
Perspektiven internationaler Personalentwicklung

In zunehmendem Maße bestimmt die Internationalisierung die Unternehmens-tätigkeit. Die DAX-Konzerne erzielen heute fast 70 Prozent ihrer Umsätze im Ausland. Für viele mittlere Unternehmen, die in ihrem Segment Weltmarktführer sind, liegt dieser Anteil noch höher. Dennoch ist die Einbindung des Personalmanagements in den Globalisierungsprozess gering. Die Implikationen der Internationalisierung für die Personalarbeit werden oftmals außer Acht gelassen. Dies gilt in besonderem Maße für die Absicherung künftiger Qualifikationsanforderungen.

Von der Globalisierung der Absatz- zur Globalisierung der Arbeitsmärkte

Während zunächst die Globalisierung der Absatzmärkte im Mittelpunkt exportgetriebener Wachstumsstrategien stand, folgte mit der Globalisierung der Beschaffungsmärkte die Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten – insbesondere im Produktionsbereich – ins Ausland. Direktinvestitionen haben eine neue internationale Arbeitsteilung geschaffen. Standardisierte Massenfertigung erfolgt an Orten, wo die Fertigungskosten am geringsten sind, Tätigkeiten mit hohem Wertschöpfungsanteil finden dort statt, wo genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen.

Die Globalisierung der Arbeitsmärkte als dritter Entwicklungsschritt trifft weltweit und auch innerhalb der EU auf zahlreiche rechtliche Hürden. Sie begrenzen die Mobilität der Mitarbeiter und stellen Unternehmen in ihrer Personalbeschaffungs- und Personaleinsatzstrategie vor neue Aufgaben. Eine personalpolitische Herausforderung

stellt auch der sich in den letzten beiden Jahrzehnten vollzogene Wandel von einer globalen zu einer multi-lokalen Strategie dar. Auf weltweite Standardisierung folgte die Anpassung an den jeweiligen lokalen Kontext. Die aktuelle Aufgabe besteht nun darin, im Rahmen einer transnationalen Ausrichtung gleichzeitig beiden Anforderungen Rechnung zu tragen (vgl. Bartlett/Ghoshal 1992). Die Erfahrung, dass sich erfolgreiche Geschäftsmodelle nicht ohne weiteres auf andere Länder übertragen lassen, musste nicht nur Wal-Mart in Deutschland und in Süd-Korea machen.

Mit einer transnationalen Unternehmensstrategie – oftmals beschrieben als »Act Global, Think & Act Global« – geht eine Abkehr vom Stammlanddenken einher, verändern sich die Machtverhältnisse zwischen Zentrale und Tochtergesellschaften. Eine Entwicklung, die durch globale strategische Allianzen, internationale Joint Ventures und grenzüberschreitende Unternehmensübernahmen noch verstärkt wird.

Trotz aller Euphorie im Prozess der Globalisierung liegt die Rate des Scheiterns – so eine Studie der Beratungsfirma Bain & Company – bei 60 Prozent, nur 17 Prozent aller Internationalisierungsaktivitäten sind nachhaltig erfolgreich (vgl. Root/Ming 2006).

Nachdem die traditionellen Quellen von Wettbewerbsvorteilen immer weniger zur Differenzierung geeignet sind, besteht die Herausforderung für jedes Unternehmen



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow,
Professur für Internationales Management, Hochschule Bremen

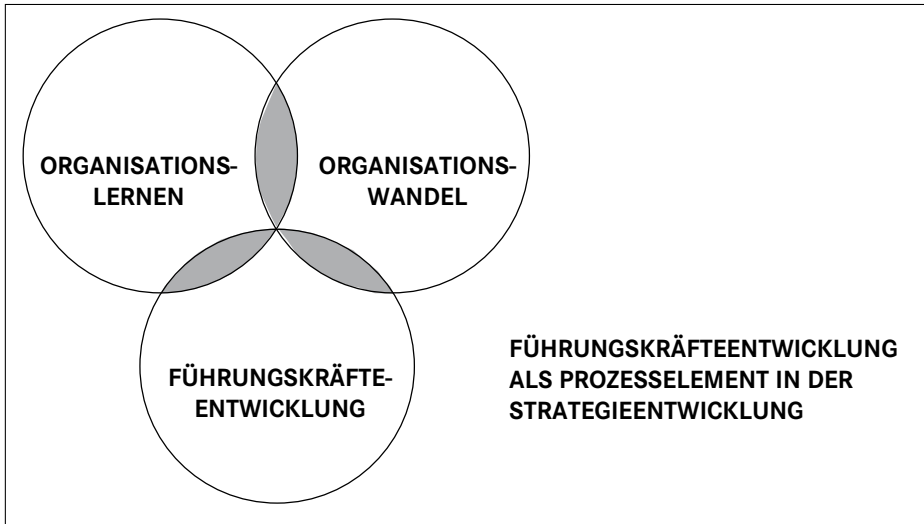


Abb. 1: Den Weg zur Hochleistungsorganisation gehen

darin, Fähigkeiten zu entwickeln, die nur schwer zu imitieren und zu substituieren sind. So sind es immaterielle Wirtschaftsgüter, die heute 70 Prozent des Wertes eines Unternehmens bestimmen. Dabei spielen die Mitarbeiter eine Schlüsselrolle (vgl. Farndale/Paauwe 2007, Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations 2008).

Dies unterstreicht die Notwendigkeit strukturierter Personalprozesse und klarer Zuständigkeiten; ein Erfordernis, das durch den Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften noch verstärkt wird (vgl. Deloitte/Touche 2009). Für Deutschland ist dies aufgrund der gleichzeitigen Fokussierung auf Innovation und Technologieführerschaft in mehrfacher Weise problematisch. Es fehlen nicht nur aktuell Ingenieure und Facharbeiter, der demographische Wandel wird vielmehr dazu führen, dass bis 2050 die erwerbsfähige Bevölkerung um 15 Millionen zurückgehen wird.

Auch in der aktuellen Krise sehen Unternehmen als die vier wichtigsten Herausforderungen neben der Sicherung der Liquidität und der Realisierung von Kosteneinsparungen die Schaffung und Erhaltung von Wett-

bewerbsvorteilen – damit einhergehend auch die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter – sowie die Mitarbeitermotivation (vgl. Deloitte/Touche 2009). Neben verstärkter interner Kommunikation und monetären Maßnahmen spielt die Weiterführung wichtiger Personalentwicklungsprogramme dabei eine entscheidende Rolle.

Personalmanagement – Schlüsselgröße im Wettbewerb

Die Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Personalplanung stellt – so das Ergebnis einer von der Boston Consulting Group und der European Association for People Management (2009) durchgeführten Führungskräftebefragung – eines der entscheidenden Handlungsfelder dar, für das die Unternehmen bislang jedoch nur unzureichend gerüstet sind. So erkennen lediglich 32 Prozent der von der ASTD American Society for Training and Development befragten Personalmanager eine sinnvolle Verknüpfung zwischen dem Talent Management ihres Unternehmens und den Geschäftsprozessen. Lediglich 34 Prozent sehen sich in der Lage, die benötigten Mit-

arbeiterqualifikationen in hohem Maße bereit zu stellen (vgl. ASTD 2009).

Zwar wird die Rolle der Personalfunktion als Business Partner regelmäßig proklamiert. Die bloße Beteiligung am Prozess der Strategieumsetzung wird diesem Anspruch jedoch nicht gerecht. Der Personalbereich wird seiner zentralen Aufgabe, die Abwicklung aller Geschäftsprozesse in personeller Hinsicht sicher zu stellen, nur dann nachkommen können, wenn er bereits in die Strategieentwicklung einbezogen ist (vgl. Abb. 1). Dabei bewegt sich jede Personalstrategie stets im Spannungsfeld von Arbeitsproduktivität, organisationaler Flexibilität und sozialer Legitimation – Größen, die im internationalen Wettbewerb oftmals von besonderer Brisanz sind (vgl. Farndale/Paaue 2007).

Eine von der Boston Consulting Group und der World Federation of Personnel Management Associations (2008) durchgeführte Studie identifiziert drei kritische Kategorien für die Personalarbeit in der Zukunft:

- Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter (Talent Management),
- Vorbereitung auf Veränderungen (Demographiemangement, Change Management, Globalisierung),
- Schaffung der Voraussetzungen in der Organisation (Lernende Organisation, HR als strategischer Partner).

Weitere Herausforderungen resultieren auf Unternehmensebene aus der Abkehr von hierarchischen Aufstiegsmodellen und der Entwicklung von Kompetenzmodellen, die globale Gültigkeit besitzen, sowie der Notwendigkeit, den HR-Wertschöpfungsbeitrag zu belegen. Auf Seiten der Mitarbeiter sind es veränderte Werthaltungen und Karriere-einstellungen. Mit der Generation Y wird schon bald eine Mitarbeitergruppe die Arbeitswelt dominieren, die vor dem Hintergrund ihrer Sozialisierung neue Erwartungen an das Arbeitsleben stellt. Daher wird die Fokussierung auf Unternehmenswerte, Organisationsstrukturen und Wertschöpfungsprozesse die Personalarbeit in der Zukunft bestimmen.

Neue Aufgaben in der Globalisierung

Die mit der Globalisierung verbundene wachsende Komplexität unternehmerischer Tätigkeit führt für das Personalmanagement zu neuen Aufgaben: Es gilt, Mitarbeiterbeschaffung und -entwicklung, Leistungsbewertung und Vergütung international auszurichten und so die Verfügbarkeit international qualifizierter Führungskräfte in ausreichender Zahl und Qualität an jedem Standort des Unternehmens sicher zu stellen (vgl. Djarrazahdeh/Schwuchow 1993).

Die DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2007) hält den strukturierten Ablauf der Personalmanagement-Aktivitäten bei Globalisierungsentscheidungen – von der Personalauswahl über die Personal- und Organisationsentwicklung bis zur Mitarbeiterbindung – für den entscheidenden Erfolgsfaktor. Dabei erfordert die weltweite Besetzung von Schlüsselpositionen Mitarbeiter, die neben Fachkenntnissen auch über Sprachkenntnisse sowie interkulturelle Kompetenzen verfügen. Persönlichkeitsmerkmale wie Aufgeschlossenheit, Toleranz, Empathie, Respekt und Anpassungsfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig erfordern neue Organisationsformen – wie z. B. globale strategische Allianzen und internationale Joint Ventures – ein verändertes Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

Zahlreiche Fallstudien belegen die problembehaftete Umsetzung amerikanischer und europäischer Management-Praktiken in Asien; aber auch innerhalb Europas sind es vielfältige nationale Besonderheiten kultureller, institutioneller und gesetzlicher Art, die zu jeweils unterschiedlichen Prioritätensetzungen führen (vgl. Boston Consulting Group/European Association for People Management 2009). Das Spektrum erstreckt sich hierbei von der Notwendigkeit zur Übernahme lokaler Praktiken im Kontext von Joint Ventures in China bis hin zu gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der

Weiterbildungsausgaben in Frankreich (vgl. Paauwe 2004).

Der Umgang mit kulturellen und institutionellen Unterschieden bestimmt die internationale Handlungsfähigkeit. Überschätzt wird dabei häufig die Wirksamkeit der HR-Praktiken des Heimatlandes in ausländischen Märkten, unterschätzt der Einfluss des lokalen Kontextes. Schlüsselgrößen sind in der Regel nationale Kulturen, Eigentümerstrukturen, Heimatland und Branche sowie nationale institutionelle Rahmenbedingungen (vgl. Farndale/Paauwe 2007).

Das Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung, von globaler Standardisierung und lokaler Anpassung bestimmt gegenwärtig die internationale Personalarbeit in vielen Unternehmen. Angesichts lokal unterschiedlicher und im Gesamtunternehmenskontext inkonsistenter Personalprozesse einerseits und der mit dezentraler Verantwortung einhergehenden höheren Flexibilität andererseits, stellt sich die Herausforderung, die Prozesskonsistenz international zu erhöhen, ohne jedoch an Flexibilität zu verlieren (vgl. Bismarck/Bertels 2009).

Die zentrale Kalibrierung landesspezifischer Daten ist eine zwingende Notwendigkeit. So setzt eine konzernweit einheitliche Bewertung von Führungspositionen die weltweite Vergleichbarkeit von Aufgaben durch einheitliche Stellenbewertungssysteme voraus und ist unerlässlich für Auslandsentsendungen und internationale Transfers.

Eine von Paauwe (2004) durchgeführte Erhebung, die auf 214 Interviews in 14 multinationalen Unternehmungen in 17 Ländern basiert, lässt erkennen, dass Zentralisierung überwiegend in den Bereichen

- Talent Management für obere Führungskräfte,
 - globale Stellenausschreibungen im Intranet,
 - Expatriate Management,
 - Instrumente zur Nachfolgeplanung
- erfolgt. Des Weiteren sind im Bereich Performance Management entsprechende Zentralisierungstendenzen bei höheren Füh-

rungskräften zu erkennen. Ein überwiegend lokales Vorgehen konstatiert Paauwe in den Bereichen Vergütungspolitik, Diversity, Performance Management außerhalb des oberen Managements, Mitarbeiterbeziehungen sowie Training. So umgehen Unternehmen z. B. die mit individuellen Leistungsbeurteilungen und offenen Feedbackgesprächen verbundenen Probleme im asiatischen Raum.

In einer Untersuchung von sechs deutschen Großunternehmen kommen Dickmann und Müller-Camen (2006) zu vier Dimensionen des internationalen Personalmanagements, die jeweils durch den Umfang von Standardisierung und Wissensvernetzung bestimmt werden:

- global standardisiert,
- multi-lokal angepasst,
- transnational,
- wissensvernetzt.

Transnationale Modelle lösen sich von der klassischen Rolle der Unternehmenszentrale und entwickeln Center of Excellence (Center of Competence) auf lokaler Ebene, die für bestimmte Aufgaben die unternehmensweite Verantwortung übernehmen. Sie sind sehr kommunikationsgetrieben und versuchen, das Spannungsfeld durch die Abkehr von dem klassischen Verständnis einer Unternehmenszentrale zu lösen. So lenkt beispielsweise eine Zentrale mit weniger als 300 Mitarbeitern von der Schweiz aus das Unternehmen ABB, das globale Competence Center überall dort aufgebaut hat, wo dies unter Markt-, Wettbewerbs- und Kostenaspekten sinnvoll erscheint.

Wissensvernetzte Unternehmen folgen einem föderativen Modell. Es existiert ein hoher Grad an Wissensvernetzung bei geringer Standardisierung. Dies geht auf Ebene der Tochtergesellschaften mit einem hohen Freiheitsgrad in der Umsetzung zentraler Konzepte einher. Nicht zu unterschätzen ist hierbei jedoch die grundsätzliche Problematik des Wissenstransfers über unterschiedliche Kulturkreise hinweg.

Erschwerend kommt hinzu, dass in der Mehrzahl aller Unternehmen eine Vision

ERFOLGSFAKTOREN	MISSERFOLGSFAKTOREN
➤ Führung auf allen Ebenen	➤ Führung von oben nach unten
➤ Lehren und Interaktion	➤ Befehl, Gehorsam und Kontrolle
➤ Offene Kommunikation	➤ Defensiv Kommunikation
➤ Teamwork	➤ Passiv-aggressives Verhalten
➤ Entwicklung von Selbstvertrauen	➤ Reduzierung von Selbstvertrauen
➤ Lehrfähigkeit auf allen Ebenen	➤ Top-Down Lehrfähigkeit
➤ Kollektives Wissen auf allen Ebenen	➤ Wissensmonopol auf Top-Ebene
➤ Jeder Mitarbeiter zählt	➤ Mitarbeiter sollen arbeiten, nicht denken
➤ Wachstum des Organisationswissen	➤ Organisationswissen wird aufgezehrt
➤ Schaffung positiver emotionaler Energie	➤ Organisation ohne emotionale Energie
➤ Grenzenlosigkeit im Unternehmen	➤ Hierarchien und Abteilungen dominieren
➤ Gegenseitiger Respekt	➤ Furcht vor Vorgesetzten
➤ Wertschätzung von Diversity	➤ Einheitsdenken und Homogenität

Abb. 2: Elemente erfolgreich lehrender Organisationen

von globaler Führung nicht existiert. Nur wenige Unternehmen vermögen sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren, indem sie die Führung in ihrem Unternehmen zu einem Markenzeichen entwickeln, eine »Leadership Brand« schaffen (vgl. Ulrich/Smallwood 2007).

Herausforderungen für die Personalentwicklung

Mit wachsender Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit verändern sich die Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Management. Neben fachliche und unternehmerische Qualifikationen treten interkulturelle und sprachliche Fähigkeiten sowie soziale Kompetenz und Veränderungsfähigkeit (vgl. DGFP 2007).

Zukunftsorientierte Personalentwicklungsprogramme berücksichtigen kulturelle Besonderheiten und stellen die Förderung von Global Leadership-Fähigkeiten in den Mittelpunkt. Dies beinhaltet:

- die Fähigkeit, Synergien in der Zusammenarbeit zu entwickeln und so zur Entstehung gemeinsamer Visionen und Ziele auf globaler Ebene beizutragen,

- Beziehungsfähigkeit zu schaffen und den Umgang mit ausgewählten Dispositionen und Kognitionen zu vermitteln,
- Global Mindsets und entsprechende Denk- und Verhaltensmuster zu formen.

Die konzeptionelle Herausforderung besteht darin, der Komplexität und Schnelligkeit einer immer globaleren Wirtschaft Rechnung zu tragen, kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen und gleichzeitig individualisierte Entwicklungs- und Fördermaßnahmen mit einem hohen Grad an Wirksamkeit und Nachhaltigkeit umzusetzen. Nur so kann eine weltweite, systematische und durchgängige Entwicklung von Talenten gelingen. (vgl. Abb. 2).

Diese Zielsetzung erfordert zwingend die Integration von formellem und informellem Lernen durch entsprechende Gestaltung der Arbeitssituation. Die auf diese Weise realisierte strukturelle Personalentwicklung unterstützt die Weitergabe des firmenspezifischen impliziten Wissens und fördert die Selbstentwicklung.

Je nach Zielgruppe leisten internationale Trainee-Programme, internationale Projekte oder befristete Auslandseinsätze einen wichtigen Beitrag zur weltweiten Wissens-

vernetzung und zur Entwicklung globaler Führungsqualitäten (vgl. Dickmann/Müller-Camen 2006). Sie schaffen persönliche Beziehungen und Netzwerke, steigern die soziale Koordination im Unternehmen und tragen so dazu bei, neues Wissen zu generieren und Know-how weiter zu geben.

Grundlegend ist ferner die Verknüpfung von individueller Persönlichkeitsentwicklung und unternehmerischer Personalentwicklung sowie die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter.

Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey definiert die Erfolgsfaktoren für die Mitarbeiterentwicklung in multinationalen Unternehmen ausgehend von der wirtschaftlichen Performance, der Kennzahl »Gewinn pro Mitarbeiter« (vgl. Guthridge/Komm 2008). Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dabei in ihrer Personalentwicklung durch zehn Schlüsselgrößen aus:

- Einheitlichkeit der Managementprozesse,
- Pflege kultureller Vielfalt,
- Personalentwicklung für internationale Führungskräfte,
- Umsetzung von erfahrungsbasierten Ideen,
- Förderung von Standorten mit guter Personalverfügbarkeit,
- Implementierung einer internationalen Personalentwicklungsstrategie,
- Gestaltung von internationalen Personal-Pools,
- Management von Auslandsvertretungen,
- Internationale Personal-Beschaffung,
- Reaktionsfähigkeit gegenüber Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt.

Zukunftsmodell: Transnationale Personalentwicklung

Den Ausgangspunkt im Prozess der Internationalisierung der Personalarbeit bildete mehrheitlich eine ethnozentrische Strategie, bei der Schlüsselpositionen weltweit mit Stammhausmitarbeitern besetzt wurden und diese auch die Kernzielgruppe der Personalentwicklung darstellten (vgl. Heenan/Perlmutter 1979). Kritisch kann hierbei

von einer kolonialen Vorgehensweise gesprochen werden.

Als unzulänglich erwies sich in der Regel auch ein polyzentrisches Vorgehen, bei der jede Tochtergesellschaft in personeller Hinsicht quasi autonom arbeitet, Personaltransfers also die Ausnahme darstellen.

Heute macht es die Markt- und Wettbewerbssituation erforderlich, Personalaktivitäten global zu koordinieren und – einem geo- oder regiozentrischen Ansatz folgend – Personalentwicklungsangebote für Mitarbeiter unabhängig von ihrer nationalen Herkunft anzubieten (vgl. Paauwe 2004). Allein durch Stammhausmitarbeiter kann der Führungskräftenachwuchs in vielen Unternehmen nicht mehr gesichert werden. Auch erfordern die dargestellten Entwicklungen ein immer besseres Verständnis ausländischer Märkte und Kulturen. Dies kann in der Regel nur durch nationale Mitarbeiter geleistet werden.

Als wirkungsvollstes Instrument zur Entwicklung globaler Führungsfähigkeit ist eine internationale Laufbahnplanung anzusehen. Dominierte hierbei traditionell die Auslandsentsendung von Mitarbeitern aus dem Stammhaus, so gewinnen heute strukturierte Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter unabhängig von ihrer nationalen Herkunft an Bedeutung. Die Förderung internationaler Mobilität ist in zahlreichen Unternehmen mittlerweile ein zentrales Element der Personalstrategie. Dies beinhaltet internationale Transfers für alle Zielgruppen, aber auch die systematische Qualifizierung lokaler Talente für nationale und internationale Aufgaben. Für die Erschließung neuer Märkte gerade in Entwicklungsländern ist dies häufig unerlässlich, da dort der Einsatz von Expatriates schwierig, wenn nicht unmöglich ist. Eine Erfahrung, die z. B. Shell, Agip und Total in Nigeria machen mussten.

Auch unter Kostenaspekten wird der Einsatz von Expatriates zunehmend in Frage gestellt bzw. restriktiv gehandhabt. So sinkt insgesamt die Quote der Langzeimentsendungen und die Zahl der Entsendungen nimmt

auch bei Ausweitung der Geschäftstätigkeit im Ausland nicht zu (vgl. Bergmann 2005). Kurzfristige Entsendungen, Rotationen und virtuelle Auslandseinsätze gewinnen an Bedeutung (vgl. Holtbrügge/Schillo 2009).

Die Gesamtkosten einer Auslandsentsendung stellen in vielen Unternehmen die zweithöchsten Individualpersonalkosten nach den Kosten der Geschäftsleitung dar und betragen etwa das Zweieinhalbfache des Basisgehaltes. Demgegenüber ist der Return-on-Investment (ROI) häufig zweifelhaft – wobei eine ROI-Betrachtung in der Unternehmenspraxis noch die Ausnahme darstellt (vgl. Festing 2008).

Ursächlich für die Suche nach Alternativen zum Einsatz von Expatriates sind zum einen hohe Abbruchquoten. US-Studien gehen davon aus, dass zwischen 20 und 40 Prozent aller Auslandseinsätze vorzeitig beendet werden (vgl. Treven 2006). Als maßgebliche Gründe werden kulturelle Probleme, unklare Perspektiven und fehlende Unterstützung seitens des Unternehmens genannt. Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung des familiären Umfeldes als Hauptgrund für fehlgeschlagene Auslandsaufenthalte.

Nach Beendigung des Auslandseinsatzes stellt sich dann das Problem der Reintegration, die häufig zu einem umgekehrten Kulturschock führt und für viele Expatriates sich schwieriger als der Weg ins Ausland gestaltet (vgl. Ganter 2009). Als Folge kündigen bis zu 30 Prozent aller Expatriates innerhalb eines Jahres nach ihrer Rückkehr – oftmals gerade aufgrund ihrer im Ausland erworbenen Kenntnisse und der fehlenden Perspektive im eigenen Unternehmen (vgl. Treven 2006). Insgesamt stellen Expatriates eher den Wert für die eigene Entwicklung und die Möglichkeit des Wissenstransfers in eine andere Organisation in den Vordergrund (vgl. Scullion et al. 2007).

Alternativen zur Entscheidung

Alternative Wege werden durch den Auslandseinsatz lokaler Mitarbeiter – sog. Inpatriates – beschränkt (vgl. Cieri et al. 2007).

Gleichzeitig vollzieht sich ein Umdenken bei dem Einsatz von Expatriates. So bietet sich die Entsendung von Mitarbeitern zu einem früheren Karrierezeitpunkt als Bestandteil einer langfristigen Entwicklungsplanung an. Vorteilhaft ist dabei die höhere Mobilität aufgrund geringerer familiärer Bindungen sowie die einfachere Reintegration nach der Rückkehr, einschließlich entsprechender Aufstiegsmöglichkeiten. Nicht zuletzt spielen insgesamt geringere Kosten ebenfalls eine Rolle. Auch die Entsendung älterer Mitarbeiter, die am Ende ihrer beruflichen Laufbahn stehen, stellt eine relevante Option dar, da diese umfassendes Erfahrungswissen einbringen und aufgrund ihrer Seniorität in vielen Kulturkreisen auf besonders hohe Akzeptanz stoßen.

Das Inpatriate-Konzept verfolgt das Ziel, durch die Entsendung ausländischer Mitarbeiter in das Stammhaus diesen die Möglichkeit zu geben, Kultur, Strukturen und Prozesse im Heimatland des jeweiligen Unternehmens besser kennen zu lernen und gleichzeitig Netzwerke und Visibilität aufzubauen. Im Rahmen der Internationalisierungs- und Nachwuchssicherungsstrategie spielt dieses Vorgehen als Bestandteil lokaler Mitarbeiterentwicklung eine zunehmend wichtige Rolle. Es eröffnen sich Karriere-möglichkeiten für ausländische Mitarbeiter, die für lokale Führungsaufgaben vorgesehen sind und durch den Inpatriate-Einsatz Führungsfähigkeiten in einem internationalen Umfeld entwickeln.

Allerdings gestaltet sich auch der Einsatz von Inpatriates aufgrund hoher Wechselbereitschaft sowie hoher Gehaltsforderungen oftmals schwierig. So betragen z.B. im Dienstleistungsbereich in Indien die Fluktuationsraten durchschnittlich 30 Prozent, gleichzeitig treibt die hohe Nachfrage nach Fachexpertise die Gehälter in die Höhe (vgl. Süß 2009).

Als dritte Gruppe gewinnen Expatriates aus Drittländern an Bedeutung, teilweise auch als Transpatriates bezeichnet. Hierbei handelt es sich um dauerhaft international eingesetzte Mitarbeiter, wobei die länder-

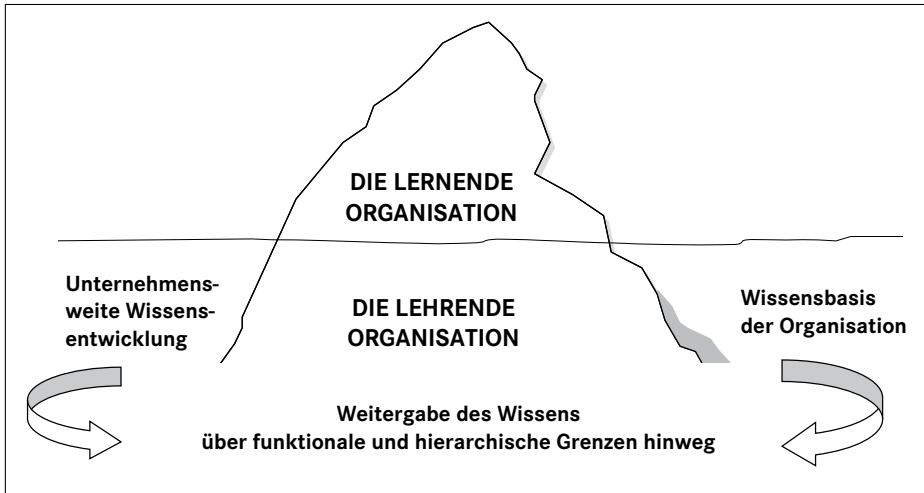


Abb. 3: Von der lernenden zur lehrenden Organisation

übergreifende Rotation ein wichtiges Element transnationaler Personalentwicklung darstellt. Dieses Vorgehen stützt die Personalstrategie transnationaler Unternehmen, die sich vom Stammland- und Gastland-Denken lösen und eine global ausgerichtete Personalpolitik betreiben. Nicht zuletzt aus arbeitsrechtlichen Gründen stellt ein derartiges Modell noch die Ausnahme dar, wird jedoch nicht zuletzt aufgrund der demographischen Entwicklung künftig an Bedeutung gewinnen.

Global vernetzt lernen und lehren

Analog zum Strategieprozess ist auch in der internationalen Personalentwicklung die Abkehr von rein zentralistischen Strategien geboten. Weltweite virtuelle Lernnetzwerke rücken in den Mittelpunkt und prägen einen neuen Typ von Corporate University, wie am Beispiel der Bertelsmann University deutlich wird (vgl. Scheffler/Fischer 2009). Die Herausforderung besteht darin, den Weg von der lernenden zur lehrenden Organisation zu gehen und eine Kultur der Wissensweitergabe auf allen Ebenen zu schaffen (vgl. Abb. 3; Schwuchow 2008). Dies geht

einher mit der Formierung einer globalen Belegschaft. So baute der japanische Automobil- und Motorradkonzern Honda seine Marktpräsenz in Nordamerika mit japanischen Führungskräften auf und nutzt nun die dort entwickelten nationalen Führungskräfte für die weitere internationale Expansion, aber auch für bestehende Standorte in anderen Ländern, Japan eingeschlossen (vgl. DDI 2007).

Best Practice-Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie:

- eine international und interkulturell ausgerichtete Führungskräfteentwicklung umsetzen, die sich an den Schüsseldimensionen Unternehmen, Führungsrolle, Persönlichkeit orientiert,
- Auslandseinsätze/-projekte und erfahrungsbasiertes Lernen nutzen,
- Coaching und Mentoring sowie kollegiale Beratung stärken,
- über unterstützende Online-Netzwerke zur Wissensvernetzung verfügen,
- eine umfassende Auslandsvorbereitung betreiben,
- Performance Management-Systeme einsetzen (vgl. DDI 2007).

Das Zukunftsmodell internationaler Personalentwicklung wird durch ein prozessin-

tegriertes, individuelles und situationsbezogenes Lernen bestimmt. Im Prozess des Lehrens und Lernens spielen Coaching und Mentoring eine Schlüsselrolle. Gleichzeitig gilt es, das Potenzial von Web-2.0-Anwendungen, Wikis, Blogs und Social-Bookmarking-Portalen verstärkt für die Mitarbeiterentwicklung zu nutzen (vgl. Schwuchow 2009). Auf diese Weise können Lernwege erschlossen werden, die eine unternehmensweite globale Vernetzung ermöglichen und neue Perspektiven internationaler Personalentwicklung eröffnen.

Literatur

- ASTD American Society for Training and Development (2009): *Talent Management – Practices and Opportunities*, Alexandria.
- Bartlett, Chr./Ghoshal, S. (1992): *Transnational Management – Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, Boston.
- Bergmann, G. (2005): *Internationale Personalentwicklung – viel Schatten, wenig Licht*, 47. Forum Organisationsentwicklung an der Hochschule Pforzheim, 11. November 2005.
- Bismarck, W.-B. v./Bertels, K. (2009): *Talent Management global umsetzen*, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2009*, Köln.
- Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations (2008): *Creating People Advantage – How to Address HR-Challenges Worldwide Through 2015*, Boston.
- Boston Consulting Group/European Association for People Management (2009): *Creating People Advantage in Times of Crisis*, Düsseldorf.
- Cieri, H. de/Cox, J./Fenwick, M. (2007): *A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation*, in: *International Journal of Management Reviews*, 9. Jg., Heft 4/2007.
- DDI Development Dimensions International (Hrsg) (2007): *Preparing Future Global Leaders*, Pittsburgh.
- Deloitte & Touche (2009): *Siegt der Weitblick? Die Krise und der Kampf um Talente*, München.
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg) (2007): *Globalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen – die Rolle des Personalmanagements*, Düsseldorf.
- Dickmann, M./Müller-Camen, M. (2006): *A Typology of International Human Resource Management Strategies and Processes*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 17. Jg., April 2006.
- Djarrahzadeh, M./Schwuchow, K. (1993): *Vom Auslandseinsatz zur Internationalen Personalentwicklung*, in: Coenberg, A.G. et al. (Hrsg): *Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement*, Stuttgart.
- Farndale, E./Paauwe, J. (2007): *Uncovering Competitive and Institutional Drivers of HRM Practices in Multinational Corporations*, in: *Human Resource Management Journal*, 17. Jg, Heft 4/2007.
- Festing, M. (2008): *Herausforderungen für die Personalentwicklung in der Globalisierung*, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2008*, Köln.
- Ganter, G. (2009): *Arbeitszufriedenheit von Expatriates*, Wiesbaden.
- Guthridge, M./Komm, A. (2008): *Why Multinationals Struggle to Manage Talent*, in: *The McKinsey Quarterly*, Heft 4/2008.
- Heenan, D./Perlmutter, D. (1992): *Multinational Organization Development – A Social Architectural Perspective*, Reading.
- Holtbrügge, D./Schillo, K. (2009): *Der virtuelle Auslandseinsatz – neue Chancen und Herausforderungen im Personalmanagement*, in: Zink, K. (Hrsg.): *Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen*, Heidelberg.
- Paauwe, J. (2004): *HRM and Performance – Unique Approaches for Achieving Long-Term Viability*, Oxford.
- Root, J./Ming, J. (2006): *Keys to Foreign Growth: Prerequisites for Expanding Across Borders*, in: *Strategy & Leadership*, 34. Jg., Heft 3/2006.
- Scheffler, Chr./Fischer, O. (2009): *Führungskräfte weltweit vernetzen*, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung 2009*, Köln.
- Schwuchow, K. (2009): *Paradigmenwechsel in der Personalarbeit*, in: *Personalwirtschaft*, Heft 7/2009.
- Schwuchow, K. (2008): *Von der lernenden zur lehrenden Organisation*, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg): *Jahrbuch Personalentwicklung 2008*, Köln.
- Scullion, H./Collings, D./Gunnigle, P. (2007): *International Human Resource Management in the 21st Century – Emerging Themes and Contemporary Debates*, in: *Human Resource Management Journal*, 17. Jg., Heft 4/2007.
- Stüß, K. (2009): *Personalpolitik in Indien – Strategien zur erfolgreichen Personalpolitik aus deutscher Sicht*, Hamburg.
- Treven, S. (2006): *Human Resources Management in the Global Environment*, in: *The Journal of American Academy of Business*, 8. Jg., März 2006.
- Ulrich, D./Smallwood, N. (2007): *Leadership Brand – Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*, Boston.