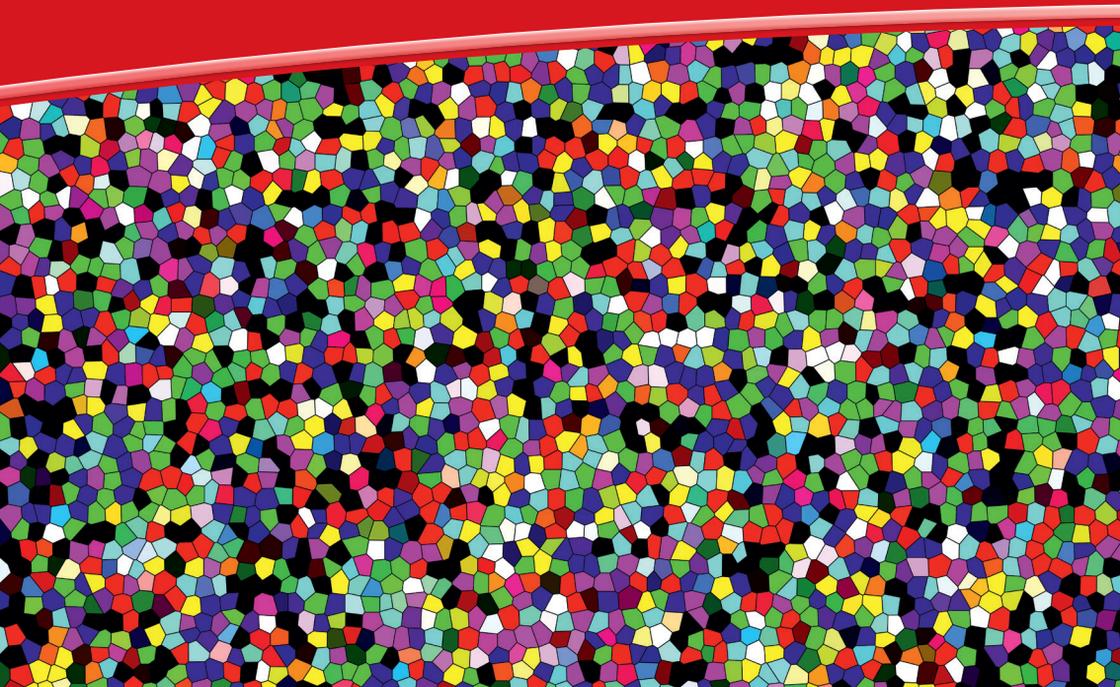


utb.

Irene Rath
Wilhelm Schmeisser

Internationales Personal- management



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Prof. Dr. Irene Rath ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management an der Euro-FH Hamburg.

Prof. Dr. habil. Wilhelm Schmeisser war Professor für Finanzierung und Investition, Unternehmensführung, insbesondere für Finanzorientierte und Internationale Personalwirtschaft an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Irene Rath, Wilhelm Schmeisser

Internationales Personal- management

Strategien, Aufgaben, Herausforderungen

UVK Verlag · München

Umschlagmotiv: ©bluestocking · iStockphoto

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838561851>

© UVK Verlag 2023

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung
CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 6185

ISBN 978-3-8252-6185-6 (Print)

ISBN 978-3-8385-6185-1 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-6185-6 (ePub)



Vorwort

Personal gilt häufig als wichtigste Ressource eines Unternehmens. Gute Unternehmen unterscheiden sich von exzellenten Unternehmen häufig nur durch ihr Personal. Dieses Lehrbuch gibt Ihnen einen Überblick über die verschiedenen Facetten des länderübergreifenden Personalmanagements. Zum Beispiel, wie motiviere und führe ich Mitarbeiter in 40, 80 oder 100 Ländern der Erde. Gibt es eine länderübergreifende Lohngerechtigkeit? Diese und ähnlich spannende Themen werden in diesem Lehrbuch erörtert.

Hinweis: Ähnliche Inhalte dieses Buches basieren auf einem von den Autoren unter ähnlichem Titel erstellten Studienheft der Europäischen Fernhochschule Hamburg GmbH, University of Applied Sciences.

Prof. Dr. Irene E. Rath

Prof. Dr. F. Wilhelm Schmeisser

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Grundlagen, Theorien und Strategien des Internationalen Personalmanagements	11
1.1 Internationalisierung von Unternehmen als Herausforderung für das Personalmanagement.....	11
1.2 Internationalisierungsstrategien und Internationales Personalmanagement	13
1.3 EPRG-Modell von Perlmutter.....	15
1.4 Rahmenbedingungen des Internationalen Personalmanagements	21
1.4.1 Arbeitsmarkt	22
1.4.2 Interne Wege der Personalbeschaffung	23
1.4.3 Externe Wege der Personalbeschaffung	24
1.4.4 Besonderheiten bei internationaler Personalsuche im Vergleich zur nationalen Personalsuche.....	29
1.4.5 E-Recruiting respektive die Rolle des Internets.....	30
1.4.6 E-Recruiting-Kanäle	34
1.4.7 Arbeitsrecht	39
1.4.8 Arbeitskultur	40
1.4.9 Exkurs: Europäisches Arbeits- und Sozialrecht.....	41
1.4.10 Geltender Rechtsrahmen für Entsendungen in der EU.....	42
1.4.11 EU-Entsenderichtlinie von 1996	43
1.5 Formen der grenzüberschreitenden Tätigkeit von Mitarbeitern.....	46
1.6 Outsourcing und Offshoring des Personalmanagements.....	50
2 Prozess des internationalen Personalmanagements	53
2.1 Bedeutung und Ziele von Auslandseinsätzen	53
2.2 Auswahl von Mitarbeitern	55
2.2.1 Internationale Personalauswahl	55
2.2.2 Voraussetzungen und Anforderungen zur Personalauswahl	57
2.2.3 Personalauswahlprozess.....	58
2.2.4 Rechtliche Aspekte zur Auswahl von Personal	59
2.2.5 Klassische Auswahlinstrumente und ihre Anwendung im internationalen Kontext.....	62
2.2.6 Schwierigkeiten klassischer Methoden im internationalen Kontext....	91

2.2.7	Kritische Würdigung von Assessment-Centern als Auswahlinstrument	92
2.2.8	Probleme rechtlicher Hintergründe zu Datenschutz und Ethik	93
2.3	Interkulturelles Training	94
2.3.1	Grundsätzliches zum Interkulturellen Training	94
2.3.2	Familiäre Stabilität	95
2.3.3	Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	96
2.3.4	Einsatz und Betreuung des Expatriates	100
2.4	Einsatz	105
2.4.1	Arten internationaler Auslandseinsätze	105
2.4.2	Zum Entsendungsprozess	109
2.4.3	Interne versus externe Bewerber	110
2.4.4	Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Auslandseinsatzes	113
2.4.5	Einsatzphase	115
2.4.6	Verlauf des Kulturschocks – Phasen nach Oberg	115
2.4.7	W-Kurven-Modell	117
2.4.8	Betreuung des Mitarbeiters im Ausland	118
2.5	Reintegration	121
2.5.1	Verlauf der Wiedereingliederung nach Fritz	122
2.5.2	Drei-Phasen-Modell des Rückkehrprozesses nach Hirsch	123
2.5.3	Arten der Reintegration	124
2.5.4	Wiedereingliederung aus Unternehmensperspektive	131
2.5.5	Maßnahmen zur Unterstützung der Reintegration des Expatriates ...	132
3	Aufgaben des Internationalen Personalmanagements - Motivation und Vergütung	137
3.1	Motivation in unterschiedlichen Kulturen	137
3.1.1	Zum Konzept interkultureller beruflicher Handlungsfelder als Motivation in unterschiedlichen Kulturen	137
3.1.2	Zur Ein- und Abgrenzung von Interkulturalität	137
3.1.3	Zum interkulturellen Handlungsfeld der Auslandsentsendung	138
3.1.4	Zum Erfolg interkultureller Tätigkeiten	143
3.2	Internationale Entgeltfindung	170
3.2.1	Entgeltbegriff	171
3.2.2	Direktentgelt	172
3.2.3	Erfolgsbeteiligung	173
3.2.4	Sozialleistungen	173

3.2.5	Ausrichtung von Entgeltsystemen.....	174
3.2.6	Anforderungen an Entgeltsysteme	174
3.2.7	Modelle internationaler Entgeltpolitik.....	176
3.2.8	Vergütung international tätiger Mitarbeiter.....	178
3.3	Entgeltvergleich eines Expatriates bei Versendung auf internationaler Ebene in Japan und Südafrika.....	185
3.4	Internationales Steuerrecht.....	190
3.4.1	Unbeschränkte Einkommenssteuerpflicht	191
3.4.2	Beschränkte Einkommenssteuerpflicht	192
3.4.3	Internationales Doppelbesteuerungsabkommen	193
4	Internationales Personalmanagement in unterschiedlichen europäischen Kulturbereichen	201
4.1	Personalmanagement in Europa – internationales Personalmanagement	201
4.1.1	Grundbegriffe des Personalmanagements	202
4.1.2	Abgrenzung internationales Personalmanagement.....	202
4.1.3	Internationalisierung der Märkte.....	203
4.1.4	Internationalisierung von Unternehmen.....	206
4.1.5	Treiber und Barrieren der Mitarbeiterentsendung	207
4.2	Personalplanung in Deutschland und als Beispiel für Europa bei multinationalen Unternehmen.....	208
4.2.1	Methodik der Personalplanung.....	209
4.2.2	Zur engeren Personalplanung.....	212
4.3	Digitalisierung als Ausgleich des demografischen Wandels	230
4.3.1	Voranschreiten der Digitalisierung.....	232
4.3.2	Folgen der Digitalisierung für deutsche Unternehmen	234
4.3.3	Substituierbarkeitspotenzial	235
4.3.4	Steigende Produktivität	242
4.3.5	Umstrukturierung der Arbeitskräfte	243
4.3.6	Handlungsfelder für deutsche Unternehmen.....	244
4.4	Zugewanderte Arbeitskräfte als Ausgleich des demografischen Wandels	246
	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	249
	Literaturverzeichnis.....	271
	Stichwortverzeichnis	303

1 Grundlagen, Theorien und Strategien des Internationalen Personalmanagements

Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, was sich hinter International Recruiting alles verbergen könnte? Ist Recruiting wirklich nur Beschaffung von Personal? Wie kann man Recruiting definieren? Was versteht man unter der Entsendungsrichtlinie der EU, über die in Europa strittig diskutiert wird? Welche Theorien stehen dahinter? Solche und ähnliche spannende Fragen werden in diesem Kapitel behandelt.

Wir starten mit dem Gliederungspunkt 1, in dem es um die Internationalisierung von Unternehmen als Herausforderung des Personalmanagements geht. Im Gliederungspunkt 2 wird der Prozess des internationalen Personalmanagements vorgestellt. Punkt 3 erläutert Aspekte der internationalen Vergütung und der länderübergreifenden Motivation. Im Gliederungspunkt 4 wird das internationale Personalmanagement in unterschiedlichen europäischen Kulturbereichen vorgestellt.

1.1 Internationalisierung von Unternehmen als Herausforderung für das Personalmanagement

Lernziele

Sie haben ein grundsätzliches Verständnis für ein Internationales Personalmanagement und verstehen, warum Globalisierung heute ein ständiger Umgangsbegriff ist. Jedoch nimmt der Begriff der De-Globalisierung an Bedeutung zu.

Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft hat für viele Unternehmen zunehmend Geschäftsaktivitäten im Ausland und eine Internationalisierung der Unternehmensstrukturen zur Folge. Struktur, Strategie und Kultur eines Unternehmens wirken sich auf alle Bereiche im Unternehmen und somit auch auf das Personalmanagement aus. Internationale Märkte sind gekennzeichnet durch erhöhte Konkurrenz zwischen den Unternehmen weltweit. Daraus wächst der Druck auf die Unternehmen, konkurrenzfähig zu bleiben. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind die Kompetenzen der Mitarbeiter, die das sogenannte internationale Humankapital im Unternehmen bilden. Neben der fachlichen Qualifikation, werden Methoden-, Verhaltens- und interkulturelle Kompetenzen immer relevanter (Schuhmacher, 2014, S. 207).

Auch wenn wir häufig von einer De-Globalisierung sprechen, wird es weiterhin länderübergreifende Geschäftstätigkeiten geben, und auch IMitarbeiter werden aus Autorensicht weiterhin länderübergreifend eingesetzt werden.

Durch diesen strukturellen Wandel und den strategischen Nutzen durch Mitarbeiter haben das internationale Personalmanagement und das internationale Recruiting in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen (Jung, 2011, S. 863) Besonderer Bestandteil ist dabei die Auswahl von Mitarbeitern für Auslandseinsätze und die Beschaffung von internationalem Personal aus dem Ausland. Bevor jedoch eine Auswahl getroffen werden kann, benötigt das Unternehmen erst einmal möglichst hoch qualifizierte Bewerber.

Aus der Studie „Recruiting Trend 2015“ geht hervor, dass eine Vielzahl der deutschen Top-1.000-Unternehmen Probleme bei der Stellenbesetzung sieht. Prognostiziert wird, dass 34,1% der Vakanzen schwer und 5% aus Mangel an Kandidaten gar nicht besetzt werden können (CHRIS, 2016, S. 8). Gründe dafür werden im demografischen Wandel und in einem Fachkräftemangel in Deutschland gesehen (Lorenz, 2015, S. 1), beispielsweise bei den MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) (Hesse, Gero, 2015, S. 514), gesehen. Um diesem Mangel zu begegnen, stehen grundsätzlich zwei Wege zur Verfügung. Die Entwicklung von Mitarbeitern für einen Auslandsaufenthalt und/oder die Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird in einer länderübergreifenden Studie untersucht („global sourcing“ oder global recruiting) (Berthel/Becker, 2013, S. 759) welche *Mitarbeiter mit welchem Potenzial gesucht werden*. Wegen fehlender Fachkräfte in Deutschland versucht man den personellen Bedarf im Unternehmen im Ausland zu decken. Dieser **„War for Talents“** (Holtbrügge, 2022, S. 5), der Kampf um die Besten, bedeutet demnach für die Unternehmen einen Bedarf an wirkungsvollen mittels internationalen Rekrutierungswegen und -prozess entstehen häufig Probleme und Hemmnisse.

Bereits bei der Personalbeschaffung auf nationaler Ebene, können hohe Kosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter anfallen. Bei internationaler Rekrutierung sind ein hohes Risiko sowie ein erhöhter Zeit- und Kostenaufwand (z.B. durch die räumliche Distanz) ausschlaggebende Faktoren, über die Form des Bewerbungsverfahrens nachzudenken. Die anfallenden Aufwendungen sind für eine Einstellung sicherlich vertretbar und tragen zum Erfolg des Unternehmens bei, wenn durch eine erfolgreiche Auswahl ein geeigneter Bewerber(in) eingestellt wurde. Fehlentscheidungen in der Personalauswahl verursachen grundsätzlich Kosten, die keinen Mehrwert für das Unternehmen aufweisen und ggf. erneut aufgebracht werden müssen (Lorenz, 2015, S. 2).

Übung 1.1

Suchen Sie mindestens sechs Argumente, die die Notwendigkeit eines Internationalen Personalmanagements notwendig machen.

Definition

Internationales Personalmanagement: Personalmanagement in multinationalen Unternehmen, das im interkulturellen Umfeld tätig wird, um dem Unternehmen dafür die angemessenen Mitarbeiter(-innen) zuzuführen, damit das Unternehmen betriebswirtschaftlich erfolgreich ist und wird.

Übung 1.2

Nennen sie mindestens fünf der größten Unternehmen der Welt.

Übung 1.3

Definieren und grenzen Sie nationales und internationales Personalmanagement voneinander ab.

Zusammenfassung

Die Globalisierung der Wirtschaft wird aus Autorensicht weiter voranschreiten. Auch wenn der Begriff De-Globalisierung an Bedeutung gewinnt. Viele Unternehmen sind mittlerweile grenzüberschreitend tätig und dieses hat Auswirkungen auf die Struktur, Strategie und Kultur des jeweiligen Unternehmens. Der Wettbewerb auf internationalen Märkten nimmt zu und ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um im internationalen Umfeld erfolgreich zu sein und zu bleiben sind die Kompetenzen der Mitarbeiter, die das internationale Humankapital eines Unternehmens bilden. Die Herausforderung, die Unternehmen zu bewältigen haben, ist das richtige Personal an den richtigen Stellen, zu den kalkulierten Personalkosten zu haben. Es bleibt aufgrund der zunehmenden Kriege und Krisen jedoch abzuwarten, wie sich die geopolitische Situation entwickelt.

1.2 Internationalisierungsstrategien und Internationales Personalmanagement

Lernziele

- Sie haben ein grundsätzliches Verständnis für die Personaltheorien und Personalstrategien im internationalen Personalmanagement.
- Sie können die Begriffe Personaltheorien und Personalstrategien verstehen und erläutern.

- Die Begriffe Scientific Management, finanzorientierte Personaltheorie, Ethnozentrische Strategie etc. können Sie einordnen und zuordnen.

Personaltheorien

Personaltheorien lassen sich unterschiedlich systematisieren und typisieren. Hier werden die international bekanntesten Theorien vorgestellt. Die älteste Theorie ist die pragmatischste, angloamerikanische Managementtheorie bzw. die Scientific Management-Theorie von Ford und Taylor (oder Human Resource Management), die eine enge Verknüpfung mit der Organisationstheorie (Strukturellen Organisationsansatz) von Taylor eingegangen ist. Scientific Management als Vorläufer eines Funktionsorientierten Personalmanagements stellt die unterschiedlichsten Funktionen des Personalmanagements wie Personalsuche, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalführung usw. in den Vordergrund. Taylors Ansatz des Scientific Managements sucht den „besten Arbeiter“ heraus, der die höchste Produktivität erbringt, um dadurch die geringsten Personalkosten zu erzielen. Taylors System des Scientific Managements ist auch ein Versuch eine „gerechten“ Leistungsentlohnung zumindest im Produktionsbereich zu bekommen. In modifizierten Grundzügen und Überlegungen bildet das Scientific Management immer noch die Basis z.B. des deutschen Tarifsystems im Metall- und Automobilbereich und in allen internationalen Tarifsystemen. Die Feuerprobe hat das Taylorsystem oder Scientific System durch die erfolgreiche Anwendung in den Automobilwerken von Ford mit den Fließbändern 1911-1914 erfahren. Seit über 100 Jahren ist es das Vorbild für alle Automobilhersteller in der Welt. Es ist auch das Vorbild mit Modifikationen für alle anderen Branchen in der Welt, wie für McDonalds, Ikea, Aldi usw. Prämissen sind dabei, dass der Mensch ein homo oeconomicus ist, und nur durch Geld bzw. durch Akkord- und Prämienarbeit zu motivieren ist. Das Management führt Organisationsanalysen bzw. Systemanalysen durch, um die Produktivität der Arbeit und des Unternehmens zu steigern sowie die Qualität des Produktes zu verbessern. Das Management sorgt für eine gute Anlernphase bei hoher Arbeitsteilung in der Produktion oder für eine gute Ausbildung, um (Personal-) Kosten zu sparen und die internationale Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern. Modern würden Managementtheoretiker sagen, bei Ford wurde die Erfahrungskurve bestätigt (die besagt, dass bei einer Verdoppelung der Produktion potenziell die Kosten um 20-30 Prozent gesenkt werden können.) Und mit der Erfahrungskurve hat Ford, unbewusst strategisch, aber erfolgreich Porters generische Strategie der Kostenführerschaft realisiert, und nur dadurch konnte er das Modell T sehr günstig zu weniger als 800 Dollar anbieten (die meisten Autos hatten damals mehr als 5.000 Dollar gekostet). Ford konnte dadurch mehr als 16.000.000 Autos produzieren und verkaufen. Ford hat damit den Massenmarkt für Autos geschaffen, seinen Marktanteil national und international über 50% gesteigert und den Cashflow seiner Unternehmung ex-trem erhöht. Darum wurde dieses Erfolgsmodell nicht nur

von allen Unternehmen in der Welt kopiert – General Motors, Volkswagen und Toyota waren die besten „Schüler“ –, sondern auch in anderen Branchen angewandt wie bei McDonalds, IKEA oder Aldi.

Eine zweite Theorie ist die verhaltenswissenschaftliche oder arbeitspsychologische internationale Personaltheorie. Prämissen sind: Der Mensch ist ein soziales Wesen und möchte nicht wie im Scientific Management als „Rädchen in der Maschine Unternehmen“ behandelt werden. Der Mensch möchte in der Arbeit motiviert werden und sich als soziales Wesen unter seinen Kollegen/innen aufgenommen und gleichberechtigt im internationalen Business behandelt fühlen. Nach Schmeisser/Andresen/Kaiser (2014, S. 27 f.) geht es dem Unternehmen gut, wenn es den Mitarbeitern gut geht und umgekehrt. Werden die Mitarbeiter in der internationalen Unternehmung schlecht behandelt, dann geht es über die Zeit auch dem Unternehmen wirtschaftlich schlecht. Gerade die kulturelle, verhaltenswissenschaftliche Komponente ist in den einzelnen Niederlassungen der internationalen Unternehmung entscheidend zu beachten und diversitätsmäßig zu managen.

Die dritte internationale finanzorientierte Personaltheorie (Schmeisser /Andresen/Kaiser, 2014, S. 19 ff.) bezieht sich auf das Rechnungswesen bzw. Controlling, mit den Prämissen, dass das internationale Unternehmen (1) Rechenschaft über ihr wirtschaftliches Handeln in den Niederlassungen und im gesamten Unternehmen ablegen muss. (2) Insbesondere über die Personalkosten muss eine finanzorientierte Personaltheorie im Rahmen eines Personalcontrollings informieren, um evtl. weitere Instrumente einzusetzen, um die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Niederlassungen und des gesamten Konzerns zu gewährleisten. Weitere Personalinstrumente sind neben einem Personalcontrolling, ein Entgeltsystem, eine Humankapitalberechnung, eine Berliner Balanced Scoreanalyse usw.

Eine vierte internationale Personaltheorie, die eigentlich eine volkswirtschaftliche Theorie ist, ist die Arbeitsmarkttheorie, oder auch Personalökonomie genannt. Sie beschäftigt sich mit Arbeitsmarktsegmenten, wie durch gezielte Maßnahmen Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt zurückgeführt werden können. Hartz IV ist dabei seit Jahren in Deutschland das große Stichwort.

1.3 EPRG-Modell von Perlmutter

Das EPRG-Modell gehört zu den grundsätzlichen Modellen des internationalen (Personal-)Managements von Perlmutter, H. V., 1969. Perlmutter kritisiert, dass in der Literatur der Grad der Multinationalität von Unternehmen fast immer mit „objektiven“ Maßgrößen bestimmt wird, wie mit Strukturvariablen (Anzahl der ausländischen Niederlassungen, Beteiligungsverhältnisse, Organisationsstruktur, Nationalität des Topmanagements usw.) und mit betriebswirtschaftlichen Leistungskriterien wie Gewinn, Cashflow, Umsatz und Kapitaleinsatz im Ausland, Anzahl ausländischer Mitarbeiter, Personalkosten usw.).

Neben diesen „objektiven“, betriebswirtschaftlichen Maßgrößen spielt nach Perlmutter's Meinung die Einstellung des Topmanagements eine dominierende Rolle für die Messung der Multinationalität von Unternehmen. Die Einstellungen des Managements spiegeln sich in dem Führungskonzept eines Unternehmens wider.

Zur Internationalen Ausrichtung des Personalmanagements greifen Unternehmen deshalb gerne auf vier Ansätze des EPRG-Modells zurück, die im Folgenden erläutert werden (Tab. 1.1).

Tab. 1.1: Das EPRG-Modell von Perlmutter

Aspekte der Unternehmung	ethno-zentrisch	poly-zentrisch	regio-zentrisch	geo-zentrisch
Organisations-Komplexität	komplex im Heimatland, einfach bei den Tochtergesellschaften	unterschiedlich und voneinander unabhängig	hohe gegenseitige Abhängigkeit auf regionaler Ebene	zunehmende Komplexität und weltweit eine hohe gegenseitige Abhängigkeit
Autorität von Entscheidungen	stark auf Muttergesellschaft konzentriert	gering von Seiten der Muttergesellschaft	große Regionale Headquarters und/oder Zusammenarbeiten	weltweite Zusammenarbeit zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften
Auswertung und Kontrolle	Standards des Heimatlandes werden auf Leistungs- und Personalbeurteilungen angewendet	lokale Bestimmungen	regionale Bestimmungen	universale und lokale Standards
Anreizsysteme und Sanktionen	hoch bei der Muttergesellschaft, gering bei Tochtergesellschaft	sehr unterschiedlich, Tochtergesellschaften enthalten Belohnungen unterschiedlicher Höhe	Belohnung für das Erreichen regionaler Vorgaben	Verantwortung internationaler und lokaler Führungskräfte für das Erreichen intentionaler und lokaler Zielvorgaben

Kommunikation und Informationsfluß	hohe Anzahl von Aufträgen, Weisungen und Ratsschlägen an die Tochtergesellschaft	gering (mit der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften)	geringe mit der Muttergesellschaft, u.U. hoch mit den regionalen Headquarters und hoch zwischen den einzelnen Ländern	beide Wege sowohl mit der Muttergesellschaft als auch zwischen den Tochtergesellschaften
geografische Identifikation	Nationalität der Muttergesellschaft	Nationalität des Gastlandes	regionales Unternehmen	weltweites Unternehmen unter Wahrung nationaler Interessen
fortlaufende Managementaufgaben (Personalrekrutierung, -auswahl, -controlling, -entwicklung)	Mitarbeiter der Muttergesellschaft werden für weltweite Schlüsselpositionen ausgebildet	Mitarbeiter des Gastlandes werden für Schlüsselpositionen im eigenen Land ausgebildet	regionale Mitarbeiter werden für Schlüsselpositionen in der ganzen Region ausgebildet	die besten Mitarbeiter auf der ganzen Welt werden für weltweite Schlüsselpositionen ausgebildet

Quelle: in Anlehnung an Perlmutter, 1979

Das **ethnozentrische Führungskonzept** ist eine stammlandorientierte Steuerung und Koordination der Unternehmenstätigkeiten. Demnach werden die in der Muttergesellschaft verankerte Unternehmenspolitik, -strategien und -strukturen, sowie Konzepte und Managementansätze als für alle Tochtergesellschaften adaptierbar angesehen und daher in einheitlicher und zentralistischer Weise auf diese übertragen. Entscheidungen werden generell in der Unternehmenszentrale getroffen. Diese sind von den Tochterunternehmen im Ausland zu übernehmen. Die Niederlassungen im In- und Ausland verfügen lediglich über begrenzte Autonomie. Es werden Mitarbeiter, Expatriates, zu entsendende Mitarbeiter aus der Muttergesellschaft zu den Tochterunternehmen als Führungskräfte präferiert, da angenommen wird, dass sie fähiger und zuverlässiger sind als solche aus den Gastländern, da sie nicht die gleichen Denkmuster besitzen können. Insbesondere Unternehmen, die mit ihrer internationalen Geschäftstätigkeit beginnen und Globalisierungs- sowie Lokalisierungsvorteile nur im geringen Maße ausschöpfen, verfolgen die ethnozentrische Strategie (z.B. Toyota, Nissan, McDonalds, VW (Treffer 2016, S. 12; Mauer 2013, S. 8-10).

Ethnozentrischer Ansatz

Strategien einer internationalen Ausrichtung der Personalpolitik:

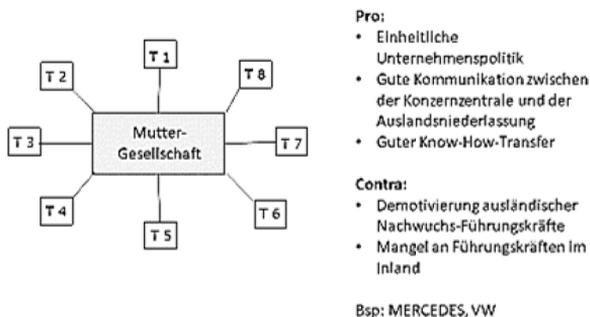
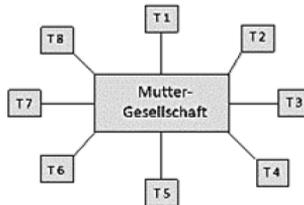


Abb. 1.1: Geozentrischer Ansatz nach Perlmutter. Quelle: in Anlehnung an Mauer, 2013, S. 8ff.

In Abgrenzung zum ethnozentrischen Ansatz, werden die Tochtergesellschaften bei der **polyzentrischen Orientierung** als eigenständige nationale Einheiten angesehen, die über ein höheres Maß an Autonomie verfügen. Das polyzentrische Führungskonzept geht davon aus, dass sich die Kulturen in den verschiedenen Ländern so unterscheiden, dass sie nur schwer von ausländischen Mitarbeitern /Führungskräften verstanden werden können. Deshalb sollte man das Management im Gastland mit eigenen Mitarbeitern/Führungskräften („Native, original inhabitant“) besetzen, eine Philosophie, die die Briten aus ihrer Jahrhunderte langen Kolonialzeit kennen und kannten. Nur in der obersten Führungsebene der Auslandsniederlassung musste mindestens ein Vertreter der Muttergesellschaft vertreten sein, als Verbindungsglied zur Muttergesellschaft. Das ausländische Management in der Niederlassung sollte man weitgehend alleine entscheiden lassen, solange sie die Zielsetzungen der Muttergesellschaft erfüllen. Diese Form des Führungskonzeptes findet man typisch bei britischen Muttergesellschaften, die auf die Tradition des Britischen Empire setzen, denn wie sonst konnten Sie als Briten in 50 Ländern ein Drittel der Welt beherrschen. So wird eine Dezentralisierung angestrebt, was sich beispielsweise in der Besetzung von Führungspositionen durch lokale Manager und durch die Rekrutierung beziehungsweise Personalausbildung einheimischer Mitarbeiter widerspiegelt. Verfolgen Unternehmen eine polyzentrische Strategie, so adaptieren sie nationale Gegebenheiten und kulturelle Unterschiede. Verschiedene Denkansätze in den Mutter- und Tochtergesellschaften werden akzeptiert (Treffer 2016, S. 12-13; Mauer 2013, S. 9-11).

Polyzentrischer Ansatz

Strategien einer internationalen Ausrichtung der Personalpolitik:



Pro:

- Kostengünstige Besetzung von Führungspositionen
- Integration der Führungskräfte wird erleichtert

Contra:

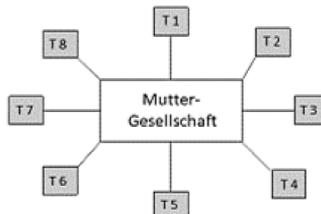
- Keine einheitliche Unternehmenspolitik
- Kommunikationsprobleme

Bsp: UNILEVER, NOVARTIS

Abb. 1.2: Polyzentrischer Ansatz nach Perlmutter. Quelle: in Anlehnung an Mauer, 2013, S. 10f.

Geozentrischer Ansatz

Strategien einer internationalen Ausrichtung der Personalpolitik:



Pro:

- Größere Anzahl von Führungskräften
- Erhöhter Erfahrungs- und Informationsfluss

Contra:

- Hohe Entsendungskosten
- Höherer finanzieller Aufwand durch Ausbildung einer Corporate Identity

Bsp: SAP, IBM

Abb. 1.3: Geozentrischer Ansatz nach Perlmutter. Quelle: in Anlehnung an Mauer, 2013, S. 10f., Fischmayr, Kopecek, 2015, S 7f.

Bei dem **geozentrischen Führungsansatz** wird „ein einheitliches Konzept unter Mitwirkung und Kooperation aller beteiligten Unternehmensteile“ (Mauer 2013, S. 8) weltweit angestrebt. Somit stehen in- und ausländische Organisationseinheiten auf Augenhöhe und unabhängig von strukturellen Hierarchien sollen die verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten optimal ergänzt und ausgeschöpft werden. So erfolgt sowohl der Einsatz bewährter Managementansätze als auch die internationale Rekrutierung von Fach- und Führungspersonal unabhängig von ihrer Herkunft und ihrer Nationalität (Treffer 2016, S. 13; Mauer 2013, S. 13-14). Es kommt über alle Ländergrenzen hinweg zu weltweiten Synergieeffekten. Nokia hat diesen Führungsansatz als bekanntestes Unternehmen praktiziert. Es musste dies schon allein darum tun, weil Finnland nicht genug

potenzielle Mitarbeiter hatte. Nokia verlor seine technische Führungsrolle, als es mit der technischen Entwicklung für seine Smartphones im internationalen Innovationswettbewerb nicht mehr mithalten konnte.

„The firm’s subsidiaries are (...) neither satellites nor independent city states, but parts of a whole whose focus is on worldwide objectives as well as local objectives, each part making its unique contribution with its unique competence“ (Perlmutter 1969, S. 13).

Der **regiozentrische (auch multi-ethnozentrische) Ansatz** differenziert nach regionalen Gegebenheiten. Er beinhaltet Bestandteile des ethnozentrischen aber auch des polyzentrischen Ansatzes und bezieht sich auf weitestgehend homogene Ländergruppen.

Damit findet dieser Ansatz insbesondere für Unternehmen Anwendung, die in unterschiedlichen Regionen, Kontinenten oder in unterschiedlichen kulturellen Gebieten tätig werden (Treffer 2016, S. 13; Mauer 2013, S. 9 und S. 12). Beim regiozentrischen Ansatz stehen neben einem internationalen Headquarter daher auf einer nachgeordneten Ebene regionale Headquarters für bestimmte Regionen geographisch zur Verfügung oder aufgrund religiös ethnologischer Komponenten wie Israel“ (Mauer 2013, S. 12).

Beim regiozentrischen Führungskonzept erfolgt eine Rekrutierung von Führungskräften aus Ländern der gleichen Region (z.B. Mitteleuropa). Als Beispiel wählen Heenan und Perlmutter (1979) den europäischen Markt aus (z.B. Opel als 100%-Tochter von General Motors, die Aufl.n von der Muttergesellschaft bekam, nur in Mitteleuropa Autos zu bauen und verkaufen zu dürfen.

Dies ist ein Grund unter vielen, warum Opel 2017 an Peugeot/PSA verkauft wurde. Von einem europäischen Produktionsstandort (Opel Rüsselsheim bei Frankfurt am Main) aus kann das Unternehmen viele unterschiedliche Märkte in Europa beliefern. Eine regionale Werbekampagne oder ein Design oder eine Markennamensfindung für ein Auto kann besser durch italienische, französische, belgische, britische und deutsche Manager auf „europäische Gemeinsamkeiten“ überprüft werden. Führungskandidaten, die eine Schlüsselrolle in ihren Heimatländern übernehmen sollen, können und müssen in der europäischen Mutterzentrale Erfahrungen sammeln, um eine starke „eurozentrische“ Sicht zu entwickeln.

Auch wenn ein Verständnis der vier Führungsansätze wichtig für das strategische Personalmanagement international tätiger Unternehmen ist, treten Unternehmen in der Praxis nicht als ausschließlich ethno-, poly-, regio- oder geozentrisch orientiert auf. Es handelt sich bei den vier strategischen, personalwirtschaftlichen Ansätzen um ein idealtypisches Konzept, wobei fließende Übergänge und verschiedene Kombinationen möglich sind (Treffer 2016, S. 14).

EPRG-Modell:

ethnozentrisch	Orientierung am Stammland
polyzentrisch	Orientierung an nationalen Gegebenheiten und kulturellen Unterschieden
regiozentrisch	Orientierung an regionalen Gegebenheiten
geozentrisch	Orientierung am Weltmarkt, globale Orientierung

Übung 1.4

Erläutern Sie mit eigenen Worten, weshalb die Internationalisierung und Globalisierung ein Internationales Personalmanagement mit Personalstrategien und Personaltheorien erfordert

Übung 1.5

Beschreiben Sie ausführlich das EPRG-Modell von Perlmutter mit eigenen Worten.

Zusammenfassung

Personaltheorien, wie das Scientific Management, die verhaltenswissenschaftliche Personaltheorie und die finanzorientierte Personaltheorie geben dem Theoretiker, aber auch dem Praktiker einen Orientierungsrahmen. Personalstrategien helfen zu verstehen, warum multinationale Unternehmen handeln wie sie handeln, z.B. entsprechend dem ethnozentrischen Strategieansatz bei VW oder Toyota.

1.4 Rahmenbedingungen des Internationalen Personalmanagements

Lernziele

- Sie haben ein grundsätzliches Verständnis für die Rahmenbedingungen des internationalen Personalmanagements.
- Sie wissen um die Komplexität des internationalen Arbeitsmarktes.
- Sie kennen die Grundlagen und Begrifflichkeiten der internationalen Personalbeschaffung.

1.4.1 Arbeitsmarkt

Ob es einen Arbeitsmarkt im volkswirtschaftlichen Sinne für internationale Mitarbeiter gibt ist strittig. Zumindest gibt es diese theoretische Denkvorstellung in der Volkswirtschaft, und die Arbeitsmarkt- und Berufsforschung erstellt Arbeitsmarktsegmente von Berufen und Qualifikationen, die von internationalen Unternehmen gesucht werden.

Internationale Unternehmen gehen heute bei der Suche nach internationalem Personal pragmatisch vor, und zwar wie bei der nationalen Personalsuche und mit Hilfe des Internets:

Um neues Personal zu suchen und zu finden, stehen den Unternehmen eine Vielzahl von Wegen und Instrumenten zur Verfügung. Die Entscheidung, welcher Weg für das Unternehmen der richtige ist, hängt neben der allgemeinen internationalen Stellenbesetzungspolitik (Festing et al. 2011, S. 233) bzw. -strategie auch vom Zeit- und Kostenaufwand ab. Ziel ist eine „ausgewogene, zugleich kostenorientierte Personalbeschaffung“ (Bröckermann, 2016, S. 49). Weitere Faktoren, die den Beschaffungsweg entscheidend beeinflussen, sind die Situation am Arbeitsmarkt, die Bedeutung der Position und die geforderten Qualifikationen (Bartscher/Huber, 2007, S. 93; Olfert, 2015, S. 130). Für die Suche nach geeigneten Bewerbern zur Besetzung einer freien Stelle findet eine Unterteilung in zwei Personalbeschaffungsmärkte statt. Der interne Arbeitsmarkt bezieht sich auf die Mitarbeiter des Unternehmens, während auf dem externen Arbeitsmarkt die Bewerber außerhalb des Unternehmens zu finden sind (Bröckermann, 2016, S. 49).

Die Literatur geht im Rahmen von internationaler Rekrutierung vornehmlich auf den Suchprozess von geeigneten Kandidaten für eine Auslandstätigkeit und die auftretenden Probleme einer Auslandsentsendung ein. Hierbei wird die Identifizierung von internen Mitarbeitern behandelt. Am internen und externen Arbeitsmarkt kann es jedoch an qualifizierten Fach- und Führungskräften mangeln. Um also intern auswählen zu können, müssen entsendungsfähige und -willige Mitarbeiter erst einmal am Arbeitsmarkt ausfindig gemacht werden (Festing et al., 2011, S. 238-240). Wichtig dabei ist beispielsweise das Beherrschen mindestens der Unternehmenssprache, die in multinationalen Unternehmen häufig Englisch ist. Wenn jedoch langfristig Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz beispielsweise in der Türkei oder China gesucht werden, ist neben der Unternehmens- und Landessprache des Unternehmenssitzes auch die Landessprache des Entsendungsortes entscheidend. Außerdem ist das Problem der Kettenversetzung zu berücksichtigen. Werden interne Mitarbeiter versetzt oder versandt, verschiebt dies lediglich den quantitativen Personalbedarf und lässt an anderer Stelle erneut eine Vakanz offen. Diese bedarfsverschiebende Versetzung muss schließlich durch eine externe Einstellung gedeckt werden (Jung, 2010, S. 901).

Aus diesen Gründen liegt der Schwerpunkt bei der Suche nach internationalen Mitarbeitern bei der externen Personalbeschaffung. Da dies jedoch nur ein Teilaspekt ist und für eine erfolgreiche Rekrutierung alle Teilprozesse bedeutsam sind, werden interne Wege der Personalbeschaffung der Vollständigkeit halber mitberücksichtigt.

1.4.2 Interne Wege der Personalbeschaffung

Bei der innerbetrieblichen Personalbeschaffung wird das erforderliche Personal aus dem Kreis der bereits tätigen Mitarbeiter des Unternehmens rekrutiert (Jung, 2010, S. 900). Im internationalen Kontext werden vornehmlich Expatriates zur Besetzung internationaler Stellen gesucht. Grundsätzlich können am internen Arbeitsmarkt zwei Fälle unterschieden werden: die Beschaffung mit und ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse.

Das Unternehmen hat bei einer plötzlichen oder nur kurzzeitigen Unterdeckung die Möglichkeit, den Bedarf durch Mehrarbeit in Form von Überstunden, Änderung der betriebsüblichen Arbeitszeit, Urlaubsverschiebung oder Mehrleistung zu befriedigen. Es erfolgt dadurch keine Änderung der bestehenden Arbeitsverhältnisse. Mehrarbeit beschreibt die vorübergehende Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeit (Hutzschenreuter, 2015, S. 287; Jung, 2010, S. 900; Bertelsmann, 2002, S. 162). International ist dieser Aspekt jedoch nicht von Bedeutung.

Ein dauerhafter und langfristiger Bedarf kann anstatt durch Neueinstellungen auch mittels Versetzung gedeckt werden. Nach § 95 Abs. 3 BetrVG ist eine Versetzung die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Laut § 106 GewO wird die Versetzung nach billigem Ermessen gemäß § 315 BGB durch Weisung, Änderungskündigungen oder einvernehmlich durch Änderungsverträge umgesetzt.

Mit Hilfe innerbetrieblicher Stellenausschreibungen werden Mitarbeiter auf eine vakante Stelle aufmerksam gemacht werden. Damit wird die Grundlage für eine einvernehmliche Versetzung in die Wege geleitet. In der Praxis findet eine interne Ausschreibung nach dem Willen des Betriebsrates häufig vor einer externen Ausschreibung statt. Um die potenziellen Bewerber zu erreichen, wird die Stelle klassisch über Printmedien in Firmenzeitschriften, Werkszeitungen, Intranet, Rundschreiben und Aushängen am schwarzen Brett veröffentlicht (Bertelsmann, 2002, S. 167). Anforderungen wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz an eine innerbetriebliche Stellenausschreibung sind dabei die gleichen wie bei der Suche am externen Personalmarkt. Neben allen wichtigen Informationen (Stellenbeschreibung, Kurzbeschreibung der Tätigkeit, Abteilung, Arbeitszeit, Erforderliche Qualifikationen, Tarifgruppe/Vergütung) (Jung, 2011, S. 161) für den Bewerber und die Bewerberin, müssen Auswahlrichtlinien, die Mitbestimmung des Betriebsrates und eine eventuelle Betriebsvereinbarung beachtet werden (Jung, 2011, S. 161; Olfert, 2015, S. 133). Der/die geeignete Mit-

arbeiter/in muss sich nach der so genannten AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire and Action) (Scholz, 2014, S. 148-150) als geeignet erweisen. Die Anzeige soll die Aufmerksamkeit des Bewerbers gewinnen, sein Interesse wecken, den Wunsch zur Bewerbung erzeugen und ihn tatsächlich zur Bewerbung bringen, wie auch bei der externen Ausschreibung. International kann die Hemmschwelle zur aktiven Bewerbung höher als national sein (Bertelsmann 2002, S. 168; Festing et al., 2011, S. 238-240, Jung 2011, S. 161).

Bei einer vorübergehenden Versetzung in internationalen Unternehmen, die Entsendung genannt wird, werden Mitarbeiter, als sog. Expatriates, an einen ausländischen Standort des Unternehmens geschickt und sind dort im Auslandseinsatz tätig. Obwohl externe Beschaffungsquellen zur Verfügung stehen, werden Mitarbeiter für Auslandseinsätze überwiegend intern rekrutiert. Für eine Entsendung interner Mitarbeiter, insbesondere auf Führungspositionen, spricht die Minimierung von Auswahlrisiken, Sicherung bereits geleisteter Investitionen, der Wissenstransfer sowie Personal- und Organisationsentwicklung (Festing et al., 2011, S. 233 und 241f.; Hutzschenreuter, 2015, S. 287). Zur Sicherung des Erfolgs einer Auslandsentsendung ist neben der Qualifikation besonders auch die Versetzungsbereitschaft des Mitarbeiters von Bedeutung. Diese unterliegt extrinsischen und intrinsischen Faktoren. Darunter zählen finanzielle und materielle Anreize, Besonderheiten des Gastlandes, wie die politische Situation und wahrgenommene Sicherheit im Land und der Arbeitsstelle, kulturelle Unterschiede und die familiäre Situation. Zum Teil können einige der Faktoren vom Unternehmen gesteuert werden (Festing et al., 2011, S. 238-240).

1.4.3 Externe Wege der Personalbeschaffung

Externe Beschaffungswege beziehen sich auf die Personalsuche außerhalb des Unternehmens. Zwar gibt es viele Aspekte, die für eine interne Suche nach Personal sprechen, doch ist sie nicht immer möglich oder erscheint ungeeignet, wenn beispielsweise nicht genügend Potenzial im Unternehmen zu finden ist (Olfert, 2015, S. 137) Wie bereits erwähnt zieht eine interne Besetzung üblicherweise eine weitere offene Stelle nach sich, wonach der quantitative Personalbedarf im Unternehmen insgesamt nicht ausschließlich durch interne Personalsuche gedeckt werden kann.

International bedeutet in diesem Fall die Akquisition neuer Mitarbeiter aus einem anderen Land als dem Hauptsitz des Unternehmens bzw. eine landesunabhängige Suche. Gründe für eine internationale externe Suche nach Personal sind spezielle Fach- oder Persönlichkeitsmerkmale von Arbeitskräften und eine höhere Chance, dass der Mitarbeiter zur Landes- und Unternehmenskultur passt. Der so genannte Cultural Fit wird vor allem dann gesehen, wenn ausländische Arbeitskräfte an dem entsprechenden Auslandsstandort eingesetzt werden (Pepels, 2002, S. 22).

Die externe Personalbeschaffung kann in aktive und passive Wege unterteilt werden. Zur Unterstützung sowohl aktiver als auch passiver Personalbeschaffung können Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden. Diese dienen neben der Personal- auch der Imagewerbung und können beispielsweise Filmwerbung, ein Tag der offenen Tür oder Messeaktivitäten im Ausland sein (Jung, 2011, S. 151).

Passive externe Personalsuche

Bei der passiven Personalbeschaffung gehen nur wenige Maßnahmen vom Unternehmen selbst aus. Zu diesen zählen die öffentliche oder private Arbeitsvermittlung, Initiativbewerbungen, die Bewerberkartei, Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträge (Olfert, 2015, S. 137-150; Jung, 2011, S. 143-145).

In Deutschland haben die Bundesagentur für Arbeit (BfA) und ihre Einrichtungen unter anderem die Aufgabe und das Recht zur Arbeitsvermittlung. Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) ist dabei insbesondere für die Vermittlung von Führungskräften, Künstlern und die Auslandsvermittlung mit Arbeitsmarktzulassung ausländischer Arbeitnehmer zuständig. Des Weiteren bietet die Bundesagentur für Arbeit eine Jobbörse (Seit 2003 ist die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit online verfügbar unter „Arbeitsagentur.de“) In einer Bewerberkartei können beispielsweise nicht berücksichtigte, jedoch zukünftig interessante Bewerber gesammelt werden, so dass bei Bedarf schnell und kostengünstig auf sie zugegriffen werden kann (Laick, 2012, S. 87; Jung, 2011, S. 144).

Die Arbeitnehmerüberlassung ist im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt und bedeutet nach § 1 AÜG eine vorübergehende Überlassung im Rahmen wirtschaftlicher Tätigkeiten; sie steht unter Erlaubnispflicht. Zwischen dem Leiharbeiter, Verleiher und Entleiher entsteht ein Dreiecksverhältnis. Besondere Vorsicht ist nach § 15 und § 15 a AÜG bei ausländischen Arbeitnehmern geboten, die eine Arbeitsgenehmigung benötigen. Die Beschäftigung von Zeit- oder Leiharbeitnehmern kann das Risiko von Fehlbesetzungen verringern, und ein kurzzeitiger Bedarf, ohne anschließende Probleme bei der Trennung vom Arbeitnehmer, kann gedeckt werden (Jung, 2011, S. 144-145).

Bei einem Werkvertrag (§ 631 BGB) wird ein Unternehmen beauftragt, eine bestimmte Aufgabe durch Einsatz eigener Mitarbeiter in einer bestimmten Zeit zu übernehmen. Anders als bei der Arbeitnehmerüberlassung wird hier nicht die Arbeitszeit geschuldet, sondern eine definierte Dienstleistung bzw. ein Werk. In der Praxis kann die Abgrenzung durchaus schwierig sein. Es ist im Einzelfall unter Berücksichtigung von Kosten und Kapazitäten eine „make-or-buy“-Entscheidung zu treffen (Jung, 2011, S. 145).

Werkverträge wurden in 2020 in Verbindung mit der Firma Tönnies in Rheda-Wiedenbrück ‚heiß‘ diskutiert.

Aktive externe Personalsuche

Bei angespannter Arbeitsmarktlage z.B. durch Fachkräftemangel, einem dringenden und größeren Bedarf an Arbeitskräften, kommt die aktive Personalsuche auf dem externen Arbeitsmarkt verstärkt zum Einsatz. Dies gilt insbesondere für Positionen mit strategischer Bedeutung oder besonderen Qualifikationen, die langfristig besetzt werden sollen. Zur aktiven Personalbeschaffung zählen der Einsatz von Personalberatern, Headhunter, die Anwerbung über Betriebsangehörige oder Mitarbeiterempfehlungsprogramme, Stellenausschreibungen, Aushänge, Plakate, das Radio sowie das College Recruiting bzw. Hochschulmarketing und der Einsatz neuer Kommunikationsmittel wie das Internet.

Insbesondere für Stellen höherer Hierarchieebenen im Unternehmen kommen Personalberater zum Einsatz. Personalberater verfügen über einen großen Erfahrungsschatz, wodurch das Risiko von Fehlbesetzungen minimiert werden kann. Internationales Headhunting ist eine übliche Methode, um das hohe Besetzungsrisiko, insbesondere bei Führungskräften und bei Mitarbeitern für Auslandseinsätze, zu minimieren. Das Outsourcing an Personalberater ist im internationalen Kontext neben externem Fachwissen durch eine verbesserte Servicequalität, die Möglichkeit Kosten zu reduzieren sowie Ressourcenschonung im Personalmanagement attraktiv. Externe Dienstleister unterstützen nicht nur bei der Suche nach geeignetem Personal, sondern übernehmen auch einen Teil der Personalauswahl (Festing et al., 2011, S. 234-236)

Stellenanzeigen werden in Printmedien, abhängig von der zu erreichenden Zielgruppe, in regionalen oder überregionalen Tages- und Wochenzeitungen wie auch Fachzeitschriften zur spezifischen Ansprache potenzieller Bewerber veröffentlicht. Weitere nicht digitale Medien sind Informationsbroschüren und Plakate (Becker/Bertel, 2013, S. 327). Die Wahl des Mediums bestimmt dabei die anfallenden Kosten.

Der Anzeigetermin ist strategisch zu wählen. Er kann aufgrund von Kündigungsfristen, Semesterferien und Urlaubszeiten Einfluss auf die Erreichbarkeit der potenziellen Bewerber nehmen. Neben den Anforderungen an eine Stellenausschreibung, die im Zusammenhang mit der internen Ausschreibung beschrieben wurden, sind weitere Regeln zur Gestaltung zu beachten. Die Anzeige sollte mit dem Firmenimage übereinstimmen sowie an die zu erreichende Zielgruppe angepasst sein. Gegenstand von Aufbau, Struktur und Inhalt sind üblicherweise die folgenden Kernpunkte (Jung, 2011, S. 146-148):

Wir sind:	Informationen zum Unternehmen (entfällt intern meist)
Wir haben:	Informationen zur vakanten Stelle (Aufgabenbeschreibung)
Wir suchen:	Anforderungsmerkmale (Berufserfahrung und Fähigkeiten)

Wir bieten: Informationen zu Leistungen (Sozialleistungen, Vergütung)
 Wir bitten um: geforderte Bewerbungsunterlagen

Eine langfristig angelegte Maßnahme zur Personalbedarfsdeckung ist das Hochschulmarketing oder auch „Campus Recruiting“ oder „College Recruiting“. Der Kontakt zu Berufs-, Fach- und Hochschulen stellt in Zeiten des einsetzenden Fachkräftemangels eine Chance dar, diesem entgegenzuwirken und qualifiziertes Personal frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Länderübergreifendes Recruiting wird häufig unter Cross Border Recruiting subsumiert, genauer bedeutet es, dass Unternehmen Mitarbeiter aus anderen Ländern anwerben, um ihren Fachkräftebedarf zu decken.

Um dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken, suchen sich viele Unternehmen frühzeitig Werkstudenten. Die Unternehmen haben dann schon mal die Möglichkeit, die potenziellen zukünftigen Mitarbeiter zu testen und fachspezifisch zu schulen, um diese Werkstudenten dann nach Abschluss ihres Studiums passgenau an den geeigneten vakanten Positionen einzusetzen.

Vor- und Nachteile der Beschaffungswege

Obwohl die interne Personalsuche besonders bei der Entsendung favorisiert wird, gibt es gute Gründe, die für eine externe Einstellung sprechen. Ebenso gibt es zwischen Ländern Unterschiede in der Häufigkeit der Nutzung von Rekrutierungsquellen. Vergleicht man z.B. die USA mit China, ist in den USA eine höhere Präferenz zu externer Suche zu erkennen (Festing et al., 2011, S. 237). Die Vorteile interner Beschaffung sind in Summe die Nachteile der externen Personalbeschaffung und umgekehrt. In der folgenden Tabelle 3.2 sind diese zusammenfassend gegenübergestellt. Unter Berücksichtigung der entsprechenden Rahmenbedingungen müssen sie in jedem Einzelfall neu abgewogen werden.

Tab. 1.2: Mögliche Vor- und Nachteile externer Personalgewinnung

	interne Personalbeschaffung	externe Personalbeschaffung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> transparente Personalpolitik gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung und Motivation durch Entwicklungsmöglichkeiten Entwicklung internationaler Managementfähigkeiten (Festing et al., 2011, S. 242) 	<ul style="list-style-type: none"> Personalbedarf wird direkt gedeckt Auswahlmöglichkeiten aus Vielzahl von Bewerbern Möglichkeit bereits vorhandene spezielle Qualifikationen (Sprache, kulturelle Kenntnisse) zu

	<ul style="list-style-type: none"> • nur Verlagerung des quantitativen Bedarfs 	
--	---	--

Quelle: in Anlehnung an Jung, 2011, S. 152; Olfert, 2015, S. 131 und 137

1.4.4 Besonderheiten bei internationaler Personalsuche im Vergleich zur nationalen Personalsuche

Generell treffen die Probleme der nationalen Personalsuche auch auf die internationale Personalsuche zu. Sie haben jedoch mehr Bedeutung und nehmen ein größeres Ausmaß an. Es müssen mehr Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren berücksichtigt werden, wodurch fortdauernde und neue Herausforderungen noch komplexer sind (Festing et al., 2011, S. 214).

Insbesondere der Aspekt der Kommunikation stellt das Unternehmen in der internationalen Personalsuche vor große Herausforderungen. Bereits auf nationaler Ebene kann die gezielte und effiziente Bewerberansprache ein Problem darstellen. Bei aktiver internationaler Rekrutierung sind zusätzlich größere Distanzen zwischen suchendem Unternehmen und potenziellem Bewerber zu berücksichtigen. Dabei ist es schwieriger, Informationen über vakante Stellen zu verbreiten. Hier sind klassische Printmedien von Nachteil, da sie in der Regel eine geringe Reichweite und eine Beschränkung des Informationsgehalts aufweisen. Die länderübergreifende Veröffentlichung auf klassischen Wegen ist mit hohem Aufwand sowie hohen Kosten für die Veröffentlichung an mehreren Orten bei dennoch limitierter Verbreitung verbunden. Die Kommunikationsgeschwindigkeit über Printmedien ist besonders bei weiten Entfernungen gering und eine direkte Kommunikation nicht möglich. Hinzu kommen mögliche Auswirkungen auf die Aktualität von Anzeigen und die daraus resultierende Reaktionszeit. Durch die Verzögerung können potenziell interessante Bewerbungen möglicherweise zu spät beim Unternehmen eingehen.

Die Ansprache und Attraktion schwer rekrutierbarer Fachkräfte auf internationaler Ebene ist stark beeinflusst durch den Bekanntheitsgrad und das Image des Unternehmens. Die nationale Attraktivität und Bekanntheit eines deutschen Unternehmens können im Allgemeinen nicht auf den internationalen Arbeitsmarkt übertragen werden. Im internationalen Kontext ist die Fähigkeit des Unternehmens, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen, für den Erfolg bei der Personalgewinnung von besonderer Bedeutung. Das internationale Employer Branding, um auf sich aufmerksam zu machen und sich gegen globale Konkurrenten durchzusetzen, ist wie internationales Personalmanagement insgesamt komplexer. Die Bemühungen auf diesem Gebiet können hohe Kosten verursachen, wenn eine große Zielgruppe erreicht werden soll (Dannhäuser, 2015, S. 6).