

DGFP e.V. (Hg.)

Internationales Personalmanagement gestalten

Perspektiven, Strukturen, Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.



het

Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... 9

1 Einleitung: Internationalisierung und veränderte HR-Anforderungen 13

1.1 Ausgangssituation und inhaltliche Ausrichtung (*Prof. Gerold Frick*).... 13

1.2 Auswirkungen internationaler Entwicklungen auf die Personalarbeit und abgeleitete Trends (*Hans-Martin Ehmman*)..... 16

1.3 Bestandsaufnahme: Internationalisierungsstrategien im Personalmanagement deutscher Unternehmen (*Prof. Dr. Daniela Eisele, Lusha Grabanica*)..... 21

2 Elemente, Zusammenhänge und Formen internationaler HR-Governance-Strukturen (*Dr. Sascha Armutat*)..... 25

2.1 Herausforderungen eines internationalen professionellen Personalmanagements 25

2.2 Internationalisierungsstrategien und deren Steuerungsimplikationen..... 29

2.3 Governance-Modelle für das internationale Personalmanagement 32

2.4 Konzeption eines unternehmensspezifischen Governance-Modells für das internationale Personalmanagement..... 37

2.5 Internationale HR-Governance-Strukturen im Management Development (*Dr. Hans Böhm*)..... 39

2.5.1 Grundlagen der Personal- und Managemententwicklung 39

2.5.2 Internationale Managemententwicklung 40

2.5.3 Grundsätzliches Verständnis von Management Development und Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften und MD-Profis..... 42

2.6 Interne und externe Einflussfaktoren auf die Gestaltung einer internationalen HR-Governance..... 46

3 Perspektiven eines strategischen internationalen Personalmanagements 51

3.1 Systemische Perspektive – Standards als Fraktale für die Steuerung des internationalen Personalmanagements (*Karl-Heinz Hefßling*) 52

3.1.1 Die Implikationen der Chaostheorie..... 52

3.1.2 Vom Denken in bekannten Mustern zur Steuerung von Prozessen..... 54

3.1.3 Standards – Fraktale des organischen Wachstums..... 55

3.2 Interkulturelle Perspektive (*Claudia Wend*)..... 57

3.2.1	Der kulturelle Kontext von Zusammenarbeit	57
3.2.2	Kultur von Gesellschaften, Organisationskultur und Führung	60
3.2.3	Implikationen für die Gestaltung eines internationalen Personalmanagements	64
3.3	Rechtliche Perspektiven eines internationalen Personalmanagements (<i>Friedel Martiny</i>)	64
3.3.1	Vorbemerkungen	64
3.3.2	Bedeutung des Rechtsrahmens für Standards im internationalen Personalmanagement	65
3.3.3	Spannungsfelder nationaler Rechtssysteme aus internationaler Perspektive	68
3.4	Unternehmensstrategische Perspektiven (<i>Dr. Hans Böhm</i>)	74
3.4.1	Strategieoptionen	74
3.4.2	Internationalisierung des Human Resources Managements	77
3.5	Perspektiven des strategischen internationalen Personalmanagements (<i>Prof. Dr. Daniela Eisele</i>)	78
3.5.1	Theoretische Konzepte der strategischen Personalarbeit im internationalen Umfeld	79
3.5.2	Unternehmensinterne Faktoren und deren Wirkung auf die Ausrichtung des strategischen internationalen Personalmanagements	81
3.5.3	Integrativer Bezugsrahmen für das strategische Personal- management	84
3.5.4	Generelle Empfehlungen zur Ausrichtung des strategischen Personalmanagements und aktuelle Entwicklungen	85
3.6	Organisatorische Perspektiven des internationalen Personal- managements (<i>Prof. Gerold Frick</i>)	90
3.6.1	Zentralisierung versus Dezentralisierung	90
3.6.2	Standardisierung versus Individualisierung	92
3.6.3	Wirksamkeitsbewertung mit Effizienzkriterien	92
4	Gestaltungsfelder des internationalen Personalmanagements – praktische Beispiele	97
4.1	Internationale Personalarbeit bei SAP – Etablierung globaler Standards (<i>Hartmut Hillebrand</i>)	97
4.1.1	SAP – ein Global Player	97
4.1.2	People Strategy	99
4.1.3	Global Human Resources	102
4.1.4	Performance and Reward Management	105
4.1.5	Zusammenfassung	106
4.2	Erfolgsfaktoren IT-gestützter Standardisierung im HR Bereich am Beispiel der Bayer AG (<i>Lea Anne Klauk, Alexander Broj</i>)	109

4.2.1	Erfolgsfaktoren IT-gestützter Standardisierung im HR-Bereich	109
4.2.2	Motivationen und Ansatzpunkte von Standardisierungsprojekten	110
4.2.3	Vorgehensweisen bei IT-gestützter Standardisierung im HR-Bereich	111
4.2.4	Die Entscheidung über den Standardisierungsgrad als Erfolgsfaktor	114
4.2.5	Erfolgsfaktoren Stakeholder und Change-Management.....	116
4.3	Das Familienunternehmen TRUMPF und seine Standards der Unternehmenskultur (<i>Dr. Christiane Grunwald</i>)	117
4.3.1	TRUMPF-Unternehmenskurzporträt.....	118
4.3.2	Familienunternehmen – Verpflichtung und Anspruch	118
4.3.3	Unternehmenskultur und werteorientierte Führung	120
4.3.4	Sicherungsstrategien der Kulturverbreitung und -standardisierung.....	123
4.3.5	Veränderungsnotwendigkeit: Anpassung versus Verstetigung.....	126
4.4	Internationale HR-Governance-Strukturen aus Sicht eines Beratungsunternehmens (<i>Dieter Kern</i>)	127
4.4.1	Heute und hier: Internationaler Alltag	127
4.4.2	„HR going global“ – vier Wege in die weite Welt	129
4.4.3	Internationale HR-Service-Delivery-Modelle	132
4.4.4	Internationale HR-Strukturen in der Praxis	134
4.4.5	„The next generation“-HR-SDM – ist es schon so weit?	142
4.5	Unternehmensbeispiel IBM „Weltweite Standards als Prinzip“ (<i>Tobias Dittrich, Kai Hoppe</i>).....	144
4.5.1	IBM – ein global integriertes Unternehmen	144
4.5.2	Weltweite Standards als Basis für das IBM-Personalbetreuungsmodell.....	146
4.5.3	Hiring und Recruitment	148
4.5.4	Zielvereinbarungs- und Feedbackprozess.....	149
4.5.5	Bezahlungsmodelle	150
4.6	Internationales Controlling von HR-Effizienz am Beispiel eines Reviews bei Bosch (<i>Rainer Schlienkamp, Dr. Karl-Heinz Schrödl</i>).....	151
4.6.1	HR-Quick-Check.....	151
4.6.2	HR-Cost-Survey	156
4.6.3	Good Practice aus HR-Cost und HR-Quick-Check.....	160
4.6.4	Anwendung in der Praxis.....	161
4.6.5	Ausblick	162

5	Gestaltung und Implementierung eines unternehmens- spezifischen Konzepts	163
5.1	Vorgehensweise (<i>Karl-Heinz Heßling</i>)	163
5.2	Ist-Analyse (<i>Karl-Heinz Heßling</i>).....	164
5.2.1	Bestimmung der gegenwärtigen internationalen Personalstrategie	164
5.2.2	Systematische Standortbestimmung für die HR-Gestaltungsfelder	167
5.3	Konklusion und Zielbestimmung (<i>Karl-Heinz Heßling, Hans-Martin Ehmann</i>)	169
5.4	Definition konkreter exemplarischer Gestaltungsfelder (<i>Karl-Heinz Heßling, Hans-Martin Ehmann</i>)	170
5.5	Implementierungshinweise (<i>Karl-Heinz Heßling, Hans-Martin Ehmann</i>)	172
6	Zu guter Letzt: Erlebnisse im internationalen Personal- management	175
7	Anhang.....	179
7.1	Status quo der internationalen Standardisierung von Personal- prozessen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (<i>Prof. Dr. Daniela Eisele, Lushe Grabanica</i>).....	179
7.1.1	Einführung	179
7.1.2	Basis der Untersuchung zur internationalen Standardisierung von Personalprozessen in multinationalen Unternehmen	181
7.1.3	Vorgehen im Rahmen der Erhebung	185
7.1.4	Zentrale Ergebnisse.....	188
7.1.5	Fazit	194
7.2	Checkliste	195
7.3	Literaturverzeichnis.....	197
7.4	Abbildungsverzeichnis	203
7.5	Autorenverzeichnis	205
7.6	Stichwortverzeichnis	213

Zeichenerklärung



Abbildungen



Checklisten



Tipps



Interne Seitenverweise



Verweise auf weitere Informationen im Internet