

Olaf Messing

**Interkulturelle Kompetenz
und Personalmanagement
in Tochtergesellschaften
deutscher Unternehmen in Japan**

Eine empirische Untersuchung

Verlag Dr. Kovac

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Motivation	17
1.1	Der Untersuchungsgegenstand internationales HRM	18
1.2	Das Strategiemodell von Bartlett / Ghoshal	20
1.2.1	Die internationale Unternehmung	21
1.2.2	Die multinationale Unternehmung	21
1.2.3	Die globale Unternehmung	22
1.2.4	Die transnationale Unternehmung	22
1.3	Die Branchenzugehörigkeit im Modell von Bartlett / Ghoshal	22
1.4	Die Rolle der Auslandsniederlassung im transnationalen Unternehmen	24
1.4.1	Strategie Leader	24
1.4.2	Contributor	25
1.4.3	Implementer	25
1.4.4	Black Hole	25
2	Die Präsenzausländischer Unternehmen in Japan	27
2.1	Ländervergleich	28
2.2	Herkunft der einhundert umsatzstärksten Firmen mit ausländischem Kapitalanteil	30
2.3	Branchenvergleich	32
2.4	Gründungszeitpunkte der in Japan aktiven <i>gaishikei</i> Unternehmen	35
2.5	Neueinstellungen	38
2.6	Zusammenfassung	40
3	Das <i>gaishikei</i> Unternehmen im Bild der japanischen Öffentlichkeit	41
3.1	Einstellungsverfahren und Spezialisierung	41
3.2	Internationalität	43
3.3	Größe	44
3.4	Zusammenfassung	45
4	Personalevaluation und Leistungsprinzip	47
4.1	Leistungsprinzip und Seniorität	47
4.2	Evaluation des lokalen Personals	49
4.3	Grundsätze der Personalevaluation	50
4.3.1	Bewertung von Personal mittels Zielformulierung	51
4.3.2	Anpassung an ein globales Managementsystem	52
4.3.3	Input-Evaluation	52
4.3.4	Langfristige Perspektive	53
4.3.5	Möglichkeit der "Rehabilitierung"	53

4.3.6	Überzeugungskraft des Systems	54
4.3.7	Selbstkontrolle	54
4.3.8	Anerkennung "großer" Ziele	54
4.3.9	Einfachheit des Systems	54
4.4	Die Evaluationspraxis in japanischen Unternehmen	55
4.5	Evaluationssystem am Beispiel Nihon Schering	59
4.5.1	Motivation und Arbeitsklima	60
4.5.2	Langfristige Implementierung	61
4.5.3	Job-Beschreibung62
4.5.4	Bewertungspraxis	63
4.5.5	Verbindung von Evaluierung und Qualifikation	64
4.6	Zusammenfassung	64
4.7	Konzept des Leistungsprinzips im HRM	« 66
4.7.1	Langfristige Ziele und Strategien	67
4.7.2	Jobdefinition	68
4.7.3	Bezahlungssystem	68
4.7.4	MBO-Zyklus	69
4.7.5	Qualifikationsprogramme	69
4.7.6	Personalallokation	69
4.8	Zusammenfassung	70
5	Probleme von <i>gaishikei</i> Unternehmen	71
5.1	Personalrekrutierung	71
5.2	Kulturelle Probleme	72
5.3	Sonstige Probleme	75
5.4	Fallbeispiel: BMW Japan	77
5.5	Zusammenfassung	79
6	Kulturbegriff und Interkulturalität	81
6.1	Kultur und Unternehmenskultur	81
6.2	Interkulturalität	82
6.3	Interkulturelle Kompetenz	83
6.4	Die vier Orientierungen nach Perlmutter	84
6.5	Erweiterung des Kompetenzbegriffs	85
6.6	Auswahlkriterien für lokale Angestellte	87
7	Anforderungen an die Unternehmenskultur	89
7.1	Die Rolle der Unternehmenskultur	91
7.2	Das Konzept kultureller Synergie	93
7.3	Drei Schritte zu kultureller Synergie	95
7.4	Die fünf Strategieoptionen	: 97

7.4.1 Kulturelle Dominanz	98
7.4.2 Kulturelle Anpassung	98
7.4.3 Kultureller Kompromiss	99
7.4.4 Kulturelle Vermeidung	99
7.4.5 Kulturelle Synergie als ideale Option	100
7.5 Perzeptionsunterschiede und Strategiebestimmung	101
7.6 Vorteile und Grenzen des Modells von Adler	103
8 Planung der empirischen Untersuchung	105
8.1 Zielformulierung	105
8.2 Qualitative empirische Untersuchungen	106
8.3 Planung und Vorbereitung der empirischen Untersuchung	108
8.4 Die Fragen	109
8.4.1 Fragen an Führungskräfte	109
8.4.1.1 Set 1: Allgemeine Fragen zur Personalrekrutierung	109
8.4.1.2 Set 2: Fragen zur Personalentwicklung und zum Einfluss der Muttergesellschaft	111
8.4.2 Set 3: Fragen an white collar Angestellte (Nicht-Management beziehungsweise nicht-HRM Positionen)	113
8.4.3 Set 4: Fragen an ausländische Manager	116
8.5 Zusammenfassung	119
9 Ergebnisse der Interviews	121
9.1 Unternehmen "A"	122
9.1.1 Rekrutierung	123
9.1.2 Personalentwicklung	124
9.1.3 Entsandte Manager	127
9.1.4 Auswertung	128
9.2 Unternehmen "B"	129
9.2.1 Rekrutierung	130
9.2.2 Personalentwicklung	131
9.2.3. Lokale Manager	132
9.2.4 Lokale Angestellte	133
9.2.5 Auswertung	135
9.3 Unternehmen "C"	136
9.3.1 Rekrutierung	137
9.3.2 Personalentwicklung	138
9.3.3 Entsandte Manager	139
9.3.4 Lokale Angestellte	139
9.3.5 Auswertung	142

9.4 Unternehmen "D"	144
9.4.1 Rekrutierung	144
9.4.2 Personalentwicklung	146
9.4.3 Auswertung	147
9.5 Unternehmen "E"	148
9.5.1 Rekrutierung und Personalentwicklung	148
9.5.2 Personalevaluation	150
9.5.3 Lokale Manager	151
9.5.4 Lokale Angestellte	152
9.5.5 Personalevaluation aus Sicht der lokalen Angestellten	155
9.5.6 Auswertung	155
9.6 Zusammenfassung der empirischen Untersuchungsergebnisse	157
10 HRM in der Auslandsniederlassung: Ein integratives Modell	159
11 Ausblick	163
Anhang I: Verzeichnis der japanischen Begriffe	165
Anhang II: Verzeichnis der verwendeten Literatur	167