

**Wolfgang Weber/Marion Festing/  
Peter J. Dowling/Randall S. Schuler**

# Internationales Personalmanagement

**2., aktualisierte und überarbeitete Auflage**

-

GABLER

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	<i>V</i>
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>IX</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>XV</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>XVII</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>XIX</i>

## **Kapitel 1: Einführung**

<b>1. Zur Bedeutung des Internationalen Personalmanagements</b>	<b>1</b>
<b>2. Internationalisierung der Wirtschaft</b>	<b>2</b>
2.1 Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen	3
2.2 Entwicklung des internationalen Handels	5
2.3 Die größten Industrieunternehmen der Welt	6
<b>3. Abgrenzung des Internationalen Personalmanagements</b>	<b>10</b>
<b>4. Besonderheiten des Internationalen Personalmanagements</b>	<b>12</b>
4.1 Größeres Ausmaß der Aktivitäten	12
4.2 Globale Perspektive	15
4.3 Bedeutung der Privatsphäre der Mitarbeiter	15
4.4 Gewichtung der Aktivitäten	16
4.5 Größere Risikobehaftung	16
4.6 Unterschiedliche Wirtschaftssysteme	17
4.7 Unterschiedliche Wertebasis	18
<b>5. Situative Komponente</b>	<b>18</b>
5.1 Industriezweig	18
5.2 Einstellungen des Managements	22
<b>6. Zusammenfassung</b>	<b>23</b>
<b>7. Diskussionsfragen</b>	<b>24</b>
<b>8. Fallbeispiel</b>	<b>24</b>
<b>9. Weiterführende Literatur</b>	<b>26</b>

## **Kapitel 2: Der kulturelle Kontext**

<b>1. Einführung</b>	<b>31</b>
<b>2. Das Forschungsfeld "Interkulturelle Vergleichsforschung"</b>	<b>32</b>
<b>3. Kulturdefinitionen und Kultur-Konzepte</b>	<b>33</b>
3.1 Kulturbegriff	33
3.2 Das Umweltschichtenmodell von Dülfer	34
3.3 Das Kultur-Konzept von Adler	36
3.4 Das Kultur-Konzept von Schein	37
3.5 Fazit	40
<b>4. Kulturvergleichende Managementstudien</b>	<b>40</b>
4.1 Überblick über kulturvergleichende Managementstudien	40
4.2 Kulturvergleichende Managementstudie von Hofstede	43
4.2.1 Die Kulturdimensionen	44
4.2.1.1 Machtdistanz	44
4.2.1.2 Unsicherheitsvermeidung	46
4.2.1.3 Femininität versus Maskulinität	47
4.2.1.4 Individualismus versus Kollektivismus	49
4.2.1.5 Konfuzianische Dimension	50
4.2.2 Länderspezifische Ergebnisse der Hofstede-Studie	52
4.2.3 Bewertung der Hofstede-Studie	57
4.2.4 Praktische Umsetzung der Ergebnisse der Hofstede-Studie	58
<b>5. Zur Entwicklung von Kulturen</b>	<b>60</b>
<b>6. Zusammenfassung</b>	<b>61</b>
<b>7. Diskussionsfragen</b>	<b>61</b>
<b>8. Fallbeispiele</b>	<b>61</b>
<b>9. Weiterführende Literatur</b>	<b>63</b>

## **Kapitel 3: Der organisationale Kontext**

<b>1. Einführung</b>	<b>69</b>
1.1 Internationale Strategie, Struktur und Personalmanagement	70
1.2 Struktur und Strategie im international tätigen Unternehmen	71
<b>2. Stufen der Internationalisierung</b>	<b>71</b>
2.1 Stufe 1: Export	73
2.2 Stufe 2: Verkaufstochtergesellschaft	73
2.3 Stufe 3: Internationale Abteilung	74
2.4 Stufe 4: Globale Divisionalisierung nach Produkt oder Gebieten	75
2.4.1 Zentralisierung versus Dezentralisierung	76
2.4.2 Kontrollmöglichkeiten und -instrumente	77
2.4.3 Implikationen für die Organisationsstruktur	78

2.5	Stufe 5: Globale Organisationsstrukturen	80
2.5.1	Die Matrix	80
2.5.2	Gemischte Strukturen	82
2.5.3	Das transnationale Unternehmen	84
2.5.4	Die Heterarchie	84
2.5.5	Das Netzwerk	85
<b>3.</b>	<b>Interorganisationsbeziehungen</b>	<b>87</b>
<b>4.</b>	<b>Internationalisierung und Personalmanagement</b>	<b>88</b>
4.1	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Personalmanagement	88
4.2	Internationale Personalmanagementansätze: Das Konzept von Perlmutter	90
4.3	Bedeutung des Personalmanagements im Rahmen der Unternehmensstrategie	94
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>97</b>
<b>6.</b>	<b>Diskussionsfragen</b>	<b>98</b>
<b>7.</b>	<b>Fallbeispiele</b>	<b>98</b>
<b>8.</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>102</b>

## **Kapitel 4: Internationale Rekrutierung und Auswahl**

<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>107</b>
<b>2.</b>	<b>Stellenbesetzungsstrategien</b>	<b>108</b>
2.1	Einflußfaktoren und Entsendungsziele	108
2.2	Ziele und Versetzungsbereitschaft aus Mitarbeitersicht	109
2.3	Ansätze der Stellenbesetzungspolitik	112
2.4	Verbreitungsgrad der Ansätze	115
2.5	Rekrutierungsquellen	116
<b>3.</b>	<b>Auswahlkriterien und -verfahren für Expatriates</b>	<b>120</b>
3.1	Auswahlpraktiken in US-amerikanischen MNU — die Studie von Tung	120
3.2	Das Auswahlkonzept von Mendenhall/Oddou	124
3.3	Anforderungsprofile für international tätige Mitarbeiter	127
3.4	Anforderungen in der Praxis deutscher Unternehmen	131
3.5	Auswahlverfahren für internationale Positionen	132
<b>4.</b>	<b>Weitere Aspekte der Personalrekrutierung und -auswahl</b>	<b>133</b>
4.1	Abbruchraten von Auslandstätigkeiten	134
4.1.1	Zur Bedeutung des Abbruchs von Auslandstätigkeiten	134
4.1.2	Abbruchraten von Auslandstätigkeiten — empirische Befunde	134
4.1.3	Gründe für den Abbruch von Auslandstätigkeiten	135
4.2	Berücksichtigung der Repatriierung bei der Auswahlentscheidung	137
4.3	Aspekte der Chancengleichheit	138
4.4	Frauen im internationalen Management	139
4.4.1	Die Entsendung von weiblichen Führungskräften	140
4.4.2	Das Dual-Career-Problem	141
4.4.3	Die Rekrutierung weiblicher Mitarbeiter im Gastland	141
4.4.4	Weibliche Führungskräfte in Japan	141
4.5	Rekrutierung und Auswahl von HCNs und TCNs	142

<b>5. Zusammenfassung</b>	<b>146</b>
<b>6. Diskussionsfragen</b>	<b>148</b>
<b>7. Fallbeispiel</b>	<b>148</b>
<b>8. Weiterführende Literatur</b>	<b>154</b>

## **Kapitel 5: Internationale Personalentwicklung**

<b>1. Einführung</b>	<b>161</b>
<b>2. Personalentwicklungsinstrumente im europäischen Vergleich</b>	<b>162</b>
2.1 Weiterbildung und Weiterbildungskosten	162
2.2 Auslandseinsätze	164
2.3 Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen der Cranfield-Studie	165
<b>3. Grundlagen der Personalentwicklung in internationalen Unternehmen</b>	<b>166</b>
3.1 Marktentwicklungen und Anforderungen an die Personalentwicklung	166
3.2 Strategie, Struktur und Internationale Personalentwicklung	167
3.2.1 Begrenzte Beziehungen zu ausländischen Märkten	167
3.2.2 Tochtergesellschaften	168
3.2.3 Regionale Geschäftsaktivitäten	168
3.2.4 Globale Geschäftsaktivitäten	168
<b>4. Elemente internationaler Personalentwicklung</b>	<b>170</b>
4.1 Auslandsentsendung als Maßnahme internationaler Personalentwicklung....	170
4.2 Weiterbildung und Training für Expatriates	172
4.2.1 Umfassende Trainingsmodelle für Expatriates	172
4.2.2 Interkulturelles Training	176
4.2.2.1 Bedeutung interkulturellen Trainings	176
4.2.2.2 Ziele interkulturellen Trainings	176
4.2.2.3 Kontingenzansätze für das Training von Expatriates	184
4.2.3 Sprachliche Vorbereitung	186
4.2.4 Praktische Unterstützung	187
4.2.5 Weiterbildung für ausländische Mitarbeiter	188
4.3 Leistungsbeurteilung	190
4.3.1 Begriff und Bedeutung	190
4.3.2 Leistungsbeurteilung auf nationaler und internationaler Ebene	191
4.3.3 Modell internationaler Leistungsbeurteilung	192
4.3.3.1 Charakteristika der Position	193
4.3.3.2 Beurteilungskriterien	194
4.3.3.3 Beurteilungsprozeß	195
4.3.4 Bewertung von HCNs und TCNs	195
4.4 Repatriierung als Element der Karriereplanung	196
4.4.1 Begriff und Bedeutung	196
4.4.2 Repatriierungsmodelle	197
4.4.3 Die Repatriierung aus Mitarbeiterperspektive	199
4.4.4 Die Repatriierung aus Unternehmensperspektive	200
4.4.5 Gestaltungsmaßnahmen der Repatriierung	200
4.5 Weitere Elemente internationaler Personalentwicklung	202
4.5.1 Informationsinstrumente und Informationsverarbeitung	202
4.5.2 Maßnahmen der Aufgabenzuordnung	202
4.5.2.1 Internationale Laufbahnplanung	203
4.5.2.2 Innerbetrieblicher Stellenmarkt	204

<b>5. Zusammenfassung</b>	<b>205</b>
<b>6. Diskussionsfragen</b>	<b>206</b>
<b>7. Fallbeispiel</b>	<b>206</b>
<b>8. Weiterführende Literatur</b>	<b>211</b>

## **KAPITEL 6: Internationale Entgeltfindung**

<b>1. Einführung</b>	<b>221</b>
<b>2. Entgeltpraktiken im internationalen Vergleich</b>	<b>222</b>
2.1 Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	222
2.2 Cafeteria-Systeme	225
<b>3. Ziele internationaler Entgeltpolitik.</b>	<b>226</b>
<b>4. Modelle internationaler Entgeltpolitik</b>	<b>228</b>
<b>5. Kompensation für international tätige Mitarbeiter</b>	<b>230</b>
5.1 Bestimmungsfaktoren für das Gehalt von Expatriates	231
5.2 Nettovergleichsrechnung	232
5.3 Kaufkraftausgleich	235
5.4 Auslandszulage	236
5.5 Zusatzleistungen für Expatriates	238
5.6 Besteuerung	240
5.6.1 Persönliche Besteuerung des Mitarbeiters	240
5.6.2 Unternehmensbesteuerung	241
5.7 Sozialversicherungsleistungen	241
5.8 Exkurs: Sozialversicherung für TCNs	242
<b>6. Strategische Überlegungen</b>	<b>243</b>
<b>7. Kompensationspraktiken in ausgewählten Ländern</b>	<b>244</b>
<b>8. Zusammenfassung</b>	<b>245</b>
<b>9. Diskussionsfragen</b>	<b>245</b>
<b>10. Fallbeispiel</b>	<b>246</b>
<b>11. Weiterführende Literatur</b>	<b>246</b>

## **Kapitel 7: Internationale Arbeitsbeziehungen**

<b>1. Einführung</b>	<b>251</b>
<b>2. Systeme der Arbeitsbeziehungen</b>	<b>252</b>
2.1 Elemente des Systems der Arbeitsbeziehungen	253
2.2 Internationalisierung des Akteurs Arbeitgeber	254
2.3 Internationalisierung des Akteurs Arbeitnehmer	255
2.3.1 Länderspezifische Unterschiede zwischen den Gewerkschaften	255
2.3.2 Reaktionsmöglichkeiten der Gewerkschaften auf die Internationalisierung von Unternehmen	257
2.3.3 Internationalisierungsansätze der Gewerkschaftsbewegung	261
2.4 Internationalisierung des Akteurs Staat	262
<b>3. Exkurs: Europäische Betriebsräte</b>	<b>265</b>

<b>4. <i>Management der Arbeitsbeziehungen im internationalen Kontext.</i></b>	<b>268</b>
4.1 Die Perspektive der multinationalen Unternehmen	268
4.2 Die Perspektive der Arbeitnehmervertretung	276
<b>5. <i>Zusammenfassung</i></b>	<b>277</b>
<b>6. <i>Diskussionsfragen</i></b>	<b>278</b>
<b>7. <i>Weiterführende Literatur</i></b>	<b>278</b>

## **Kapitel 8: Strategisches Internationales Personalmanagement**

<b>1. <i>Einführung</i></b>	<b>283</b>
<b>2. <i>Konzepte des Strategischen Internationalen Personalmanagements</i></b>	<b>284</b>
2.1 Produktlebenszyklus und SIPM	285
2.2 Organisationslebenszyklus und SIPM	289
2.3 Globalisierungsstrategien und SIPM	293
2.4 Integrativer Bezugsrahmen für SIPM	295
2.5 Ressourcenorientierte Unternehmensführung und SBPM	298
2.6 Transaktionskostentheorie und SIPM	300
2.7 Diskussion der Konzepte	305
<b>3. <i>Zur Leistungsfähigkeit der Erklärungsansätze für SIPM</i></b>	<b>308</b>
<b>4. <i>Zusammenfassung</i></b>	<b>309</b>
<b>5. <i>Diskussionsfragen</i></b>	<b>310</b>
<b>6. <i>Fallbeispiel</i></b>	<b>310</b>
<b>7. <i>Weiterführende Literatur</i></b>	<b>312</b>
<b><i>Literaturverzeichnis</i></b>	<b>319</b>
<b><i>Stichwortverzeichnis</i></b>	<b>349</b>