtung der Nationalität des Mitarbeiters, sondern der Fähigkeiten
- Muss von weltweit integrierten Unternehmensstrategie begleitet werden, um erfolgreich zu sein

Das Konzept von Perlmutter

| | Ethno-zentrisch | Poly-zentrisch | Regio-zentrisch | Geo-zentrisch |
|---|--|--|---|--|
| Komplexität Der Organisation | komplex in MG; einfach in TG | TG unabhängig von MG | TG in Region voneinander abhängig | Zunehmend komplex, MG und TG weltweit stark abhängig |
| Bewertung und Kontrolle | Standards der MG für Bewertung von Personen und Leistung | Bestimmung der Standards auf lokaler Ebene | Bestimmung der Standards auf regionaler Ebene | Lokale und weltweite Bestimmung der Standards |
| Autorität und Entscheidungsfindung | Hoch in MG | Relativ gering in MG | Hoch in RHQ und/oder enge Zusammenarbeit | Zusammenarbeit von MG und TG weltweit |

Legende: MG = Muttergesellschaft, TG = Tochtergesellschaft, RHQ = weltweite Untern., Verflechtung
Perlmutter, Howard V.: Organisationsforscher, USA

Das Konzept von Perlmutter

| | Ethnozentr. | Polyzentr. | Regiozentr. | Geozentr. |
|--|---|--|--|--|
| Belohnungen / Bestrafungen /Anreize | Hoch in MG, gering in TG | große Variationsbreite, hohe oder niedrige Belohnung für Leistungen der TG | Belohnung für Beiträge zur Zielerreichung auf regionaler Ebene | Belohnungen für lokal und intern. Tätige Führungskräfte für Erreichung lokaler u. globaler Ziele |
| Kommunikation / Informationsfluß | Hohe Anzahl von Anweisungen und Ratschlägen an TG | Wenig zwischen TG und MG, wenig zwischen TG | Wenig Kontakt zw. MG und TG, aber Kontakt kann intensiv sein zw. RHQ und TG sowie zwischen TG und Region | Wechselseitige Kommunikation zwischen TG und MG |

Das Konzept von Perlmutter

| | Ethnozentr. | Polyzentr. | Regiozentr. | Geozentr. |
|--|--|---|---|---|
| Geographische Identifikation | Nationalität des Unternehmens eigners | Nationalität des Gastlandes | Regionales Unternehmen | Weltweites Unternehmen, aber auch Identifikation mit nationalen Interessen |
| Fortbestand: Rekrutierung Personaleinsatz und Personalentwicklung | Entwicklung von Mitarbeitern aus dem Mutterland für Schlüsselpositionen auf weltweiter Ebene | Entwicklung lokaler Mitarbeiter für Schlüsselpositionen in ihrem eigenen Land | Personalentwicklung auf regionaler Ebene für Schlüsselpositionen innerhalb der Regionen | Entwicklung der weltweit besten Mitarbeiter für weltweite Schlüsselpositionen |

Ethnozentrische Strategie

| Vorteile | Nachteile |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Einheitliche Unternehmens- und Sozialpolitik➤ Bessere Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft➤ Keine kulturelle Distanz | <ul style="list-style-type: none">➤ langwieriger Eingewöhnungsprozess➤ Einkommensunterschiede zwischen Expatriates und Einheimischen➤ Vergleichsweise hohe Kosten➤ Begrenzte Karrierechancen für Führungskräfte die nicht aus Stammland kommen➤ Teilweise: Interaktionsprobleme mit Gastlandsinstitutionen |

Polyzentrische Strategie

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Eingliederungsprobleme der Expatriates entfallen➤ Keine Kommunikationsprobleme mit lokalen Mitarbeitern➤ Kontinuität mit Management der Auslandsgesellschaft➤ Entsendungskosten entfallen➤ Aufstiegschancen lokaler Führungskräfte der Auslandsgesellschaft | <ul style="list-style-type: none">➤ Uneinheitliche Unternehmenspolitik➤ Kommunikations- und Interaktionsprobleme mit dem Stammhaus➤ Schwierige Kontrolle➤ Aufwendige Personalentwicklung zur Vermittlung der notwendigen Fach- und Führungsfähigkeiten |

Regio- bzw. Geozentrische Strategie

| Vorteile | Nachteile |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Aufbau einer internationalen Führungsmannschaft➤ Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur➤ Geringe Gefahr der Verfolgung nationaler Interessen | <ul style="list-style-type: none">➤ Sehr hohe Kosten aufgrund des umfangreichen grenzüberschreitenden Personaleinsatzes➤ Akzeptanz- und Loyalitätsprobleme in den Gesellschaften➤ Probleme bei der kulturellen Einbindung internationaler Führungskräfte |

3. Ergänzende Aspekte Internationaler Personalwirtschaft (Schemata)

1) Nationale und internationale Kulturen und Personalwirtschaft

Dimensionen nationaler Kulturen

Hofstede 1980

■ Machtdistanz:

Ausmass, in dem Machtunterschiede in gesellschaftlichen Institutionen akzeptiert werden

■ Unsicherheitsvermeidung

Ausmass der Verunsicherung durch Ungewissheit und Mehrdeutigkeit

■ Individualismus

Ausmass, in dem das Individuum in der Gesellschaft betont wird

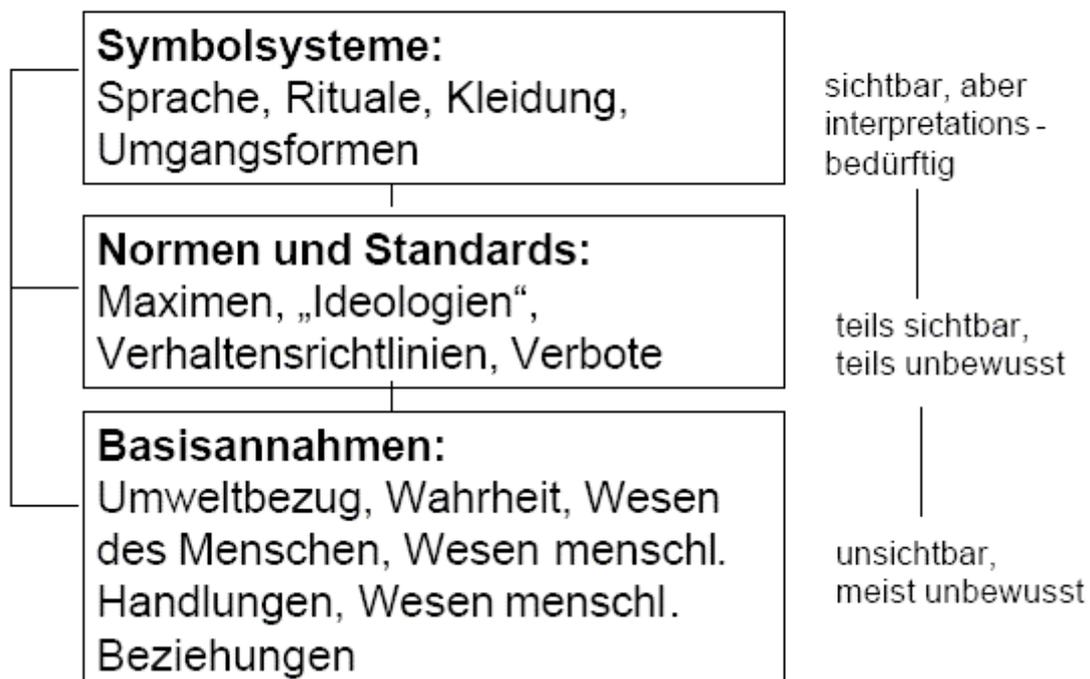
■ Maskulinität

Ausmass des Vorherrschens typisch maskuliner Werte



- Art und Intensität der Einbindung der Mitarbeiter
- Führungskultur
- Organisationsstrukturen und -kulturen

Kulturebenen nach Schein



Interkulturelles Management als „Diversity Management“

- Der Umgang mit interkultureller Vielfalt steht im Zentrum der Managementaufgabe
- Grundgedanke: Eine multikulturelle Belegschaft ist keine Quelle von Problemen, sondern ist ein Erfolgspotenzial für ein Unternehmen!

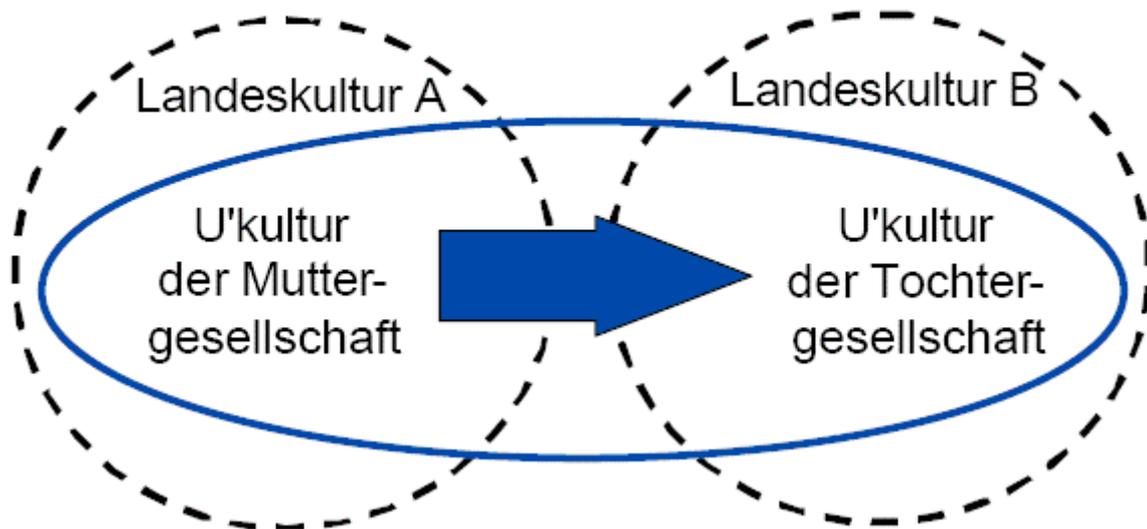
Diversity Management

zielt auf die gesamte kulturelle Vielfalt im Unternehmen, z.B. das Potenzial, das sich aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen, Geschlechter, Nationalitäten, Religionen, Hautfarben, Bildungsgruppen etc. ergibt.

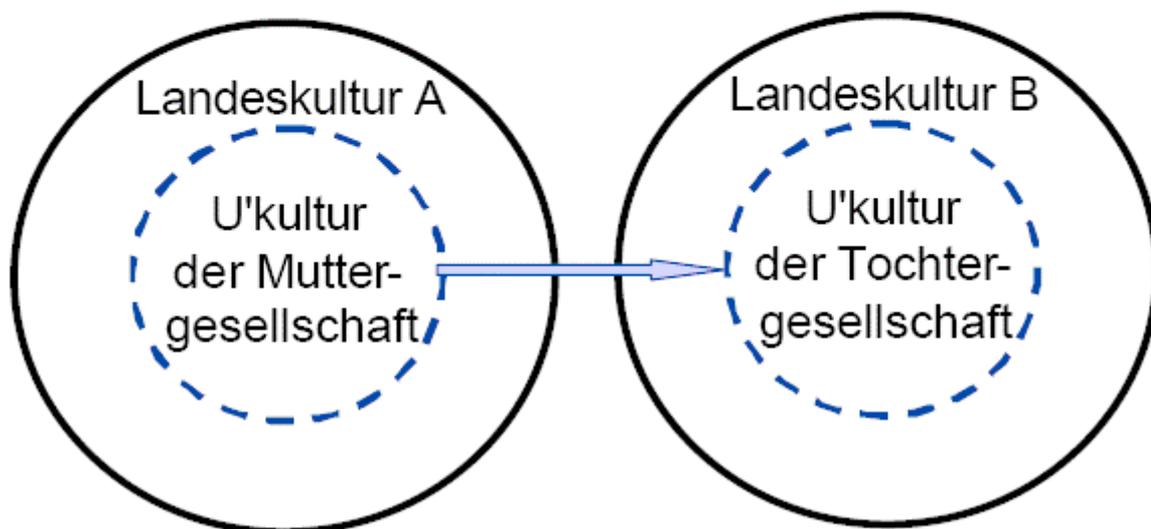


Interkulturelles HRM kann man in diesem Zusammenhang als **das Bemühen, eine interkulturelle Belegschaft so zu führen, dass sie durch ihre Vielfältigkeit und das damit verbundene Potenzial zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt** verstehen.

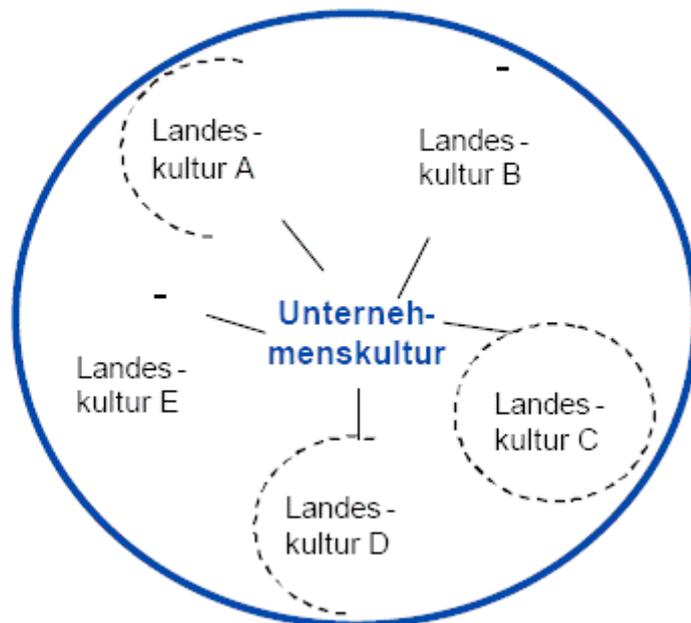
| Ethnozentrische Strategie



| Polyzentrische Strategie



Geozentrische Strategie



2) Strategien Internationaler Personalwirtschaft

Strategien der Internationalisierung und ausgewählte Handlungsfelder des internationalen HRM:

- Ethnozentrische Personalstrategien (Stammland-orientiert)
- Polyzentrische Personalstrategien (Gastland-orientiert)
- Geozentrische Personalstrategien (Weltmarkt-orientiert)

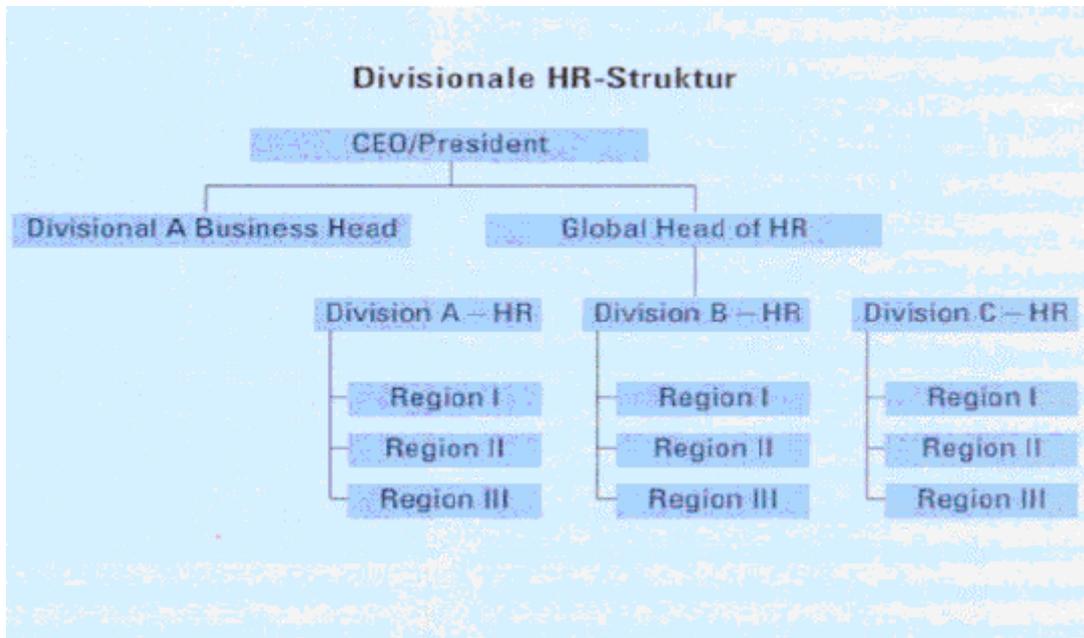
Inhalte

- Einführung Interkulturelles Management
- Internationales Human Resource Management
 - Organisationsformen
 - Internationale Rekrutierung und Auswahl
 - Internationale Einsatz von Mitarbeitern / Personalentwicklung
 - Internationale Entlohnung

Besonderheiten des Internationalen HRM

- Grösseres Ausmass an Aktivitäten
- Globale Perspektive
- Bedeutung der Privatsphäre der Mitarbeiter
- Gewichtung der personalwirtschaftlichen Tätigkeiten
- Grössere Risikobehaftung
- Unterschiedliche Wirtschaftssysteme
- Unterschiedliche Wertebasis

3) Strukturen für eine Internationale Personalwirtschaft



4. Personalentwicklung und Internationale Personalwirtschaft

Elemente internationaler Personalentwicklung

- Vorbereitungstraining
- Orientierung
- Studium des Zielgebietes
- Sprachunterricht
- Cross-Cultural Training (CCT) Group
- Verhaltenssimulation
- Fallstudienarbeit
- Training während des Aufenthaltes
- Wiedereingliederungstraining
- Etc.

Klassifizierung von CCT-Maßnahmen nach Zielen und Inhalten

| Inhalte der Trainingsmassnahmen | Kulturalldgemein | Kulturspezifisch |
|---------------------------------|--|--|
| Kognitiv | Vorträge über interkulturelle Kommunikation Anthropologie | Länderkundliche Informationsseminare, Broschüren, Filme Traditioneller Sprachunterricht |
| Affektiv | Fallstudien über interkulturelle Probleme Sensitivitätstraining | Rollenspiele / Fallstudien, die auf die Kultur des Gastlandes bezogen sind Kulturassimilator Sensitivitätstraining |
| Verhaltensorientiert | Simulationsübungen Sensitivitätstraining mit Teilnehmern verschiedener Kulturen | Vermittlung einer einheimischen Gastfamilie für Familie aus dem Entsendungsland |

5. Entgeltgestaltung bei Internationaler Personalwirtschaft

Internationale Entlohnung

Lohnpolitik (Grundlagen)

- muss die Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt sicherstellen
- muss interindividuelle Lohngerechtigkeit gewährleisten
- muss individuelle Gerechtigkeit gewährleisten
- soll als Führungsinstrument Leistungsanreize schaffen

Anforderungen an ein internationales Lohnsystem

- Relative Gerechtigkeit
 - Leistungsgerechtigkeit
 - Anforderungsgerechtigkeit
 - Soziale Gerechtigkeit
 - Marktgerechtigkeit
- Transparenz und Vergleichbarkeit
- Interne Vielseitigkeit (Zielpersonen- bzw. -gruppenorientierung, Mobilitätsförderung, Unterstützung bei der Anpassung im Ausland, Erleichterung bei der Wiedereingliederung ...)
- Stimmigkeit mit unternehmensexternen wie -internen Rahmenbedingungen sowie den anderen personalwirtschaftlichen Maßnahmen
- Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Betrachtung, teilweise Kompensation der zusätzlichen Kosten, die durch einen Auslandsaufenthalt entstehen)

Internationale Entlohnung

■ Modelle internationaler Lohnpolitik

- Der stammlandorientierte Ansatz
- Der entsendungslandorientierte Ansatz
- Die geozentrierte Entgeltpolitik

6. Entsendungsgründe für Mitarbeiter und Unternehmen bei der Internationalen Personalwirtschaft

Entsendung aus Sicht der Mitarbeiter

- Möglichkeiten von Einkommenssteigerungen
- Förderung der eigenen Qualifikationen und Karriere
- Übernahme von mehr oder neuer Verantwortung
- Suche nach persönlicher Herausforderung
- Lust auf Abenteuer und Fremdes
- Internationales Image

Entsendung aus Sicht des Unternehmens

- Die Grundsätzliche Unternehmenspolitik der Globalisierung
- Koordination von Unternehmenspolitik und –strategien, Managementkonzepten und –instrumenten
- Pflege und Verbesserung des Kommunikationsflusses zwischen Stammhaus und Auslandsorganisation
- Die Gestaltung einer internationalen Unternehmensentwicklung und Unternehmenskultur
- Transfer von technischem oder betriebswirtschaftlichen Know-How
- Personalplanung/Stellenbesetzung für internationale Funktionen

7. Personalwirtschaft deutscher Unternehmen im Zeichen der Globalisierung - Erfahrungen, Konzepte der Praxis und Empfehlungen

Der **Tönissteiner Kreis** hat mit führenden deutschen Unternehmen die personalwirtschaftlichen Konsequenzen der fortschreitenden Internationalisierung erörtert. Alle befragten Firmen bestätigen, dass die die Globalisierung als Herausforderung ansehen, auf die sie auch mit Mitteln der Personalwirtschaft antworten. Ihre Reaktion ist allerdings je nach Größe des Unternehmens, der Intensität, der Form und des Alters ihres Auslandsengagements unterschiedlich.

Handlungsbedarf sehen sie insbesondere in folgenden Bereichen:

- Wirkungsvolle Anpassung des deutschen Bildungssystems an die Veränderungen der Weltwirtschaft.
- Beseitigung von Mobilitätshindernissen für Fach- und Führungskräfte.
- Abbau noch bestehender kultureller Schranken in deutschen Unternehmen, insbesondere Akzeptanz von Ausländern auch in Führungspositionen.
- Erleichterung von Auslandsengagements mittelständischer Unternehmen, insbesondere durch firmenübergreifende Zusammenarbeit.

I. Im Einzelnen haben sich als Ergebnisse aus dem Unternehmensgesprächen Antworten zu zwei Fragen ergeben:

1. *Was kann als beispielgebend für andere Unternehmen gelten (best practices)?*

a) von Berufsbeginn an:

Einige Unternehmen bereiten ihre Führungskräfte systematisch auf die Übernahme interkultureller Managementaufgaben vor.

- Schon zu Beginn der Berufslaufbahn weisen sie auf die Bedeutung von Auslandsaufenthalten für die künftige Karriere hin.
- Berufsbegleitend lassen sie Sprachunterricht (gezielt für Techniker) erteilen.
- In speziellen Trainingsprogrammen sensibilisieren sie für kulturelle Konfliktsituationen.
- Sie fördern insbesondere das Bewusstsein, das sich Führungskompetenz im interkulturellen Kontext beweisen muss.
- Großunternehmen nutzen weltumspannende Personal-Entwicklungs-Programme, um auf ihr eigenes Potenzial an Führungskräften jederzeit gezielt zurückgreifen zu können (tracking systems).

b) vor Entsendung:

Einige Unternehmen bereiten ihre Mitarbeiter mit großer Sorgfalt auf eine beschlossene Auslandsentsendung vor:

- Sie nutzen dabei für weniger gebräuchliche Sprachen (Chinesisch, Japanisch, Koreanisch, Arabisch, Russisch und Polnisch) Einrichtungen wie das Landesspracheninstitut NRW in Bochum oder die Angebote der Carl-Duisburg Zentren.
- Sie bemühen sich, für mitreisende Lebenspartner um Stellenvermittlung über firmeneigene Netzwerke oder die Vermittlungsplattform „partnerjob.com“.
- Sie unterstützen die „Permits Foundation“, eine internationale Firmeninitiative, die sich um Erleichterung bei der Gewährung von Arbeitsgenehmigungen bemüht

c) nach Rückkehr:

Viele Firmen lösen das Versprechen ein, freie Stellen vorrangig mit Auslandsrückkehrern zu besetzen. Darüber hinaus bieten sie Hilfen bei der Reintegration in Deutschland an.

d) langfristige Maßnahmen in speziellen Fällen:

Herausragend begabte Führungskräfte werden besonders gefördert:

- Für sie kommen Promotionsstipendien, Forschungsaufenthalte im Ausland oder die Weiterbildung in MBA Programmen in Betracht.
- Beispielhaft ist die Gründung einer Unternehmensstiftung zur Finanzierung solcher Maßnahmen.
- Zur Ausbildung eines mehrsprachigen, bi-kulturellen, technisch-wissenschaftlichen Nachwuchses hat sich die Zusammenarbeit mit Hochschulen in der Zielregion bewährt, kombiniert mit Studienaufenthalten beim fördernden Unternehmen in Deutschland und Kooperation mit Goethe-Instituten.

e) Maßnahmen für den Mittelstand:

- Einige Unternehmen haben ihren Personalentwicklungs- und Fortbildungsprogrammen eine eigene Rechtsform gegeben und bieten deren Dienste (in „Akademien“ oder „Corporate Universities“) auslandsinteressierten mittelständischen Firmen an.
- Große Unternehmen sind auch bereit, dem Mittelstand positive Erfahrungen weiterzugeben, die sie selbst mit der „Deutschen Gesellschaft für Personalführung“, Business Schools und anderen privaten Anbietern gesammelt haben.
- Einige Großunternehmen unterstützen ihre Zulieferer beim Einstieg und bei der Personalentwicklung in fremden Märkten (derzeit vor allem China).

2. *Wo sehen Verantwortliche der Personalführung in den Unternehmen konkrete Schwachstellen?*

a) bei Entsendung deutscher Fach- und Führungskräfte:

- Durchweg wird lebhaft beklagt, dass die wenig flexiblen deutschen Rechtsnormen unnötige Kosten und bürokratischen Aufwand verursachen.
- Für mitreisende Ehepartner fehlt es an Stellenangeboten. Auch sind Arbeitsgenehmigungen im Zielland oft nur schwer zu erhalten.
- Rückkehrer haben oft überzogene Erwartungen.
- Die dünne Personaldecke für Auslandsengagements erhöht das Risiko mittelständischer Unternehmen.

b) bei Gewinnung ausländischer Fach- und Führungskräfte für das Mutterhaus:

- Führungskräfte aus hoch entwickelten Industrieländern (besonders aus den USA) zeigen wenig Interesse, nach Deutschland zu kommen, und sind nur schwer zu integrieren.
- Deutsche Behörden bereiten Schwierigkeiten bei Erteilung von Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen für Bürger aus Nicht-EU-Ländern, selbst wenn sie bereits konzernintern beschäftigt sind – hier sieht die ZAV allerdings wesentliche Fortschritte.

II. Auf der Grundlage der geführten Gespräche kommt die Tönissteiner Studiengruppe zu folgende Empfehlungen:

1. An die Politik:

- a) Die Regierung sollte einen Beitrag zur Klimaverbesserung leisten, indem sie die Globalisierung gegenüber ihren Gegnern entschiedener als bisher verteidigt und eindeutig ihren Willen zum Ausdruck bringt, sie positiv zu gestalten.
- b) Die noch bestehenden Mobilitätshindernisse sind zu beseitigen (u.a. im Steuer-, Sozial- und Versicherungsrecht sowie bei Erteilung von Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen).
- c) Das unternehmerische Engagement in Zukunftsmärkten bedarf intensiver politischer Begleitung (u.a. Stärkung der deutschen Wirtschaftsvertretungen, diplomatische Flankierung bei der Akquisition von Großprojekten, klare Arbeitsteilung Botschaft/Handelskammer/Goethe-Institut/Vertretungen der Bundesländer).
- d) Durch enge Zusammenarbeit mit anderen europäischen Ländern sollte das Gewicht der EU voll genutzt werden.
- e) Die Bemühungen der Wirtschaft, sich auch im Zeichen der weitreichenden Internationalisierung zu behaupten, sollte auch bildungspolitische Unterstützung finden.
 - Durch die Europäische Union und die darüber hinausreichende Globalisierung bewirkten Veränderungen sollten Gegenstände des Unterrichts an den Schulen sein.
 - Universitäten und Fachhochschulen sollten ihre Studenten darauf vorbereiten, ihren Platz in dieser veränderten Welt zu finden. Die Vermittlung anwendungsorientierter Sprachkenntnisse (Englisch als lingua franca und mindestens einer weiteren Sprache) und Praktika, die Einblick in die Arbeitswelt anderer Länder geben, sollten wichtige Teiler dieser Bemühungen sein. Auch die bereitwillige Aufnahme und gute Betreuung ausländischer Schüler, Studenten und Praktikanten gehören dazu.

- Größere Bedeutung sollte auf offen zugängliche mehrsprachige Gemeinschaftsschulen (z.B. deutsch-chinesisch) und den Ausbau des Netzwerks an deutschen Auslandsschulen gelegt werden.
- Deutsche Gewerbeschulen, ein Erfolgsmodell deutscher Entwicklungshilfe, sollten auf- und ausgebaut werden.
- Die Goethe-Institute sollten noch stärker mit der Wirtschaft kooperieren.
- Vor allem bedarf es der Klärung, welche Schul-, Hochschul- und Berufsbildungsabschlüsse gegenseitig anzuerkennen sind.

2. An die Unternehmen:

- a. Die befragten Unternehmen zeigten sich alle davon überzeugt, die im Zeichen der Globalisierung notwendigen Veränderungen der Personalpolitik gut bewältigt zu haben. Eine gewisse Selbstzufriedenheit war unverkennbar. Allerdings erwies sich auf Nachfrage, dass nur wenige sich mit den strukturellen Konsequenzen vertraut gemacht hatten, die von ihren ausländischen Wettbewerbern angesichts der Globalisierung der Wirtschaftswelt bereits gezogen worden sind. Um zu beurteilen, ob die eigenen Anstrengungen ausreichen, wäre ein „Benchmarking“, das die internationalen Konkurrenten einbezieht, nützlich, ja notwendig.
- b. Die in diese Umfrage einbezogenen deutschen Unternehmen sehen sich als international tätig, aber nicht als internationale Unternehmen. Ihre „Stammhaus-Kultur“ (sie nennen: Disziplin, Systematik, Kompetenz, solide Finanzierung) exportieren sie bei grenzüberschreitenden Investitionen auch ins Ausland.
 - Bei Neugründungen in fremden Märkten sind sie mit dieser Strategie erfolgreich. Dadurch sehen sie sich bestätigt.
 - Bei Übernahme bereits bestehender Unternehmen stoßen sie jedoch oft auf hartnäckigen Widerstand. Die deutsche „Monokultur“ kann zu einem Verlust wertvoller Fach- und Führungskräfte führen, die ein anderes Managementverhalten gewohnt sind. Unternehmen, die auf externes Wachstum setzen, müssen deshalb abwägen, ob ihre Strategie, auf eine übergreifende „Dachkultur“ zu verzichten, von Vorteil ist. Sie trägt ohnehin das Risiko in sich, dass hausinterne Abstimmungsprozesse langsamer ablaufen und durch kulturell begründete Missverständnisse belastet sind. Im Extremfall kann dieser Weg zu einem Scheitern des Auslandsengagements führen.
- c. Die klimatischen Bedingungen in Unternehmen werden weitgehend durch die Vorgaben aus ihren Führungsetagen bestimmt. Wenn die Integrationsprozesse an der Spitze gelingen, bestehen auch gute Voraussetzungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit verschiedener Nationalitäten auf den nachgeordneten Ebenen. Es dient deshalb der Unternehmenskultur in international ausgerichteten Unternehmen, wenn Führungskräfte aus dem Ausland auch im Vorstand (oder vorstandsnah) und im Aufsichtsrat mitwirken.
- d. Führungsfunktionen in Unternehmen sollten nur mit Managern besetzt werden, die Auslandserfahrung gesammelt haben. Das gilt auch (und insbesondere) für den Personalbereich. Das setzt voraus, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern durch frühzeitige Entsendungen Gelegenheit verschaffen, die notwendigen Erfahrungen außerhalb Deutschlands zu machen. Das schließt auch ein, ihnen nach Rückkehr die Chance zu geben, ihre Kenntnisse zu nutzen. Leider ist das bisher keinesfalls selbstverständlich.
- e. Anders als im Ausland wird der Wechsel von Führungskräften in ein konkurrierendes Unternehmen in Deutschland noch häufig als Vertrauensbruch gewertet. Es erscheint ratsam, diese Einstellung zu überprüfen. Ein Wechsel von Unternehmen zu

Unternehmen kann sich als Stimulanz für Weiterentwicklung und Innovation erweisen.

- f. Es ist wünschenswert, dass Großunternehmen die Kapazitäten, die sie zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze vorhalten, auch zur Nutzung durch mittelständische Firmen freigeben, für die eigene Einrichtungen dieser Art nicht in Frage kommen.

Ausblick

Der Tönissteiner Kreis, eine unternehmerische Vereinigung im Rahmen des BDA, sieht diese Arbeit als Fortführung personalpolitischer Untersuchungen an, die er bereits zur Situation in den Gremien der Europäischen Union und internationalen Organisationen (OECD, UN, IWF, Weltbank) im Rahmen der Berliner Initiative öffentlich gemacht hat.

8. Erhöhung der Globalisierungsfähigkeit von Fachkräften in kleinen und mittleren Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen zunehmend unter Druck, international zu agieren und Möglichkeiten zu nutzen. Organisation, Personalwirtschaft und Technikeinsatz müssen an die neuen Anforderungen angepasst werden. Die notwendigen Umstellungen sind vor allem mit den vorhandenen Führungs- und Fachkräften zu leisten. Diese sind gefordert, die komplexen, länderübergreifenden Abläufe zu organisieren und zu steuern. Die "Globalisierungsfähigkeit" des qualifizierten Personals ist somit eine zentrale Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit neuen, globalen Chancen. Aufgabe ist es, die bei KMU bestehenden Hemmnisse zur Erhöhung der "Globalisierungsfähigkeit" zu analysieren und zu überwinden. Industrieunternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, in Zusammenarbeit mit sozialwissenschaftlichen Instituten und Beratungsunternehmen zukunftssträchtige arbeitsorganisatorische Lösungen und personalwirtschaftliche Regeln zu entwickeln und zu erproben.

Gerade bei Mittel- und Kleinbetrieben sind die Voraussetzungen für eine betrieblich erforderliche internationale Personalarbeit zunächst nach Können und Erfahrung oft nicht gegeben. Externe Hilfe kann dabei am Start nach dem Motto Hilfe zur Selbsthilfe durch Externe durchaus sehr sinnvoll und hilfreich sein bzw. teure Fehler vermeiden helfen; Beispiele:

Beispiel: PricewaterhouseCoopers AG (Eigendarstellung)

International Assignment Solutions der PricewaterhouseCoopers AG unterstützt global operierende Unternehmen, die zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils auf ihre Mitarbeitenden setzen. Wir sind davon überzeugt, dass die Entwicklung der Mitarbeitenden zu kreativen und effizienten Teamplayern, die sich einem hervorragenden Kundenservice verpflichtet fühlen, von zentraler Bedeutung ist. Wir sind in der Lage Ihnen neue Perspektiven zu eröffnen, abseits ausgetretener Pfade zu denken und multidisziplinäre Lösungen mit Mehrwert im HR-Bereich zu erarbeiten und erfolgreich umzusetzen.

Expatriate Management

- Koordination und Beratung für globale Entsendungsprogramme

- Gestaltung von internationalen Mobilitätsstrategien
- Entwicklung, Benchmarking und Implementierung von Entsendungsrichtlinien
- Expatriate Administration Outsourcing
 - Analyse und Gestaltung der Prozesse innerhalb der Personal- und Expatriate-Administration
- Globale, webbasierte IT-Lösungen für die Administration von Expatriate
- Expatriate Services
- Steuer- und Sozialversicherungsberatung für Expatriates
- Lösungen für spezifische Steuer- und Sozialversicherungsfragen bei Auslandsentsendungen
- Gestaltung von Vergütungsmodellen für Grenzgänger
- Beratung bei der Lokalisierung von Expatriates
- Unterstützung bei Anträgen für Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen
- International Employment Risk Management
- Beratung globaler Unternehmen zur Einhaltung der länderspezifischen Bestimmungen für Steuer- und Sozialabgaben (Arbeitnehmer und Arbeitgeber)
- Prozessgestaltung zur Einhaltung der länderspezifischen Compliance
- Entwicklung von Risk Management Strategien zum Schutz des Unternehmens und der Marke
- Überprüfung der Arbeitgeber Compliance (Rückschau)
- Head Quarter Transfer
- Unterstützung bei der Verlagerung des Unternehmenssitzes in die Schweiz
- Steuerplanung für Unternehmen und Mitarbeitende
- Ausarbeiten von Spesenreglementen
- Verhandlung von Steuervereinbarungen mit kantonalen Steuerbehörden
- Gestaltung von Arbeitsverträgen unter Berücksichtigung des länderspezifischen Arbeitsrechtes
- Gestaltung der Kommunikationsstrategie und von Tools

Beispiel: Keller Relocation (Eigendarstellung)

Keller Relocation ist eine junge, unabhängige Firma, die auf dem Hintergrund der größten schweizerischen Umzugsfirmengruppe, der Keller Swiss Group, entsprang. Keller Swiss Group ist der einzige schweizweite Provider, der Umzüge und Relocation unter einem Dach vereint anbietet, speditiv, flexibel, und der Qualität verschrieben. Das erste globale HR-Relocation Outsourcing wurde 1990 übernommen, und seither hat sich die Gruppe stets auf einem dynamischen Pfad bewegt mit dem Ziel, weltweit mit einem starken Netzwerk von Quality Providern denselben hohen Standard an Dienstleistungen anzubieten.

Tätigkeitsbereich

| | |
|--|---|
| Hauptdienstleistungen: | <ul style="list-style-type: none"> • Internationales Relocation Management, Qualitätsorientierte umfassende Relocation Services von A-Z. Single Point of Contact Policy weltweit für die Standortverlegung von Firmen, deren Mitarbeiter/innen und deren Güter. |
| Dienstleistungsangebot für Unternehmen: | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung • International Assignments • Haus- oder Wohnungssuche • Umzüge • Vermittlung temporärer Unterkünfte • Vorsorge und Versicherung • Entsendungsunterstützung • Mobiliervermietung, Unterstützung bei Auslandsaufenthalt, Haushaltunterstützung, Aus- und Weiter-Bildungsberatung, Property Management, Immobilienverwaltung |
| Dienstleistungsangebot für Privatpersonen: | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung • International Assignments • Haus- oder Wohnungssuche • Umzüge • Vermittlung temporärer Unterkünfte • Unterstützung bei Auslandsaufenthalt • Haushaltunterstützung • Mobiliervermietung, Unterstützung bei Auslandsaufenthalt, Haushaltunterstützung, Aus- und Weiter-Bildungsberatung, Property Management, Immobilienverwaltung |
| Berufsgruppen: | keine Spezialisierung |
| Branchen: | |

| | | |
|------------------|-----------------------|-----|
| | keine Spezialisierung | |
| Funktionsebenen: | oberes Kader | 40% |
| | mittleres Kader | 20% |
| | unteres Kader | 20% |
| | Angestellte | 20% |

Firmengrösse der Kunden: mehr als 500 Mitarbeitende 95%

Geografische Aufteilung: ganze Schweiz

Im Ausland:
 Amerika
 Europa
 Australien
 Asien
 Afrika

9. Forschungsfelder zur Internationalen Personalwirtschaft in Europa

Die **Forschungsstelle "Europäisches Personalmanagement und Arbeitsrecht"** ist eine unabhängige interdisziplinäre Forschungseinheit.

Forschungsgegenstand ist ein finanz- und kapitalmarktorientierter Ansatz der Personalwirtschaft unter Beachtung der internationalen, insbesondere europäischen wettbewerbs- sowie arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen. Folgende Fragestellungen werden arbeitsrechtlich und betriebswirtschaftlich interdisziplinär für internationale Unternehmen, Gewerkschaften, Verbände und im Rahmen einer Politikberatung transparent gemacht:

1. Welche europäischen und globalen Strategien verfolgen Unternehmen, wenn sie Betriebe in europäischen Staaten schließen, um sie dann in anderen (europäischen) Staaten wieder zu eröffnen; Welche personalpolitischen Konsequenzen aus betriebswirtschaftlicher und arbeitsrechtlicher Sicht werden dadurch ausgelöst. (Interessenausgleich, Sozialplan, Sozialtarifvertrag, Synergieeffekte beim Strategiewechsel, Streiks und deren Konsequenzen beim Performance-/ Investitionsvergleich durch Betriebsverlagerung).
2. Welche steuerlichen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen bewirken bei europäischen Mittelstandsunternehmen neue Standortentscheidungen und wann werden Rückverlagerungsüberlegungen greifen. Welche betriebswirtschaftlichen Entscheidungen werden dadurch ausgelöst und wie sind diese arbeitsrechtlich zu beurteilen.
3. Welche personalpolitischen Konsequenzen mit welchem arbeitsrechtlichen Hintergrund lösen Mergers- and Acquisitionsaktivitäten europäischer Unternehmen grenzübergreifend aus, wenn sie dabei massiven Personalabbau betreiben.

4. Welche Rolle spielt der Europäische Betriebsrat.
5. Wie müssen europäische Unternehmen ihre Mitarbeiter führen.
6. Wie müssen internationale Entgeltsysteme gestaltet werden und wie sind sie empirisch in europäischen Unternehmen vorzufinden.
7. Wie müsste ein internationales Personalinformationssystem gestaltet sein, um den Anforderungen an ein internationales Personalcontrolling betriebswirtschaftlich zu erfüllen. Welche arbeitsrechtlichen, datenschutzrechtlichen u.a. Regelungen stehen dem in Europa entgegen.
8. Welche Mindestanforderungen müsste ein europäisches Tarifrecht erfüllen, um eine soziale Gerechtigkeit zwischen den Betriebsteilen in unterschiedlichen Ländern eines europäischen Unternehmens zu gewährleisten.
9. Wieweit beeinflussen Mindestlöhne in Europa die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und wie reagieren diese darauf.
10. Wie ist eine Eingliederung von Immigranten in europäische Unternehmen zu bewerkstelligen? Wieweit greift hier ein Diversity-Management und in wieweit können diese Projekte von der Europäischen Union und den Unternehmen begleitet werden.
11. Wieviel interkulturelle Kompetenz brauchen Lehrlinge, Mitarbeiter und Führungskräfte.
12. Welche betriebswirtschaftlichen Kalküle verwenden europäische Unternehmen für ihre personalpolitischen Entscheidungen.

Bei der Forschungsstelle „Europäisches Personalmanagement und Arbeitsrecht“ erscheinen Beiträge und Arbeiten, die im Wesentlichen aus eigenen Forschungsprojekten oder einer Auftragsforschung entstanden sind. Dies gilt für Qualifizierungsarbeiten aus dem Hochschulforschungsbereich, für die betriebswirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Forschungsergebnisse von Kompetenzzentren bzw. (An-)Instituten sowie für Ergebnisse aus internationalen Kooperationsprojekten.

Eine finanzorientierte, arbeitsrechtliche und/oder empirische Sichtweise wie sie von Unternehmen der Kreditwirtschaft, von Versicherungen und anderen finanznahen Dienstleistungsunternehmen bevorzugt wird, soll das charakteristische Merkmal der Ergebnisse der Forschungsstelle sein. Anhand praktischer Problemstellungen der Betriebswirtschaftslehre und des Arbeitsrechts werden mathematisch-statistische Verfahren für empirische Untersuchungen verstärkt angewandt.

Die einzelnen Forschungsergebnisse folgen dabei bewusst keiner funktionalen, institutionellen oder paradigmensorientierten Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre und/oder des Arbeitsrechts. Unsere Veröffentlichungen ermöglichen aber auch interdisziplinären „Grenzthemen“ eine philosophische, wissenschaftstheoretische und theoretische Plattform, insofern damit zukunftsweisende, betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche europäische Problemstellungen angesprochen werden, die neue, weitergehende wissenschaftliche Fragen in der betriebswirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Forschung aufwerfen.

Die Ergebnisse der Forschungsstelle werden der Kreditwirtschaft, der Versicherungswirtschaft, allen Unternehmen und an alle fachinteressierten Studenten/Studentinnen der Fachhochschule und Universitäten in Europa sowie Manager/innen in Industrie, Verwaltung, Gewerkschaft und Politik zur Verfügung gestellt.

10. Praktische Erfahrungen/Studie zur Internationalen Personalwirtschaft

Eine Untersuchung der französischen **Management Mobility Consulting** bei 44 deutschen Großunternehmen unterschiedlichster Branchen (2002; www.management-mobility.com), bei denen die Hälfte zu den Top-100-Konzernen gehören und die zu 75% Mitarbeiter in das Ausland entsenden, hat folgende Ergebnisse erbracht:

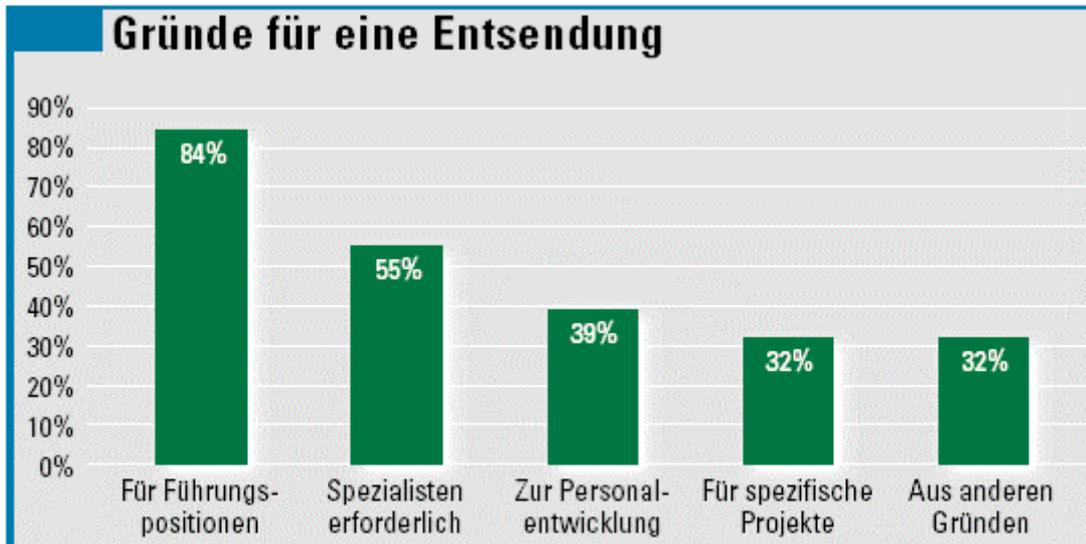


Abbildung 1: Die Führungskraft als Repräsentant des Hauptsitzes darf etwas kosten.

Die Dauer der Auslandsaufenthalte liegt bei 2 -3 Jahren, gelegentlich aber auch bis 5 Jahre. Zunehmend werden die Einsätze flexibel gestaltet.

Die Personalauswahl liegt auch bei diesen großen Organisationen meist im Argen, da die im Ausland beschäftigten Vorgesetzten und Mitarbeiter bei der Auswahl der Expatriates kaum oder gar nicht eingebunden werden, obwohl sie mit diesen in der Folge zusammenarbeiten müssen, kurzum personalwirtschaftlich erforderliche Vorgehensweisen und Aspekte einer effizienten Personal- und Führungsarbeit bleiben weitgehend auf der Strecke. Teilweise ist allerdings auch die Zahl der Bewerber gering, was die Personalauswahl zudem erschwert.

Als sehr großes Hindernis beim Auslandseinsatz von Mitarbeitern erweist sich die oft mangelhafte Integration deren Ehefrauen bzw. Familien im Ausland, die trotz hoher Mitarbeitermotivation oft schnell zum Scheitern des Einsatzes führt.

Der interkulturellen Anpassungsfähigkeit kommt daher große Bedeutung zu. Sie sollte vor dem Einsatz genau bestmöglich geprüft werden, Aufgeschlossenheit und guter Wille sind zu wenig, wobei diesbezüglich nach Möglichkeit auch die familiären Verhältnisse und Voraussetzungen einzubinden sind. Gelegentlich bedient man sich dabei Assessment-Center-Verfahren, wobei deren Tücken und Aufwand, wie sie von weitaus einfacheren Auswahlverfahren bekannt sind, naturgemäß bei den schwierigen Entscheidungen bei Auslandseinsätzen zu großen Schwierigkeiten führen können. Mit eher informalen, aber intelligenteren Verfahren lassen sich bei der notwendigen Sorgfalt und entsprechendem Zeiteinsatz Fehlentscheidungen weitaus besser vermeiden.

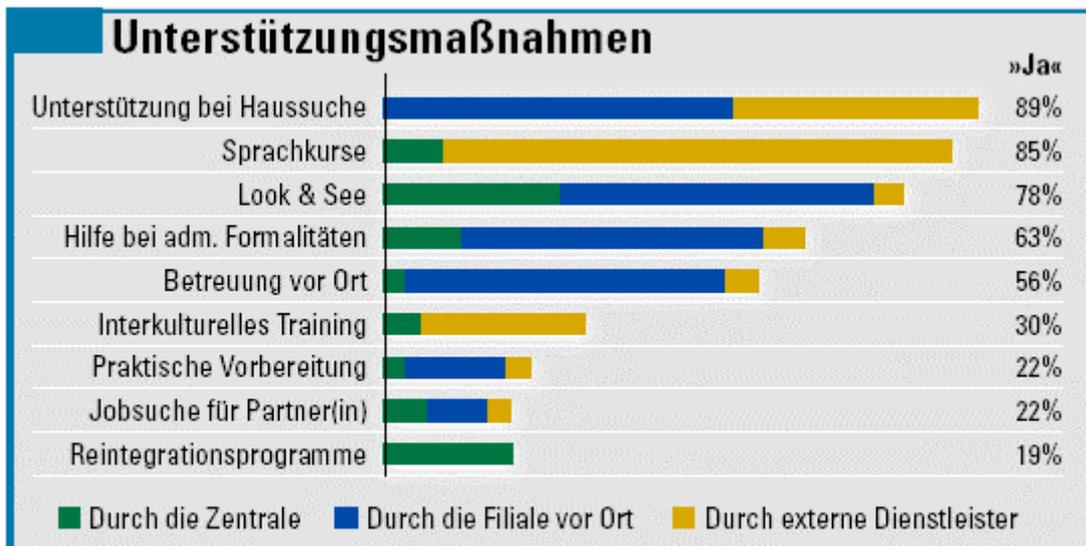


Abbildung 2: Ohne individuelle Hilfspakete ist die Entsendung zum Scheitern verurteilt.

Diese und andere Problembereiche zeigt die Abbildung 3 schematisiert auf. Durch verschiedene essentielle Unterstützungsmaßnahmen, siehe Abbildung 2, kann zum Teil durch die entsendende Organisation helfen. Die Studie zeigt die Vielfalt und jeweilige Intensität der Problembereiche und stellt dem die Unterstützungsmaßnahmen und Kosten gegenüber.

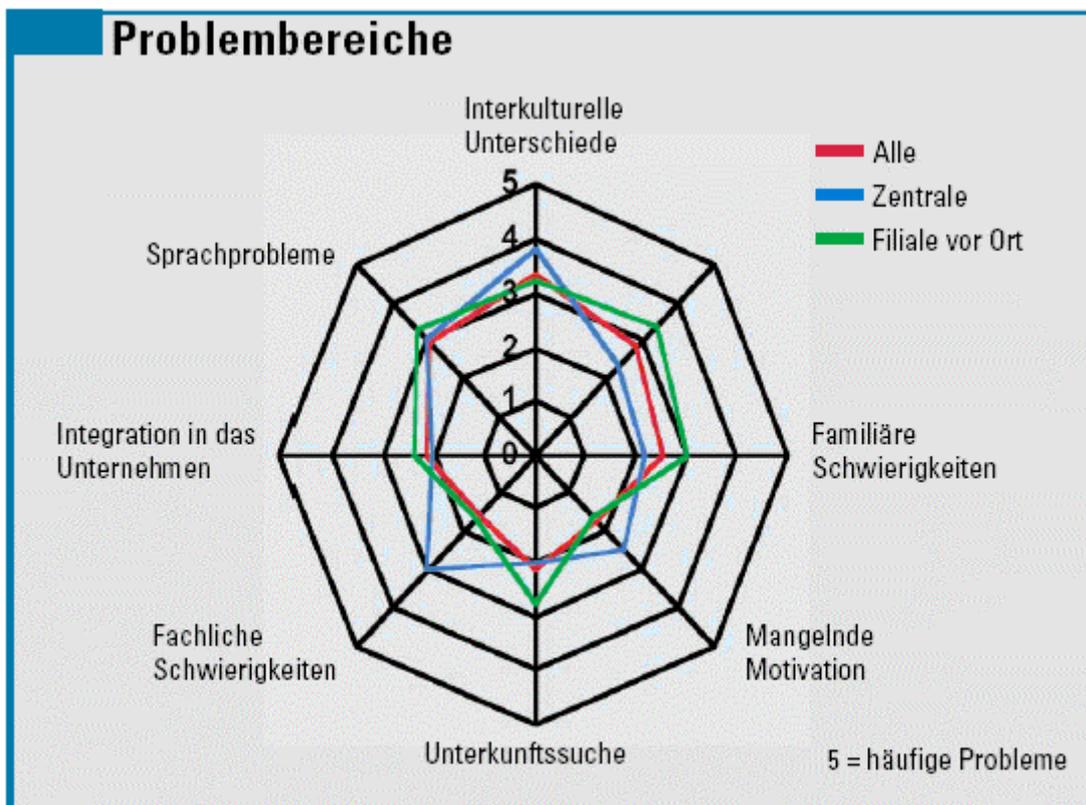


Abbildung 3: Integrationsschwierigkeiten zählen zu den Hauptproblemen.

Ein aktueller Trend bei Auslandseinsätzen in Europa ist das sog. Euro-Commuting, bei dem der Mitarbeiter von Montag bis Freitag im Ausland aus dem Koffer lebt und über das Wochenende zu seiner Familie ins Heimatland fliegt. Die Familie hat den Vorteil, dass einmal Kinder in ihrer gewohnten Umgebung und Schule bleiben, zum Zweiten Doppelkarrieren der Ehepartner besser realisierbar sind. Der damit verbundene Stress kann erheblich sein, weshalb die Commuting-Praxis über einen längeren Zeitraum hinweg sich oft als ungeeignet erweist.

| Kostenübernahme durch das Unternehmen | | | | | |
|--|------------|--------------|-----------------------------------|------------|--------------|
| Einmalig | Ja* | Nein* | Regelmäßig | Ja* | Nein* |
| Umzugskosten | 90% | 10% | Miete | 88% | 11% |
| Suche der Unterkunft | 90% | 10% | Lebenshaltungskostenausgl. | 84% | 16% |
| Sprachkurse | 86% | 14% | Steuern | 79% | 21% |
| Look & See | 79% | 21% | Entsendungsprämie | 47% | 53% |
| Interkulturelles Training | 31% | 69% | Sonstige häufig | | |
| Spousal allowance (Ausgleichsabgabe für im Ausland nichtbeschäftigten Lebenspartner) | 6% | 94% | genannte Positionen : | | |
| | | | • Schulkosten | | |
| | | | • 1-4 Heimflüge im Jahr | | |
| | | | • Zusatzversicherungen | | |

* Prozent der Unternehmen

Abbildung 4: Unternehmen investieren, damit sich ihr Expatriot wohl fühlt.

Die oft horrenden Mietaufwendungen im Ausland sind häufig der größte Kostenblock bei Auslandseinsätzen. Dadurch und durch andere Zusatzkosten steigen die gesamten Personalkosten vielfach auf das eineinhalb- bis dreifache der vergleichbaren Aufwendungen im Inland. Gelegentlich subventionieren Gastländer, beispielsweise die Wohnungssuche mit bis zu 3.500,- Euro in Frankreich auf Antrag.

Trotz aller Probleme von Mitarbeitern und ihren Familien bei Auslandseinsätzen zeigt sich gar nicht so selten, dass nach einer gelungenen Integration im Gastland Mitarbeiter um die Verlängerung ihres Aufenthaltes im Ausland bitten - quasi nach der Erfahrung: Die größten Probleme mit den Mitarbeiter bestehen bei ihrer Ankunft und bei der Rückkehr. Erst möchte niemand kommen und am Ende wollen viele nicht mehr weg.

Damit werden trotz aller Probleme bei Auslandseinsätzen, an die vorzugsweise gedacht wird und zu deren Abfederung Unternehmen und Organisationen häufig sehr viel für die Betroffenen tun, die positiven Aspekte einer persönlichen und beruflichen Bereicherung deutlich, vor allem auch die Öffnung des Blickes und die Stärkung des Verständnisses sowie wachsende gegenseitige Wertschätzung und Toleranz für andere Menschen und Kulturen.

Für die High Potentials unter den Mitarbeitern und ihre Karrierechancen in großen und mittleren Unternehmen und Organisationen sind Jahre im Auslandseinsatz mittlerweile die Normalität, ohne die Top-Positionen nahezu nicht mehr erreichbar sind. Das heimische Vorgärtchen des Betriebes alleine ist sicher nicht mehr der geeignete Ort für Kronprinzen-Farmen.