

Internationales Management III:

Personal und Controlling

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Glossar	5
Lehr-/Lernziele.....	9
Literaturhinweise	10
8 Personal.....	11
8.1 Grundlagen.....	11
8.1.1 Ziel, Aufgaben und Besonderheiten.....	11
8.1.2 Internationalisierungsmodelle als zentrale unternehmens- interne Rahmenbedingung.....	14
Fallstudie: Internationalisierungsmodell eines deutschen Unternehmens mit Niederlassung in Australien.....	17
8.2 Personalbeschaffung und -auswahl in internationalen Unternehmen.....	19
8.3 Grenzüberschreitender Personaleinsatz.....	22
8.3.1 Ziele des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes	22
8.3.2 Formen und Phasen des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes.....	24
8.3.3 Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz	26
8.3.4 Transfer und Auslandseinsatz von Mitarbeitern	29
8.3.5 Wiedereingliederung nach einem Auslandseinsatz	32
8.3.6 Gründe für das Scheitern von grenzüberschreitenden Personaleinsätzen	36
8.4 Leistungsbeurteilung in internationalen Unternehmen	38
8.5 Personalentwicklung in internationalen Unternehmen	40
8.5.1 Aufgaben, Adressaten und Besonderheiten internationaler Personalentwicklung	40
8.5.2 Interkulturelles Training als zentrale Aufgabe internationaler Personalentwicklung	42
8.5.3 Auslandseinsatz als interkulturelle Trainingsmaßnahme	48

8.5.4	Hierarchisches interkulturelles Training.....	48
8.6	Anreizsysteme in internationalen Unternehmen.....	52
8.6.1	Begriff, Ziele und Anforderungen	52
8.6.2	Gestaltung internationaler Anreizsysteme	52
8.6.3	Vergütung von Expatriates	55
	Fallstudie: Neue Herausforderungen und deren personal-	
	wirtschaftliche Konsequenzen für BMW.....	59
8.7	Personalführung in internationalen Unternehmen.....	62
8.7.1	Begriffliche Grundlagen	62
8.7.2	Kritische Betrachtung der Aussagekraft von Führungstheorien im internationalen Kontext	64
8.7.3	Idealtypische Führungssituationen im internationalen Unternehmen.....	68
8.7.4	Gestaltung der internationalen Personalführung.....	70
8.7.4.1	Grundsätze der Führung	70
8.7.4.2	Management by Objectives	73
8.7.4.3	Führungsstil und Führungsverhalten	75
	Fallstudie: Interkulturelle Führungssituation.....	80
8.7.4.4	Anforderungen an international tätige Führungskräfte .	82
8.8	Diversity-Management als Ansatz zum Umgang mit interkultureller Heterogenität	85
8.9	Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen.....	90
8.9.1	Begriff und Problemfelder internationaler Arbeitsbeziehungen...	90
8.9.2	Nationale Mitbestimmungssysteme	93
8.9.3	Internationale Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen....	96
8.9.4	Arbeitsbeziehungen in Europa	99
8.9.5	Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen.....	105
	Fallstudie: Probleme von Wal-Mart in Deutschland.....	111
	Übungsaufgaben zu Kapitel 8.....	113
9	Controlling.....	115
9.1	Controlling als Management- und Managementunterstützungsfunktion	115
9.2	Rahmenbedingungen des internationalen Controllings	117
9.2.1	„Andere Umwelt – anderes Controlling“	117

9.2.2	Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....	118
9.2.3	Unternehmensexterne Rahmenbedingungen.....	120
9.3	Controlling als Funktion des internationalen Managements	121
9.3.1	Notwendigkeit eines veränderten internationalen Controllings ..	121
9.3.2	Reflexion von Entscheidungen als zentrale Aufgabe des Controllings	123
9.3.2.1	Abweichungsorientierte Reflexion	123
9.3.2.2	Perspektivenorientierte Reflexion.....	126
9.3.3	Internationale (Management-)Entscheidungen als Objekt des internationalen Controllings	128
9.3.3.1	Typen internationaler Entscheidungen	128
9.3.3.2	Gesamtunternehmensbezogene Entscheidungen	129
9.3.3.3	Entscheidungen mit grenzüberschreitender Bedeutung.....	133
9.3.3.4	Individuelle Entscheidungen in einem fremden Kontext	136
9.3.3.5	Stimmigkeit der Managemententscheidungen.....	138
9.3.4	Reflexion und Informationsbedarf	140
9.4	Controlling als Unterstützungsfunktion für das internationale Management.....	142
9.4.1	Aufgaben im Rahmen der Unterstützungsfunktion Controlling.....	142
9.4.2	Wissenstransfer als zentrale Voraussetzung eines internationalen Controllings	144
9.4.2.1	Information und Wissen.....	144
9.4.2.2	Probleme des Wissenstransfers in internationalen Unternehmen	145
9.4.2.3	Unterstützung des Wissenstransfers	151
9.5	Controlling und organisatorisches Lernen in internationalen Unternehmen.....	154
	Übungsaufgaben zu Kapitel 9	157
	Literaturverzeichnis.....	158
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	185
	Lösungen zu den Fallstudien.....	194

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Kurseinheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- wesentliche unternehmensinterne Rahmenbedingungen internationaler Personalarbeit (Internationalisierungsmodelle) kennen,
- um die zentralen Besonderheiten der Personalbeschaffung und Personalauswahl in internationalen Unternehmen sowie um die wesentlichen Aspekte eines grenzüberschreitenden Personaleinsatzes wissen,
- Probleme und Gestaltungsalternativen der Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung und Anreizgestaltung im internationalen Kontext kennen,
- begründen können, warum Personalführung in internationalen Unternehmen Besonderheiten aufweist und eine Vorstellung von den Möglichkeiten zur Gestaltung der Personalführung haben,
- die besonderen Rahmenbedingungen des internationalen Controllings kennen,
- die Reflexion als zentrale Aufgabe eines internationalen Controllings auf Typen internationaler Managemententscheidungen beziehen können,
- Controlling als Unterstützungsfunktion für das internationale Management betrachten können sowie den Zusammenhang zwischen Controlling und organisatorischem Lernen verstanden haben.

Positionen mit internationalen Aufgaben Erfolg haben, tragen dieser Tatsache Rechnung.

8.3 Grenzüberschreitender Personaleinsatz

8.3.1 Ziele des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes

Der **grenzüberschreitende Einsatz von Mitarbeitern** stellt in internationalen Unternehmen grundsätzlich eine zentrale Aufgabe internationaler Personalarbeit dar. Die Entsendungsquoten sind in den internationalen Unternehmen unterschiedlich hoch. Aktuelle Studien zeigen, dass unternehmensübergreifend betrachtet Auslandseinsätze in der jüngeren Vergangenheit zugenommen haben. Das gilt unabhängig davon, welche Ziele mit einem Auslandseinsatz verbunden sind und welche Form dieser annimmt. Deutlich wird aber auch, dass eine Tendenz zu eher kurzfristigen Auslandseinsätzen (z. B. Pendeln) existiert (vgl. Harris/Brewster/Erten 2005, S. 278-287; Ganter 2009, S. 4; auch ECA International 2012).

Zunahme der Auslands-
einsätze

Alle im Ausland eingesetzten Mitarbeiter werden im Weiteren – unabhängig von ihrer nationalen Herkunft – als **Expatriates** bezeichnet. Die Ziele, die mit einem Transfer von Mitarbeitern ins Ausland verfolgt werden, lassen sich – unabhängig von der Dauer des Auslandseinsatzes – in drei Gruppen zusammenfassen (vgl. Scherm 1999, S. 145-146; Stahl u. a. 2000, S. 340-342; Harris/Brewster/Erten 2005, S. 282; Ganter 2009, S. 16-18):

drei Gruppen von Zielen

- In deutschen internationalen Unternehmen bildet der **Wissenstransfer** die wichtigste Gruppe (vgl. Stahl u. a. 2000, S. 340; Tungli/Peiperl 2009, S. 160; Festing u. a. 2011, S. 241). Darunter lassen sich verschiedene Ziele, wie der Transfer von technologischem Wissen bzw. Managementkenntnissen oder die Besetzung vakanter Positionen aufgrund eines Mangels qualifizierter einheimischer Arbeitskräfte, subsumieren. Die Bedeutung dieses Ziels nimmt zwar mit der zunehmenden Internationalisierung eines Unternehmens ab, es darf jedoch nicht übersehen werden, dass Know-how-Defizite und lokal nicht zu besetzende Vakanzen in verschiedenen Ländern nicht nur in einem frühen Stadium der Internationalisierung oder einem eingeschränkten Länderengagement auftreten können. Gerade in einem fortgeschrittenen Stadium ist es auch möglich, dass ein Wissenstransfer zwischen den ausländischen Unternehmenseinheiten oder von diesen in das Stammhaus erfolgt und nicht nur umgekehrt.
- Eine zweite Gruppe von Zielen kann unter der Überschrift **Koordination und Kontrolle der Unternehmenseinheiten** zusammengefasst werden. Dazu zählen die Implementierung oder Abstimmung von Systemen in den verschiedenen Management- und Sachfunktionen (z. B. Planung, Controlling, Rechnungslegung oder Ähnlichem). Hinzu kommen eine personenorientierte Koordination und Kontrolle sowie die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur in Form von unternehmensweit geteilten Grundannahmen (vgl.

Ganter 2009, S. 17; IM II, 7.3.3). Diese Ziele gewinnen erst ab einem bestimmten Internationalisierungsgrad und einem tendenziell global ausgerichteten Modell an Bedeutung. Damit ist dann die Entsendung einer größeren Zahl von Mitarbeitern (vor allem Fach- und Führungskräfte) in sämtliche Niederlassungsländer auf der Grundlage einer umfassenden (strategischen) Einsatzplanung verbunden.

- Als drittes Transferziel wird die **Entwicklung der Mitarbeiter** genannt; hierzu zählen auch die Sammlung internationaler Erfahrung und der Erwerb einer internationalen Perspektive. Nur eine internationale Führungsmannschaft, die sich von nationalen Interessen lösen kann, sichert die ganzheitliche Betrachtung der strategischen Möglichkeiten und eine gleichberechtigte Sicht aller Unternehmenseinheiten. Auch wenn dabei meist die Führungskräfte im Vordergrund stehen, darf man keinesfalls die Entwicklung niedrigerer Hierarchiestufen übersehen. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Kommunikation beschränken sich nicht auf wenige Führungskräfte, so dass auch größere Mitarbeitergruppen eine entsprechende Kompetenz benötigen.

Die verschiedenen Ziele treten nicht zwingend isoliert voneinander und schon gar nicht in einer zeitlichen Reihenfolge auf, sondern werden in jedem internationalen Unternehmen nebeneinander, wenn auch mit verschiedenen Gewichtungen für jede Auslandsgesellschaft, verfolgt. Abbildung 8.3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und Variablen des Auslandseinsatzes, wobei auf die verschiedenen Aspekte nachfolgend noch eingegangen wird.

Ziele existieren nebeneinander

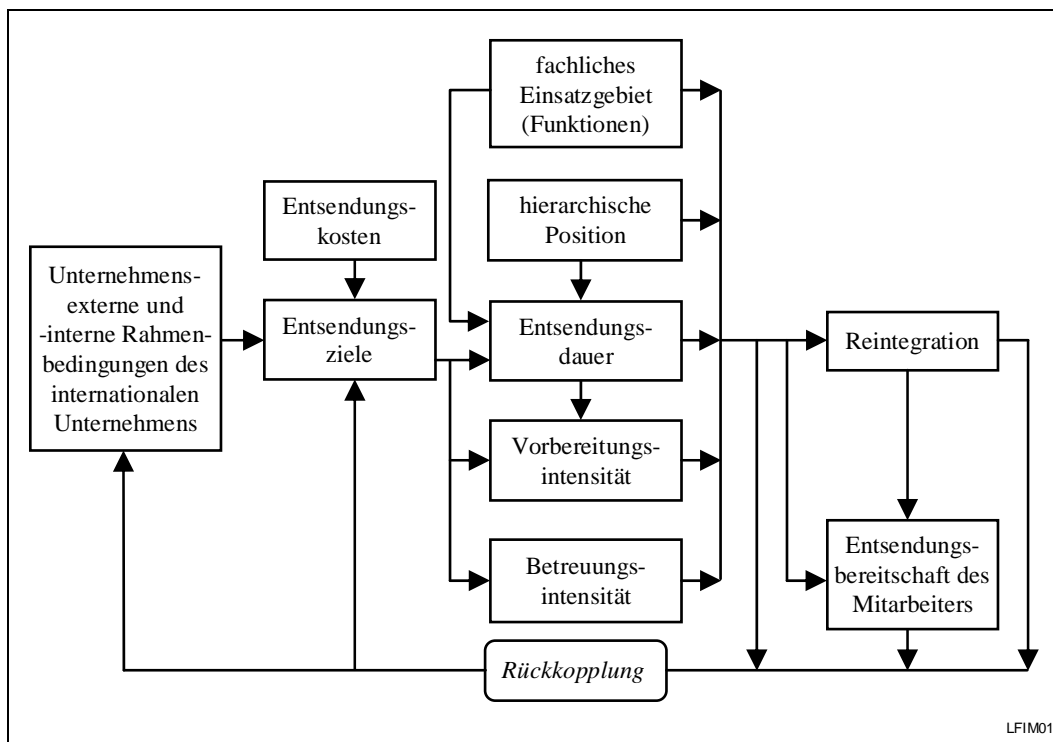


Abb. 8.3: Einflussfaktoren und Variablen des Auslandseinsatzes (in Anlehnung an Kenter 1989, Sp. 1931-1932)

Praxisbeispiel: Zielsetzungen des Auslandseinsatzes bei der Bayer AG

Mit dem internationalen Einsatz von Führungskräften wird bei der Bayer AG in erster Linie das Ziel der Führungskräfteentwicklung verfolgt. Konkrete Zielsetzungen für einen Einsatz außerhalb des Heimatlandes sind außerdem:

- Know-how-Transfer
- Mitarbeit an internationalen Projekten
- Wahrnehmung von Aufgaben, für die in den jeweiligen Gastländern keine Mitarbeiter zur Verfügung stehen
- Hilfestellung bei der Eingliederung von neu erworbenen Unternehmen oder Unternehmensteilen in das Unternehmen

Führungspositionen in der Bayer AG und in ihren Tochtergesellschaften werden grundsätzlich nur Mitarbeitern mit internationaler Erfahrung übertragen. Sie sollen im Idealfall zwei bis drei Jahre außerhalb ihres Heimatlandes tätig gewesen sein.

Quelle: Weber, Wolfgang/Festing, Marion/Dowling, Peter J./Schuler, Randall S.: Internationales Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 204

8.3.2 Formen und Phasen des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes

Differenzierung aus rechtlichen Gründen

Den **Auslandseinsatz** differenziert man in der Unternehmenspraxis nach seiner Dauer in zwei Formen; dabei spielen in erster Linie vertrags-, arbeits-, steuer- und versicherungsrechtliche Gründe eine Rolle (vgl. Kühlmann 2004):

- Delegation mit einer Dauer von meist drei bis 14 Monaten (maximal 24 Monate) und Stammhausvertrag (Stammlandgehalt + Zulagen)
- Versetzung mit einer Dauer von häufig vier bis acht Jahren (mindestens zwei Jahre) und Vertrag mit der Auslandsgesellschaft sowie mit besonderer Gehaltsfindung

kurze Entsendungsdauern

Diese Differenzierung wird im Weiteren nicht beibehalten, da die dafür maßgeblichen rechtlichen Aspekte ausgeblendet werden und die behandelten Aspekte tendenziell auch bei kürzeren Entsendungsdauern relevant sind. Kürzere Entsendungsdauern ergeben sich beispielsweise bei dem Pendeln zwischen zwei Unternehmenseinheiten oder dem so genannten virtuellen Auslandseinsatz, bei dem Tätigkeits- und Wohnort auseinanderfallen und die Interaktion vor allem technologiegestützt erfolgt (vgl. Peltonen/Ladwig 2005; Holtbrügge/Schillo 2006, S. 321-322). Im Mittelpunkt stehen im Folgenden jedoch Entsendungen oder Auslandseinsätze, bei denen eine Anpassung an lokale Erfordernisse notwendig ist.

Die Ermittlung der optimalen **Entsendungsdauer** ist nicht ohne Weiteres möglich, da es Argumente sowohl für als auch gegen längere bzw. kürzere Auslandsaufenthalte gibt. Die Meinungen in Theorie und Praxis weisen erhebliche Unterschiede auf. Folglich zeigt sich bei den Verweildauern im Ausland eine beträchtli-

che Bandbreite. Während die Hälfte der Auslandseinsätze eine Dauer von bis zu vier Jahren aufweist, ist rund ein Drittel bis zu sechs Jahren im Ausland tätig; Branchenunterschiede reichen von (bis zu) zwei Jahren im Anlagenbau bis hin zu sechs Jahren bei Banken. Darüber hinaus gibt es vor allem aus dem oberen Führungskreis heraus unbefristete Auslandseinsätze (vgl. Stahl 1998, S. 147; auch Festing u. a. 2011, S. 243).

Bandbreite bei Verweildauern im Ausland

Wesentliche **Einflussfaktoren der Entsendungsdauer** sind das Entsendungsziel und die jeweilige kulturelle Distanz zu dem Gastland, da mit dieser auch der Umfang der zu erwerbenden landesspezifischen Kenntnisse zunimmt. Während für den Know-how-Transfer und den Einsatz als Instrument der Führungskräfteentwicklung rund drei Jahre ausreichen, erscheint eine Ausdehnung der Entsendungsdauer bei der Besetzung von Geschäftsleitungspositionen und Aufgaben mit starkem Umweltbezug (z. B. Vertrieb) notwendig. Kurze Auslandsaufenthalte erleichtern die Wiedereingliederung und halten den Verlust von Fachwissen bei den Expatriates, die im Ausland eher Generalistenfunktion ausüben, in Grenzen. Sie vermeiden Probleme der sozialen Absicherung und sind angezeigt, wenn ungünstige Lebensbedingungen die Tätigkeit erschweren. Für längere Aufenthalte spricht die umfangreichere Einarbeitung in besondere Positionen, wenn die vertiefte Kenntnis der Landesbedingungen und die Notwendigkeit einer gewissen Kontinuität in der Auslandsgesellschaft erforderlich sind.

Einflussfaktoren: Ziele und kulturelle Distanz

Der gesamte Entsendungsprozess lässt sich unabhängig davon, welche Herkunft der Mitarbeiter und welches Ziel die Entsendung hat, in **vier Phasen** gliedern (vgl. Kühlmann 2004, Sp. 495-499; Meier-Dörzenbach 2008, S. 46-78; ähnlich Oechsler 2002, S. 869):

- Die **Auswahlphase** umfasst die Festlegung des relevanten Bewerberkreises, die Ermittlung des Anforderungsprofils und die Auswahl des zu entsendenden Mitarbeiters anhand eines umfassenden Qualifikationsprofils sowie unter Berücksichtigung der motivationalen und familiären Rahmenbedingungen.
- Wenn die Entscheidung auf einen Kandidaten gefallen ist und dieser zugestimmt hat, beginnt die **Phase der Vorbereitung** des Mitarbeiters auf die bevorstehenden Anforderungen. Auf dieses Training wird im Rahmen der Personalentwicklung ausführlicher eingegangen (vgl. 8.5), da nicht nur die Expatriates internationale Kompetenz erwerben müssen.
- Die **Einsatzphase** umfasst den Transfer des Mitarbeiters (und der Familie) in das Gastland und den dortigen Einsatz.
- Den Abschluss bildet die **Rückkehrphase** mit der Reintegration des Mitarbeiters in das private und betriebliche Umfeld.

Sieht man die Auslandsentsendung dagegen als einen Prozess der Anpassung an fremde Rahmenbedingungen, lassen sich fünf Phasen unterscheiden (vgl. Kenter/Welge 1983, S. 177): Erwartungs-, Kulturschock-, Anpassungs-, Kontra-

Auslandsentsendung als Anpassungsprozess

Kulturschock- und Wiedereingliederungsphase. Auf diesen Prozess wird im Weiteren noch eingegangen (vgl. 8.3.4).

Praxisbeispiel: Entsendungsprozess der Robert Bosch GmbH

Der Entsendungsprozess der Robert Bosch GmbH von Mitarbeitern ins Ausland umfasst die Phasen Besetzung, Auswahl, Vorbereitung, Übersiedlung und Wiedereingliederung. Darin sind sowohl der jeweilige Mitarbeiter als auch dessen Familie involviert. Zunächst wird der Bedarf an international mobilen Mitarbeitern rechtzeitig von den Regionalgesellschaften angemeldet, so dass eine ausreichende Planungszeit gegeben ist. Ist der Mitarbeiter nach einem Entsendungsgespräch zum Auslandsaufenthalt bereit, erhalten sowohl er als auch sein Lebenspartner die Möglichkeit zu einer Informationsreise in das Gastland. Damit sollen unrealistische Erwartungen an den Auslandsaufenthalt verhindert und die Möglichkeit zur interkulturellen Erfahrung gegeben werden. Nach diesem Look-and-See-Trip entscheidet der Mitarbeiter endgültig über seine Entsendung. Anschließend beginnt die eigentliche Vorbereitungsphase. Ein Vorbereitungsplan wird erstellt, in dem alle Maßnahmen für die Auslandsentsendung geplant, konkret festgelegt und mit den speziellen Bedürfnissen des zu entsendenden Mitarbeiters abgestimmt werden. Es werden landesspezifische Kenntnisse vermittelt, Sprachkenntnisse verbessert sowie die interkulturelle Kompetenz gefördert. Dazu stehen dem Mitarbeiter in mehrtägigen Seminaren bereits heimgekehrte Kollegen als Mentoren zur Verfügung, die ihre im Gastland erlebten Erfahrungen weitergeben. Spätestens fünf Jahre nach der Entsendung erfolgt die Wiedereingliederung. Ziel ist es, die Erfahrungen der Entsandten und ihrer Familien zu reflektieren, diese an Mentoren und Personalreferenten weiterzugeben und Strategien für zukünftige Entwicklungsschritte in der Personalentwicklung zu planen. Expatriates haben die Möglichkeit, sich nach ihrem Auslandsaufenthalt zu Länderreferenten weiterbilden zu lassen und ihre Erfahrungen in Bosch-Auslandsvorbereitungsseminaren zukünftigen Entsandten weiterzugeben. Dadurch soll sichergestellt werden, dass vorhandenes Know-how im Umgang mit kulturellen Unterschieden auch transferiert wird.

Quelle: Holtbrügge, Dirk/Welge, Martin K.: Internationales Management, 5. Aufl., Stuttgart 2010, S. 362-372; Bosch: Der gemeinsame Weg zum beruflichen Erfolg – Bausteine der Mitarbeiterentwicklung in der Bosch-Gruppe, Stuttgart 2002

8.3.3 Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz

Untersuchungen ist zu entnehmen, dass es in zahlreichen Unternehmen an aussagefähigen **Anforderungsprofilen für Expatriate-Positionen** und somit auch an Kriterien für die Auswahl der Mitarbeiter fehlt (vgl. z. B. Wirth 1992, S. 156; Stahl 1998, S. 150-151; Ganter 2009, S. 18-20). Die schwierige Planbarkeit der Managementaufgaben kann zwar als Grund dafür gesehen, aber nicht als Entschuldigung für das Fehlen akzeptiert werden. Eine Auswahl der Entsendungskandidaten sollte auch dann erfolgen, wenn – wie in der Praxis häufiger der Fall – nur ein potenzieller Kandidat zur Verfügung steht. Die hohen Abbruchquoten im Auslandseinsatz in Verbindung mit den hohen Kosten einer Entsendung zwingen zu einer fundierten Auswahlentscheidung (vgl. Harris/Brewster/Erten 2005, S. 270). Fehlt ein geeigneter Mitarbeiter und ist der Bedarf auch extern nicht zu decken, muss auf eine längerfristige Entsendung verzichtet werden. Im Grenzfall

Hohe Abbruchquoten erfordern fundierte Auswahl.