

Fachhochschule Dortmund
Fachbereich 9 – Wirtschaft
Studiengang: Betriebswirtschaftslehre

Bachelor-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts

“ Personalmanagement, insbesondere die Personalentwicklung, unter Globalisierungsbedingungen anhand von zwei Praxisbeispielen (Evonik Industries AG und Lanxess AG)”

„Personnel management, in particular the personnel development, in the context of globalization on the basis of two practical examples (Evonik Industries AG and Lanxess AG) “

Melanie Lauth

Matrikelnummer: 7082529

Erstgutachter: Prof. Dr. Christiane Koch

Zweitgutachter: Prof. Dr. Josef Mittmann

Dortmund, 18.04.2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Werken wörtlich oder sinngemäß übernommenen Gedanken sind unter Angabe der Quellen gekennzeichnet.

Des Weiteren versichere ich, dass ich bisher keine Prüfungsarbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema bei einer Prüfungsbehörde oder anderen Hochschule vorgelegt habe.

Dortmund, 18.04.2016

Ort, Datum

Melanie Lauth

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Personal Management	2
2.1 Definition und einzelne Bestandteile des Personal Managements	2
Personal Management im Allgemeinen	2
Internationale Strategien	3
Personalrekrutierung	4
Beschaffung	4
Personalbindung	5
Personalentwicklung	6
Personaleinführung- und einarbeitung	6
Personalentlohnung	6
Personalführung	7
Diversity Management	7
Personalbeurteilung	8
2.2 Verschiedene Instrumente der Personalentwicklung	8
Personalentwicklung (allgemein)	9
„Ex- und Inpats“	9
Interkulturelle Training	12
Mergers & Acquisitions / Joint Ventures	12
Interkulturelles Human Resource Management	13
3 Personal Management unter Globalisierungsbedingungen	15
3.1 Definition Megatrend und Globalisierung	15
Definition Megatrend	15
Definition Globalisierung	16
Merkmale der Globalisierung	17
3.2 Geschichte der Globalisierung mit Bezug zum Personal Management ...	18

3.3	Gewinner und Verlierer der Globalisierung	21
3.4	Globalisierte Personalentwicklung	22
	Interkulturelles Training	23
	Assessment Center	24
	Reintegration	25
	Weitere wichtige Personalentwicklungsmaßnahmen zur Bewältigung der Globalisierung	27
3.5	Die Globalisierung als Chance nutzen - Braingain.....	29
	Wanderungsmotive Hochqualifizierter nach Deutschland.....	31
	Ökonomische Anreizprobleme in Deutschland	32
	Zuwanderungsrecht	32
	Integrationsprobleme	33
3.6	Die Zukunft des globalisierten Personal Managements	35
4	Auswirkungen der Globalisierung auf das Personal Management von KMU	37
	4.1 Allgemeine Auswirkungen	37
	4.2 Auswirkungen auf die Personalentwicklung.....	41
	4.3 Praxisbeispiel Taube Electronic	43
5	Beispiel Evonik.....	45
	5.1 Umgang mit der Globalisierung im Unternehmen Evonik	45
	5.2 Umgang in Bezug auf das Personal Management.....	47
	5.3 Empfehlungen und Schlussfolgerungen	48
6	Beispiel Lanxess	50
	6.1 Umgang im Personal Management in Bezug auf die Globalisierung	50
	Internationale Einsätze bei Lanxess	54
	6.2 Empfehlungen und Schlussfolgerungen	54
7	Was wünschen sich die Mitarbeiter von einem Global Player?	56
8	Fazit	58
	Literaturverzeichnis	59

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: W-Kurve der Delegationsphasen, Achouri (2011)	12
Abbildung 2: eigene Darstellung nach Schwaab (1997)	18
Abbildung 3: Qualifikationsniveau der Einwanderer und der im Inland geborenen Bevölkerung in ausgewählten OECD-Staaten	30
Abbildung 4: Stufenmodell der Internationalisierung	39
Abbildung 5: Arbeitgeberimage des Mittelstandes und seine Folgen für die Internationalisierung	41
Abbildung 6: neue Personalstrategie von Evonik	47

1 Einleitung

Die Globalisierung sorgt für einen Wettbewerbsdruck zwischen internationalen Unternehmen, denen sich kaum jemand verschließen kann. Wer über die eigenen Landesgrenzen hinaus Erfolg haben möchte, muss in der gesamten Unternehmenstätigkeit flexibel sein und auf individuelle Kundenwünsche eingehen können. Auch national ansässige Unternehmen spüren diesen Druck und müssen ihre Produkte und Dienstleistungen stetig verbessern, um den Kundenansprüchen gerecht zu werden und nicht vom Markt verdrängt zu werden.

Die Globalisierung wirkt sich auch auf die Personalarbeit in den Unternehmen aus. Die internationale Personalorganisation hat sich mit der Globalisierung wirtschaftlichen Handels am Anfang des 20. Jahrhunderts bis heute radikal verändert. Das Personalmanagement muss sich zukünftig, ebenfalls wie alle anderen Unternehmensbereiche, auf Interaktionsprozesse zwischen zwei oder mehrerer Kulturen fokussieren, anstatt nur die strukturellen Unterschiede im Blick zu haben¹.

Um langfristig dem Fachkräftemangel entgegenzutreten, suchen Unternehmen gezielt hochqualifizierte Nachwuchskräfte im Ausland, ohne dabei jedoch die hervorragend ausgebildeten Nachwuchskräfte aus Deutschland aus dem Auge zu verlieren.

Dies führt zu einer zunehmenden Diversität und eben jenen Interaktionsprozessen zwischen mehreren Kulturen, die so auch gewollt sind. Man möchte sich klar als attraktiver Arbeitgeber positionieren und eine nachhaltige Internationalisierung anstreben (Employer Branding)².

In dieser Thesis wird die Arbeit des Personal Managements im Rahmen der Globalisierung anhand von zwei Unternehmen näher beschrieben. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auf die Personalentwicklung eingegangen.

¹ Vgl. Barmeyer, Bolten (2008)

² Vgl. Eberl (2012)

2 Personal Management

In diesem Kapitel wird der Begriff „Personal Management“ näher definiert und seine einzelnen Komponenten beschrieben. Hierbei wird insbesondere die Personalentwicklung als Schwerpunkt dieser Arbeit hervorgehoben.

2.1 Definition und einzelne Bestandteile des Personal Managements

Personal Management, auch Human Resource Management genannt, ist die „...Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele.“³

Heutzutage geht es dabei um mehr als nur um die reine Personalverwaltung. Auch die Personalentwicklung, zu der u.a. die Schulung und Qualifizierung der Mitarbeiter, Mitarbeiterwerbung sowie die Karriereplanung gehören, zählt neben der Verwaltung zu den Aufgaben einer Personalabteilung.⁴

Häufig wird das Personalmanagement in seine einzelnen Prozesse zerlegt, woraus sich folgende Komponenten ergeben: Personalplanung, Personalsuche, Personalauswahl, Personalbetreuung, Personalentwicklung und Personalbindung.⁵

In dieser Thesis werden diese Bestandteile durch Komponenten des internationalen Personalmanagements erweitert und die Personalentwicklung wird in diesem Zusammenhang im Detail beschrieben.

Personal Management im Allgemeinen

Die Personalabteilung wird beim Schritt des Unternehmens in die Globalisierung meistens nicht mit eingezogen. Jedoch kann davon ausgegangen werden,

³ Vgl. Bartscher

⁴ Vgl. Haubock, S.16 (2009)

⁵ Vgl. Mastiaux, Edmund

dass in vielen Unternehmen die Mitarbeiter die Träger der Kernkompetenz sind und so von entscheidender Bedeutung innerhalb eines Globalisierungsprozesses. Eine wichtige Aufgabe des strategisch ausgerichteten Personal Managements ist die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen und zwischen Lieferanten und Unternehmen zu fördern und diese auszubauen. Zudem ist zwischen multinationalen Unternehmen, die ihre Produkte an lokale Gegebenheiten anpassen und globalen Unternehmen, die überall die gleichen Produkte vertreiben, zu unterscheiden.⁶

Internationale Strategien

3 unterschiedliche Strategietypen, die in ihrer Reinform so wahrscheinlich in keinem Unternehmen vorkommen, sondern eher von Fall zu Fall praktiziert werden.

- Ethnozentrisch (geringe Anpassung der Stammkultur an das jeweilige Gastland)
- Polyzentrisch (Anpassung der lokalen Gegebenheiten an die Aktivitäten)
 - o So praktiziert in multinationalen Unternehmen
- Geozentrisch (weltweite Integration der Unternehmensstrategie, Mitarbeiter sind international)

Bei einer Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit treffen zwangsläufig unterschiedliche Kulturen mit unterschiedlichen Wertesystemen aufeinander. Hier sollte eine kulturkreisübergreifende Unternehmenskultur geschaffen werden, um einen reibungslosen Interaktionsprozess zwischen allen Mitarbeitern zu gewährleisten. Um diese Unternehmenskultur zu schaffen, bedarf es in jedem Gastland einer PESTEL-Analyse, also einer Analyse rechtlicher, techni-

⁶ Vgl. Dincher, Mosters, S.1 (2011)

scher, ökonomischer und ökologischer Rahmenbedingungen mit Blick auf die Personalarbeit vor Ort.⁷

Personalrekrutierung

Im Zuge der Globalisierung sollten die Mitarbeiter bereits den neuen Herausforderungen entsprechend ausgewählt werden. Erforderlich hierfür ist ein erfolgreiches Employer Branding, das das Unternehmen in der Öffentlichkeit als guten Arbeitgeber darstellt, sowie ein weltweites Talent Management. Durch den Fachkräftemangel, der heute bereits in vielen Branchen besteht, müssen Unternehmen zukünftig verstärkt auf internationale Bewerber zurückgreifen. Durch das E-Recruiting Verfahren über das Internet oder die eigene Unternehmenshomepage erreicht man am schnellsten und einfachsten internationale Bewerber. Um die sozialen Kompetenzen eines Bewerbers zu überprüfen, können zusätzlich Assessment Center und Persönlichkeitstests die geeigneten Kandidaten selektieren.

Soll ein Standort im Ausland eröffnet werden, ist es ratsam, mit ansässigen Personaldienstleistern zu kooperieren, da diese über das nötige regionale Know How in den verschiedenen HR Bereichen verfügen.⁸

Beschaffung

Wenn Aufgabenbereiche an allen Standorten für eine Position global vereinheitlicht werden, können die entsprechenden Stellenbeschreibungen für eine Neubesetzung ebenfalls einheitlich sein. Zudem empfiehlt sich eine global standardisierte Abflachung der Hierarchien, was die Wettbewerbsvorteile „Flexibilität“ und „Marktnähe“ mit sich bringen würde.

Um eine standardisierte Personalführung in allen Bereichen zu erzielen, bedarf es einem gemeinsamen Wertesystem, welches von allen Mitarbeitern angenommen wird.

⁷ Vgl. Dincher, Mosters, S.1 (2011)

⁸ Vgl. Koch, Malte (2008)

Allgemeine Kerngrößen könnten aus den Bereichen Kundenorientierung, Kostenbewusstsein, Qualitätsstandards und der Kommunikationsintensität der Mitarbeiter untereinander entwickelt werden, so dass jeder Mitarbeiter eine klare Definition von den Begriffen hat und diese im Arbeitsalltag auch anwenden kann. Diese Kerngrößen sind zudem unabhängig von der Internationalisierungsstrategie (geozentrisch, polyzentrisch, ethnozentrisch) des Unternehmens. Die Führung sollte außerdem in den Bereichen des Informationsmanagements (Beschaffung, Bearbeitung, Weitergabe), Dialogfreudigkeit und der Zielakzeptanz vereinheitlicht werden.⁹

Personalbindung

Die Personalbindung gehört zur betrieblichen Personalbeschaffung. Nach der Einstellung eines neuen Mitarbeiters beginnt die Personalbindung mit Hilfe der Personaleinführung und –einarbeitung¹⁰. „Personalbindung ist eine Daueraufgabe, die darauf abzielt, die in einem mühevollen, zeit- und kostenaufwändigen Prozess gewonnen Belegschaftsmitglieder nicht wieder zu verlieren.“¹¹

Als wichtiger Bestandteil der Personalbindung ist zunächst der Arbeitsvertrag zu nennen, der die Rechte und Pflichten beider Vertragspartner regelt. Auch verschiedene Entgeltsysteme zählen zur Personalbindung, wie etwa das Cafeteria-System¹².

Hier kann der Arbeitnehmer, meistens eine Führungskraft, zwischen verschiedenen betrieblichen Leistungen entsprechend seiner Bedürfnisse und Situation wählen.¹³ Um einen Mitarbeiter langfristig an sich zu binden, bedarf es auch der Einhaltung familienfreundlicher Beschäftigungsbedingungen, sodass Familie und Beruf problemlos in Einklang gebracht werden können.

⁹ Vgl. Heide (2000)

¹⁰ Vgl. Dincher, Mosters, S.1 (2011)

¹¹ Bröckermann, S.20 (2009)

¹² Vgl. Dincher, Mosters, S.41 (2011)

¹³ Vgl. Drumm, S.187 (2000)

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung als Bestandteil der Personalbindung fasst jegliche Form der Weiterbildung in sich zusammen. Das Angebot des Unternehmens an Qualifikationsmöglichkeiten sollte sowohl intern (im Unternehmen), als auch extern (für potenzielle Bewerber) kommuniziert werden. „On the job“ Maßnahmen können z.B. eine Stellvertretung, Projektarbeit oder qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung wie job rotation sein. „Off the job“ Maßnahmen sind Fachseminare, Vorträge, ein berufsbegleitendes Studium, Kurse, Fallstudien usw.¹⁴

Personaleinführung- und einarbeitung

Besonders in der Einführungs- und Einarbeitungsphase werden „... die Grundlagen der betrieblichen Sozialisation gelegt ...“ , die für eine langfristige Mitarbeiterbindung nötig sind.¹⁵

Die Einarbeitung wird von den einzuweisenden Mitarbeitern meistens als lästig empfunden¹⁶, ist jedoch von hoher Bedeutung, da der erste Eindruck eines Unternehmens auf einen neuen Mitarbeiter „ ... oft der prägende und entscheidende ist.“ Der Mitarbeiter soll sich mit seinen neuen Aufgaben und Kollegen vertraut machen und sich am Arbeitsplatz wohl fühlen.¹⁷

Personalentlohnung

In international agierenden Unternehmen wird meistens ein leistungsbezogenes Entgelt gezahlt. Dieses kann bei Bedarf flexibel angepasst oder durch verschiedene Komponente erweitert werden.

Differenziert wird hier bei globalen Firmen zwischen stamm- und gastlandbezogener Bezahlung, da das durchschnittliche Gehalt hier oft von Land zu Land

¹⁴ Vgl. Dincher, Mosters, S.46 (2011)

¹⁵ Vgl. Dincher, Mosters, S.47 (2011)

¹⁶ Vgl. Kieser, S.1 (1990)

¹⁷ Vgl. Dincher, Mosters, S.49 (2011)

unterschiedlich hoch ausfällt. Die Vergütung muss der Anforderung genügen, gerecht und vergleichbar zu sein, um interne Konflikte zwischen den Mitarbeitern aufgrund der Vergütung zu vermeiden. Ein fixer Basislohn, der in allen Niederlassungen gilt, kann hier einen Teil zur Lösung beitragen.¹⁸

Personalführung

Die Personalführung kann entweder im gesamten Unternehmen einheitlich sein oder von Standort zu Standort verschieden. Hier kann entweder eine ethnozentrische Personalstrategie gewählt werden, bei der eine vom Mutterkonzern vorgegebene Führung eingesetzt wird, eine polyzentrische Strategie, bei der vom Stammhaus keinerlei Vorgaben zur Personalführung gemacht werden oder dem geozentrischen Ansatz, der eine Mischform aus beidem darstellt.

Als beste Lösung hat sich letzteres erwiesen, da hier globale Standards vorgegeben werden, die lokal in einem gewissen Rahmen angepasst werden können. So kann eine global einheitliche Unternehmenskultur entstehen, die im Idealfall von allen Mitarbeitern akzeptiert wird.¹⁹

Diversity Management

Diversity Management dient der gezielten Wahrnehmung, Nutzung und Förderung der Vielfalt von allen Mitarbeitern im Unternehmen. Ein global agierendes Unternehmen sollte die Chancen der kulturellen Verschiedenheit seiner Belegschaft als Wettbewerbsvorteil nutzen.

Wenn die Mitarbeiter um solche kulturellen Unterschiede wissen und diese akzeptiert, können durch die interkulturelle Zusammenarbeit Synergieeffekte ent-

¹⁸ Vgl. Koch, Malte (2008)

¹⁹ Vgl. Koch, Malte (2008)

stehen, die ein hohes Kreativitäts- und Innovationspotenzial hervorrufen können.²⁰

Personalbeurteilung

Personalbeurteilung bedeutet die individuelle Leistungsbeurteilung aller Angestellten. Durch ein jährliches Mitarbeitergespräch mit dem direkten Vorgesetzten soll z.B. das Verhalten des Mitarbeiters in Zukunft gesteuert werden. Des Weiteren werden eventuelle Qualifizierungsmaßnahmen besprochen und gemeinsam Zielvereinbarungen festgehalten. Diese Mitarbeitergespräche sollten innerhalb des Unternehmens standardisiert werden, damit die leistungsbezogene Vergütung fair und vergleichbar für alle Mitarbeiter ist.²¹

2.2 Verschiedene Instrumente der Personalentwicklung

Die Personalpolitik und die Personalentwicklung befinden sich in einem prekären Spannungsfeld zwischen einer Globalisierungs- und Regionalisierungsstrategie (Glokalisierungsstrategie). Hier sollte ein ausgewogenes Gleichgewicht angestrebt werden.²²

Im Rahmen der Globalisierung ist ein großer Teil der Personalentwicklung, die Entsendung von Fachkräften, zu managen, sowie die Zusammenführung von Arbeitnehmern nach einer Unternehmenszusammenschließung jeglicher Art (Mergers & Acquisitions oder Joint Ventures Gründungen).²³

²⁰ Vgl. Koch, Malte (2008)

²¹ Vgl. Koch, Malte (2008)

²² Vgl. Breitkreuz

²³ Vgl. Koch, Malte (2008)

Personalentwicklung (allgemein)

Zur Personalentwicklung zählt unter anderem das Performance Management, also die Beurteilung der Mitarbeiter, aber auch die Vorgesetztenbeurteilung, bei der die Mitarbeiter ihre Führungskräfte beurteilen. So ergänzen sich beide Beurteilungen im Performance Managementprozess.²⁴

Darüber hinaus gehört das 360-Grad-Feedback zum Performance Management, welches die Beurteilungen der Kollegen, der Kunden oder sogar übergeordnete Führungskräfte über einen Mitarbeiter berücksichtigt.²⁵

Weiter kann das allgemeine, kontinuierliche Feedback an einen Mitarbeiter zur Personalentwicklung gezählt werden. Hier unterscheidet man zwischen verschiedenen Kommunikationsanalysemodellen, die die Aspekte, die in der Kommunikation vorhanden sind, beschreiben und erläutern, wie sie wirken, und Kommunikationsregelmodelle.²⁶

Zuletzt sei hier noch das Coaching als Teil der Personalentwicklung genannt, welches sich an verschiedenen Qualitäts- und Zertifizierungskriterien, sowie Prozesskriterien orientiert, anhand derer die externen Coaches ausgewählt werden. In der Evaluation wird der Erfolg der Coachingmaßnahmen gemessen und dokumentiert. Beratungsansätze im Coaching können eine Psychotherapie oder –analyse, eine Verhaltenstherapie sowie eine Transaktionsanalyse sein. Aber auch eine systematische Familientherapie kann vonnöten sein, um den Mitarbeiter und sein Handeln besser verstehen zu können.²⁷

„Ex- und Inpats“

Als Expatriates werden die entsendeten Mitarbeiter für zeitlich befristete Projekte im Ausland bezeichnet und als Inpatriates der Einsatz von ausländischen

²⁴ Vgl. Achouri, S.116 (2011)

²⁵ Vgl. ebd., S.119

²⁶ Vgl. Achouri, S.121 (2011)

²⁷ Vgl. ebd., S.132

Fachkräften im Stammsitz des Unternehmen. Beide können durch ihre Arbeit das Unternehmen bereichern.

Inpats erweitern beispielsweise durch ihre Multikulturalität den Blickwinkel der Mitarbeiter vor Ort und fördern ein besseres Verständnis für kulturelle Unterschiede zwischen dem Stammsitz und den internationalen Niederlassungen. Durch interkulturelle Trainings- und Integrationsmaßnahmen wird er Inpatriat bestmöglich eingearbeitet und integriert. Dies fördert zudem ebenfalls die Immigration von Hochqualifizierten im Unternehmen.

„Expats bauen lokale Niederlassungen in neuen Absatzmärkten auf.“ Bestenfalls wird dem Expat vor Ort ein lokaler Partner zur Seite gestellt. Dieser soll den Expat mit den lokalen Gegebenheiten vertraut machen.

Nachdem der Standort aufgebaut ist und die Anfangsschwierigkeiten überwunden sind, zieht sich der Expat wieder zurück in sein Heimatland und damit zurück zum Stammsitz des Unternehmens. Viele globale Konzerne bieten ihren Mitarbeitern diesen Schritt der Karriereentwicklung als internationale Herausforderung an. Darüber hinaus entsteht hierdurch eine beidseitige, gewinnbringende Bindung an das Unternehmen.

Hier soll kurz der Prozess des Expat-Managements beschrieben werden:

Zunächst erfolgt die Auswahl der Expats mit Hilfe eines international einheitlichen Auswahlverfahrens extern oder innerhalb des Unternehmens anhand bestimmter Kriterien. Diese sollten sowohl die fachlichen, als auch die sozialen Kompetenzen beinhalten. Beispiele hierfür sind die Erstellung eines psychologischen Profils des Mitarbeiters oder interkulturelle Anpassungstests.

Zur Vorbereitung auf die besonderen Arbeitsumstände in der ausländischen Niederlassung sollte der Mitarbeiter neben Sprachkenntnissen, sich auch Wissen über die Kultur des Gastlandes, das lokale Arbeits- und Kommunikationsverhalten sowie ethische Prinzipien und Werte sowie den Glauben der Mitarbeiter im Gastland aneignen und verinnerlichen. Hilfreich hierbei sind etwa Rollenspiele und aktive Trainings.

Um die Fakten der grundlegenden Informationen über das Gastland (Mentalität, Religion, Sprache, kulturelle Unterschiede) zu verinnerlichen, bieten sich Fallanalysen, Rollenspiele, Simulationen und weitere Trainings an.

Die Intensität, in der dies geschieht, hängt stark von der Länge des Aufenthalts und der Ähnlichkeit der eigenen Unternehmens- und Landeskultur im Vergleich zu der in der Auslandsniederlassung ab.

Zudem kann dem Expat mit so genannten Relocation Services geholfen werden eine Wohnung vor Ort zu finden, die Schulbildung eventuell vorhandener Kinder der Mitarbeiter sichern und den Partner ggf. ebenfalls bei der Arbeitssuche zu unterstützen. Während des Auslandsaufenthalts steht dem Expat ein Kontaktpartner vor Ort zur Seite, der ihn über lokale Besonderheiten usw. aufklärt.

Das größte Problem stellt die Reintegration nach der Heimkehr dar. Das Arbeitsumfeld des Expats hat sich verändert und in manchen Fällen ist im Heimatunternehmen noch nicht mal eine feste Stelle für den Rückkehrer vorhanden.

Um einen „umgekehrten Kulturschock“ zu vermeiden, sollte der Mitarbeiter vor seiner Rückkehr auf Veränderungen im Heimatland oder im Stammunternehmen vorbereitet werden. Bei der Reintegration ins Stammunternehmen sollte darauf geachtet werden, dass der ehemalige Expat seine neu entwickelten Fähigkeiten und eventuell auch die erweiterten Sprachkenntnisse in seinen neuen Aufgaben anwenden kann.

Zudem sollte ein Mentor nach der Rückkehr des Expats ihm in der Reintegrationsphase zur Seite stehen. Außerdem sollte die Personalabteilung spätestens ein Jahr vor Rückkehr Rückkehrinterviews mit dem Expat führen. Darüber hinaus muss das aufgebaute Expertenwissen zur Weitergabe aufbereitet und für die Entwicklung und Aktualisierung von Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden. Hierfür eignen sich Reintegrationsseminare für einen Wissenstransfer an Mitarbeiter, die vor einer Auslandsdelegation stehen.^{28,29}

Im folgenden Schaubild sind die verschiedenen Delegationsphasen von der Ankunft bis zur Heimkehr abgebildet.

²⁸Vgl. Koch, Malte (2008)

²⁹ Vgl. Achouri, S. 239 ff. (2011)

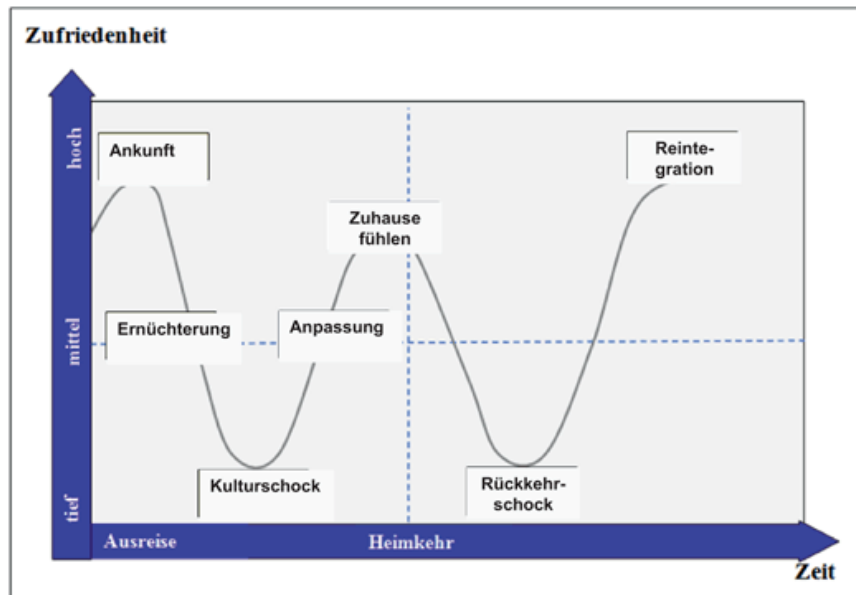


Abbildung 1: W-Kurve der Delegationsphasen, Achouri, S.241

Interkulturelle Training

Um Konflikte aufgrund von verschiedenen Sprach-, Kultur- und Arbeitsverständnissen erst gar nicht aufkommen zu lassen, sind gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen, wie ein interkulturelles Training wichtig. Die Mitarbeiter sollen hier für die anderen Kulturen sensibilisiert werden und die kulturellen Besonderheiten bezüglich des Denkens, Handelns oder der Wahrnehmung verstehen. Diese Maßnahmen fördern die Offenheit, Empathie und die Toleranz in Bezug auf fremdkulturelle Mitarbeiter.³⁰

Mergers & Acquisitions / Joint Ventures

Mergers & Acquisitions bezeichnen hier grenzüberschreitende Fusionen und Unternehmenskäufe. Joint Ventures beschreiben die Neugründung von Gesellschaften. Bezogen auf das Personal Management ist hier die „...begleitete und strukturierte Zusammenführung der Belegschaften...“ die Hauptaufgabe. Hier

³⁰ Vgl. Koch, Malte (2008)

geht es nicht nur um das Verständnis gegenüber anderen Kulturen und Arbeitsweisen, sondern vielmehr um die Angleichung oder eventuell sogar Neuschaffung der eigenen Unternehmenskultur. Bei einer Übernahme muss die Unternehmenskultur global transferiert und gemeinsam mit den neuen Mitarbeitern ein Verständnis für die Kultur im Unternehmen aufgebaut werden.³¹

Interkulturelles Human Resource Management

Die Managementtechniken, die im Heimatland funktionieren, sind „...nicht ohne Einschränkungen global einsetzbar...“ Aus diesem Grund setzen viele Unternehmen bei der Niederlassung im Ausland auf lokale Manager, da diese über das entsprechende regionale und kulturelle Know-How des Landes verfügen. Im Hinblick auf die Unternehmenskultur unterscheiden sich diese auch erheblich und können beim Schritt ins Ausland nicht einfach 1:1 übernommen werden. Zunächst muss diese auf ihre Artefakte (sichtbare Organisationsstrukturen und –prozesse), Werte (Strategien, Ziele, Philosophie) und Grundannahmen (unbewusste Annahmen und Gefühle) analysiert und anschließend individuell an das Land der Niederlassung angepasst werden. Hierbei kann ein lokal ansässiger Partner helfen, der sich mit Unternehmenskulturen in diesem Land (und eventuell auch in der Branche des Unternehmens) auskennt.

Das strategische, konzeptionelle Personalmanagement bleibt jedoch zentral im Stammsitz des Unternehmens, während die operative Personalarbeit aufgrund der „vielfältigen arbeitsrechtlichen Länderspezifika“ unterschiedlich ist und an das jeweilige Land angepasst wird.

Hier unterscheidet man zwischen der Monokulturstrategie, bei der die Kultur des Mutterunternehmens auf die Tochtergesellschaft übertragen wird, die Multikulturstrategie, bei der die heterogene Beschaffenheit der Tochtergesellschaft erhalten bleibt, und die Strategie der Mischkultur, die versucht, die Elemente

³¹ Vgl. Koch, Malte (2008)

beider Gesellschaften miteinander zu mischen, mit dem Ziel die jeweils vorherrschende Kultur durch die anderen zu bereichern.³²

³² Vgl. Achouri, S. 235 ff. (2011)

3 Personal Management unter Globalisierungsbedingungen

3.1 Definition Megatrend und Globalisierung

Definition Megatrend

Als Megatrend definiert das Zukunftsinstitut alle „Tiefenströmungen des Wandels“, die sich über mehrere Jahrzehnte hinziehen.³³ Etwas genauer beschreibt die Z_punkt GmbH, ein Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen, die Megatrends als „...langfristige und übergreifende Transformationsprozesse [...] und wirkungsmächtige Einflussgrößen, welche die Märkte der Zukunft prägen.“³⁴ Megatrends geben den Unternehmen eine langfristige und globale Orientierung.³⁵

Die Megatrends sind:

- Neues Lernen mit digitalen Medien
- Urbanisierung
- Konnektivität
- Neo-Ökologie (Ressourcenschonung, Corporate Social Responsibility)
- Globalisierung
- Individualisierung
- Gesundheit
- New Work (Balance zwischen Berufs- und Privatleben)
- Female Shift (neue Beziehungs- und Familienmodelle)

³³ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH

³⁴ Z_punkt GmbH

³⁵ Vgl. Bissinger S. 16 (2011)

- Silver Society (Demographischer Wandel)
- Mobilität

Der Spezialchemiekonzern Evonik, dessen globale Personalstrategie in Kapitel 5 genauer dargestellt wird, fasst unter dem Begriff „Megatrends“ drei Aspekte zusammen: Ressourceneffizienz, Gesundheit & Ernährung sowie die Globalisierung. Diese drei Themen werden unsere Gesellschaft, laut Evonik, in 10 oder 20 Jahren hauptsächlich beschäftigen.³⁶

John Naisbitt definierte Megatrends als „tiefgreifende und nachhaltige gesellschaftliche, ökonomische, politische und technologische Verbindungen, die sich langsam entfalten und deren Auswirkungen über Jahrhunderte hinweg spürbar bleiben.“³⁷ Häufig werden die fünf Megatrends Demografie bzw. der demographische Wandel, die technologische Revolution, die Businessökosysteme, die Umwelt und die Globalisierung genannt, wobei diese teilweise Einfluss aufeinander haben.³⁸ Ohne die technologische Revolution wären einige Bereiche der Globalisierung noch nicht soweit, wie sie heute sind. Auf das Personal Management wirken sich, nach einer Studie der DGFP, hauptsächlich der demografische Wandel, der Wertewandel, die Digitalisierung und Virtualisierung sowie die Globalisierung aus.³⁹

Definition Globalisierung

„Die Globalisierung ist ein Prozess, bei dem weltweite Beziehungen in zahlreichen Ebenen intensiviert werden. Dabei besteht eine globale Verflechtung in Bereichen wie Wirtschaft, Politik, Kultur und Umwelt.“⁴⁰ In der wirtschaftlichen Dimension wird davon gesprochen, dass die Länder der Welt wirtschaftlich zusammenwachsen, die Verflechtung der Märkte wird enger und die Mobilität der

³⁶ Vgl. Evonik Industries AG

³⁷ Naisbitt, John u. Aburdene, Patricia, S.9-10 (1992)

³⁸ Vgl. Czotscher, Eric, S.4 (2007)

³⁹ Vgl. Geighardt-Knollmann, Christiane (2011)

⁴⁰ Fuchs, Manuel

Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital über nationale Grenzen hinweg, nimmt zu.⁴¹

Eine weitere Definition sieht die Globalisierung als „Bezeichnung für die zunehmende Entstehung weltweiter Märkte für Waren, Kapital und Dienstleistungen sowie die damit verbundene internationale Verflechtung der Volkswirtschaften. Der Globalisierungsprozess der Märkte wird vor allem durch neue Technologien im Kommunikations-, Informations- und Transportwesen sowie neu entwickelte Organisationsformen der betrieblichen Produktionsprozesse vorangetrieben.“⁴²

Merkmale der Globalisierung

Merkmale der Globalisierung sind u.a. der zunehmende Welthandel und vermehrte ausländische Direktinvestitionen⁴³. Die weltweiten Exporte wachsen schneller als die gesamte Wirtschaftsleistung (weltweites Bruttoinlandsprodukt). Die Verflechtungen im Hinblick auf die wirtschaftliche Globalisierung beschränken sich hierbei auf die industrialisierte und die sich industrialisierende Welt.⁴⁴

Weitere Merkmale sind:

- Liberalisierung des internationalen Handels
- Expansion ausländischer Direktinvestitionen
- Massive grenzüberschreitende Finanzströme in Folge der Öffnung der Grenzen

Aktuell leben wir in einem globalen Markt, was sich an den technisch fortgeschrittenen Standards in vielen Bereichen bemerkbar macht. Unternehmen exportieren nicht nur Güter, sondern lagern ganze Produktionen in Billiglohnländer aus, insbesondere in den Branchen Elektronik, Halbleiter und weitere arbeitsin-

⁴¹ Vgl. Nguyen, Viet-Anh S.3 (2007)

⁴² Bundeszentrale für politische Bildung (2013)

⁴³ Vgl. Heide, Ralf (2000)

⁴⁴ Vgl. Nguyen, Viet-Anh, S.5 (2007)

tensive Bereiche der Konsumgüterindustrie (z.B. Textilien aller Art). Kaum ein Unternehmen produziert noch in Deutschland.⁴⁵

Abgrenzung der Globalisierung

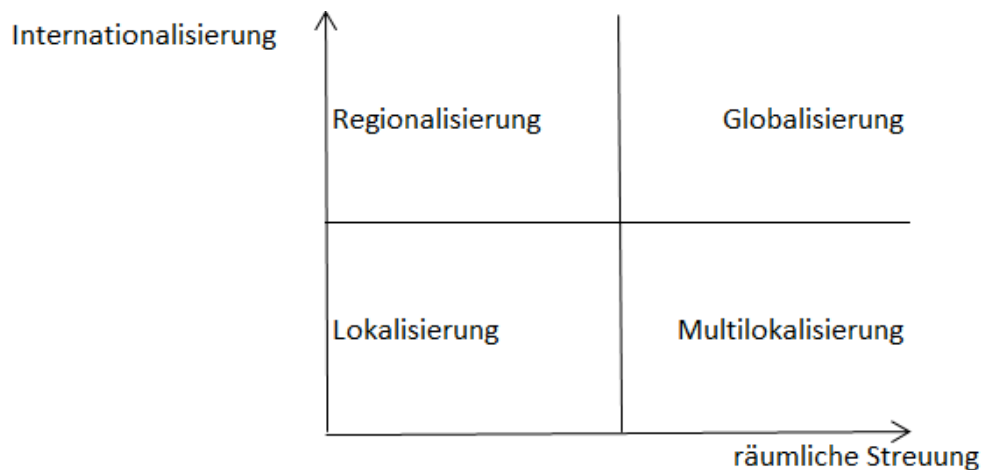


Abbildung 2: eigene Darstellung nach Schwaab, S.59 (1997)

Die *Regionalisierung* bezeichnet die Auslandsaktivitäten, die auch benachbarte Länder beschränkt sind, z.B. innerhalb der EU.

Die *Lokalisierung* ist sozusagen die Umkehr der *Globalisierung* und setzt den Fokus auf die Wirtschaftsbeziehungen zu den direkten Nachbarländern.

Die *Multilokalisierung* bezeichnet die direkte Präsenz in möglichst vielen Auslandsmärkten mit Produktion, Organisation und Absatz vor Ort. Dies wiederum führt zu einer Dezentralisierung der Unternehmensstruktur.⁴⁶

3.2 Geschichte der Globalisierung mit Bezug zum Personal Management

Heute leben wir in einer „durcheroberten Welt“, in der Rohstoff, Waren, Menschen und Informationen kreisen. Es gibt keinen Ort, der nicht erreichbar wäre.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Balkenhol, Christof, S.675-678 (2005)

⁴⁶ Vgl. ebd. S.11 (2007)

Durch die Schaffung von kontinentalen Handelszonen (EU-Westeuropa, NAFTA-Nordamerika, MERCOSUR- Südamerika, ASEAN-Südostasien) wurden die Voraussetzungen für einen zunehmenden internationalen Handel geschaffen. Das beste Beispiel für einen komplett grenzenlosen Binnenhandel ist die Europäische Union, die seit 1993 besteht und stetig durch Länder erweitert wird (bspw. Kamen im Mai 2004 Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern hinzu).⁴⁸

Die Menschen haben seit jeher Handel betrieben. Ansätze einer Internationalisierung, was die Voraussetzung für Globalisierung darstellt, sind bereits in der Antike (1200 v. Chr. Bis 600 n. Chr.) zu finden. Die Phönizier expandierten ihre Stützpunkte bis nach Nordafrika und Spanien. Auch die Griechen errichteten Siedlungen bis zur Rhône und der Krim. Einer der größten Handlungsstraßen war zu dieser Zeit die Seidenstraße, die das Mittelmeer mit Ostasien verbindet.

Je weiter die Erschließung der Kontinente über Seewege, nicht zuletzt durch Christoph Kolumbus und James Cook, voranschritt, desto mehr Handel wurde zwischen den Ländern betrieben. Hierbei kann bereits von Globalisierung die Rede sein.

Der Kolonialismus, der im 18. Jahrhundert aufkam, förderte die Globalisierung durch den globalen Überseehandel. Kolonialismus bezeichnet die „auf Erwerb und Ausbau von Kolonien gerichtete Politik unter dem Gesichtspunkt des wirtschaftlichen, militärischen und machtpolitischen Nutzens für das Mutterland bei gleichzeitiger politischer Unterdrückung und wirtschaftlicher Ausbeutung der abhängigen Völker.“⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Spiegel special 7/2005, S. 130

⁴⁸ Vgl. Heide, Ralf (2000)

⁴⁹ Duden, Bedeutung Kolonialismus

Die Kolonialmächte, wie etwa Spanien oder Portugal, später auch England, die Niederlande und Schweden, eroberten Kontinente wie Afrika, Asien, Amerika und Australien und bedeuteten diese aus. Im zweiten Weltkrieg wurden die meisten Kolonien – oft nach entbehrungsreichen Kriegen – unabhängig, was als das Ende des Kolonialismus angesehen wird. „Der Imperialismus im 19. Und frühen 20. Jahrhundert kennzeichnet eine Fortsetzung des Prozesses der Expansion Europas über die Welt, der Jahrhunderte dauerte.“⁵⁰ Allerdings erhielt der Imperialismus durch die industrielle Revolution an zusätzlicher Dynamik. Insbesondere die Revolutionierung der Technik (Dampfschiffe, Eisenbahnen, Unterseekabel, Kanäle sowie die stärker gewordene Feuerkraft) beschleunigte die Expansionsprozesse Europas.“

Die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert ist somit ein bedeutender Schritt in der Menschheitsgeschichte, in dem die Kraft der Menschen durch Maschinen ersetzt wurde. Dies bedeutete den Durchbruch der Industrialisierung. 1814 wurde die erste einsetzbare Lokomotive erfunden, was den Transport der Güter weltweit erleichterte. Bereits 1807 wurde das Dampfschiff und 1826 die Schiffschraube erfunden, mit der eine höhere Transportgeschwindigkeit erzielt werden konnte.⁵¹

Die Globalisierung wurde durch alle diese revolutionären Erfindungen gefördert und beschleunigt. Weitere wichtige Ereignisse der Globalisierung sind der Beginn der Weltwirtschaftskrise 1929, die Gründung der Weltbank und des IWF (Internationaler Währungsfonds) im Jahr 1944, die „Geburt“ des World Wide Webs 1989 sowie die Gründung der WTO (World Trade Organization) im Jahr 1994.⁵²

Zusammenfassung: was ist Globalisierung?

⁵⁰ Nguyen, Viet-Anh, S. 29 (2007)

⁵¹ Vgl. Nguyen, Viet-Anh, S.12 ff. (2007)

⁵² Vgl. Nguyen, Viet-Anh, S. 25 ff. (2007)

3.3 Gewinner und Verlierer der Globalisierung

Die Kritik an der Globalisierung fokussiert sich oft auf die großen sozialen Ungerechtigkeiten zwischen den Arbeitnehmern, die aus dem freien Handel und den deregulierten Märkten hervorgehen. Diese Ungerechtigkeiten zu beseitigen ist schwer, da eine optimale Kombination aus Regulierung und Offenheit der weltweiten Märkte nur schwer zu erreichen ist.⁵³

Die Chancen und Risiken, die die Globalisierung mit sich bringt, sehen viele Unternehmen in naher Zukunft als eines der größten Herausforderungen an, denen sie sich stellen müssen. Der Fachkräftemangel, der heute bereits in einigen Berufen, wie beispielsweise bei den Ingenieuren, besteht, müsste durch ein demografisches Gleichgewicht von Immigranten aus Ländern jenseits der europäischen Grenzen erhalten bleiben.

Zudem ist noch sehr viel Spielraum für eine weitere Integration von Einwanderern in den europäischen Markt vorhanden, der durch intensivere Handlungsempfehlungen innerhalb der EU-Staaten genutzt werden kann.⁵⁴ Das Potenzial der Globalisierung wird nur etwa zu 10 bis 25 % ausgeschöpft. Es könnte also in der Hinsicht noch viel mehr getan werden.

Die Nachteile der Globalisierung für die Arbeitnehmer sind unter anderem die Unsicherheiten im sozio-ökonomischen Bereich. Es ist nicht gewährleistet, dass sich mit den Löhnen, die in diesen Produktionsstätten gezahlt werden, ein landestypischer Lebensstandard realisieren lässt. Beispielsweise verdienen Frauen in den Weltmarktfabriken der Freihandelszonen „weltweit bei 50 Wochenstunden zwischen 75 und 165 Euro im Monat, was selbst in den Entwicklungsländern nicht ausreicht, um den Lebensunterhalt zu sichern.“ Ebenso werden in diesen Fabriken oft weitere Arbeitsrechte wie etwa zu den Arbeitszeiten oder der sozialen Absicherung verletzt.⁵⁵

⁵³ Vgl. Ghemawat, S.9 (2011)

⁵⁴ Vgl. Ghemawat, S. 10 ff. (2011)

⁵⁵ Vgl. Balkenhol, Christof (2005)

Die Verlierer der Globalisierung innerhalb von Deutschland sind eindeutig die Arbeitnehmer und Gewinner die großen Konzerne.

Ganze Kolonnen von Arbeitern aus den Billiglohnländern der EU wie beispielsweise Polen werden nach Deutschland gebracht, um arbeitsintensive aber einfache Tätigkeiten der deutschen Arbeiter zu übernehmen. Darüber hinaus „verlagern viele Unternehmen Teile ihrer Fertigung in den billigen Osten, der mit niedrigen Steuern lockt.“ Die Unternehmen, die in Deutschland bleiben, entlassen Arbeitnehmer, damit die übrigen Angestellten die Mehrarbeit ihrer ehemaligen Kollegen, meist für dasselbe oder sogar weniger Geld, übernehmen.⁵⁶

Aber das reicht den Großkonzernen nicht, um am Weltmarkt bestehen zu können und dort erfolgreich zu sein. Neue Strategien sollen dieses Ziel erreichen. Der Sportartikelanbieter Adidas beispielsweise hat sich für eine Restrukturierungsstrategie entschieden und fast die gesamte Produktion nach Asien verlagert. Daimler-Benz verfolgte im Jahr 1998 noch die Expansionsstrategie und fusionierte mit Chrysler. Den Großteil an Chrysler verkaufte das Unternehmen allerdings 2007 wieder⁵⁷ Der Maschinenbauer ZF spezialisierte sich auf eine Nische (die PKW-Antriebstechnik) und ist damit bis heute weltweit erfolgreich.⁵⁸

3.4 Globalisierte Personalentwicklung

Als Personalentwicklung bezeichnet man die betriebliche Weiterbildung und die Karriereplanung der Mitarbeiter. Ziel ist hierbei, die Mitarbeiter zu motivieren und ihre Beschäftigungsfähigkeit sicher zu stellen.⁵⁹

BWL Fachbuch als Quelle für eine Definition

Maßnahmen der Personalentwicklung sind sowohl unternehmensinterne Seminare, als auch externe Training, Coaching, Mentoring und Job Rotation.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. Spiegel special 7/2005, S. 8 ff.

⁵⁷ Vgl. o.V.: Chrysler-Verkauf perfekt

⁵⁸ Vgl. Spiegel special 7/2005, S. 35 ff.

⁵⁹ Vgl. o.V.: Personalentwicklung

⁶⁰ Vgl. Bufe, Wolfgang, S.179 ff. (2008)

Im Zusammenhang mit der Globalisierung wird hier insbesondere auf interkulturelle Trainings und Assessment Center sowie Coachings und die Reintegration nach einem Auslandsaufenthalt eines Mitarbeiters eingegangen.

Interkulturelles Training

Interkulturelle Trainings gehen immer einher mit Fremdsprachenvermittlung. Wichtig hierbei ist, neben dem Sprachunterricht, auch die Vermittlung und das Verständnis für die andere Kultur. Diese Art der Trainingskurse sollten ein fester Bestandteil der Weiterbildung eines jeden global agierenden Unternehmens sein. Dem voran gestellt sollte eine interkulturelle Schulung bereits während der Ausbildung stattfinden, die in späteren Weiterbildungen berufsspezifisch angeboten werden kann.

An den Angeboten der Unternehmen in Bezug auf interkulturelle Trainings wird häufig kritisiert, dass diese nicht aufeinander abgestimmt sind, unklar strukturiert, zeit- und kostenintensiv und qualitativ nicht immer zufriedenstellend und teilweise praxisfern.

Bei aller Kritik muss jedoch festgehalten werden, dass interkulturelle Kompetenz als anerkanntes, wichtiges Qualifikationsmerkmal bereits in der Ausbildung vieler Berufszweige einen festen Platz einnimmt. Als Beispiel eines interkulturellen Trainings kann ein individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Planspiel genannt werden. Für die Erstellung eines solchen Planspiels sollte zunächst die Zielgruppe, bestenfalls 10 bis 15 Personen mit mindestens zwei unterschiedlichen Muttersprachen und Nationalitäten, bestimmt werden. Diese Gruppe wird im Anschluss in 2 bis 4 kleinere Gruppen aufgeteilt, die alle eine identische Fallstudie bearbeiten müssen. Die Fallstudie sollte Unternehmen mehrerer Länder beinhalten und einen internationalen Kontext haben. Das Planspiel ist als logische Konsequenz der Fallstudie anzusehen. Im Mittelpunkt

könnte z.B. die Neugründung eines Joint Venture stehen, von dem man sich neue Marktanteile verspricht.⁶¹

Neben Mitarbeitern, die in internationalen Arbeitsgruppen tätig sind oder im Exportgeschäft, sind in einem international tätigen Unternehmen ebenfalls die ins Ausland entsendeten Mitarbeiter wichtig bei der internationalen Unternehmenstätigkeit. Wichtige Ziele hierbei sind der Transfer von Know-How, die Personalentwicklung und die Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik

Assessment Center

Entscheidungen über Auslandsentsendungen werden fast ausschließlich aufgrund der fachlichen Eignung der Mitarbeiter getroffen. Dies geschieht jedoch unter der Annahme, dass erfolgreiche Mitarbeiter im Inland, im Ausland ebenso erfolgreich bei der Bewältigung ihrer Tätigkeiten sind. Dass diese Annahme nicht immer korrekt ist, zeigen etliche Auslandseinsätze, die schief gegangen sind und dem Unternehmen erhebliche Kosten verursacht haben (ca. das 3 bis 4-fache des Jahresgehaltes des Mitarbeiters).

Abhilfe kann hier ein interkulturelles Assessment Center (IAC) bringen. Nach der Einschätzung der fachlichen Qualifikation der Kandidaten für einen Auslandseinsatz und der Überprüfung der individuellen und familiären Haltung gegenüber dem Auslandsaufenthalt, folgt „...der Einsatz des IAC zur Feinauswahl unter den verbliebenden Kandidaten.“ Das IAC kann Rollenspiele, Fallstudien oder Gruppendiskussionen beinhalten, mit deren Hilfe das Verhalten der Kandidaten betrachtet und anhand mehrerer für den Auslandseinsatz wichtiger Anforderungsmerkmale analysiert werden kann.

Ziel des IAC ist es, eine Grundlage für internationale Personalentscheidungen zu treffen. Langfristig kann so ein Pool von international einsetzbaren Fach- und Führungskräften aufgebaut werden.⁶²

⁶¹ Vgl. Bolten, Jürgen, S.158 ff. (2008)

Reintegration

Ein aus dem Ausland zurückgekehrter Mitarbeiter wird häufig in seinem Stammunternehmen mit Missverständnis und Irritationen begrüßt. Das angesammelte Wissen und die Erfolge der Mitarbeiter werden nicht richtig gewürdigt und teilweise sogar ignoriert. „Die Wiedereingliederung in das Karrieresystem des Stammhauses...“⁶³ wird als schwierig erachtet und ist häufig mit Frust und Ärger der Betroffenen verbunden. Hier bedarf es einer sozialen und soziokulturellen Wiederanpassung. Ein Reintegrationsseminar oder ähnliches reicht hier nicht aus.

Re-Kommunikationsforen mit interkulturell erfahrenen Managern können Abhilfe schaffen, ebenso eine Gewichtung und Bewertung der gewonnenen Informationen des Rückkehrers. Dies geschieht häufig durch ein Projekt, das der Heimkehrer im Stammhaus unmittelbar nach der Rückkehr übernimmt. Ein Beispiel für ein solches Projekt ist die Entwicklung eines Produktes oder einer Produktabwandlung für den Markt des Landes, aus dem der Mitarbeiter gerade zurückgekehrt ist. Aber auch weitere Tätigkeiten, wie das Abhalten von Seminaren und Coachings, die Bezug auf das Land der Entsendung nehmen, können das interkulturelle Wissen des Mitarbeiters optimal zum Einsatz bringen. So kann das Unternehmen das im Ausland teuer erworbene Wissen gewinnbringend nutzen.⁶⁴

Der Reintegrationsprozess erstreckt sich über einen längeren Zeitraum und sollte keinen abrupten Übergang vom Ausland ins Heimatland beinhalten. Die Ansprüche vom Rückkehrer an das Stammhaus sind hoch, wenn der Auslandseinsatz ein voller Erfolg für den Entsandten war. Umso größer ist die Enttäuschung, wenn dieser Erfolg, die Erfahrung und das angesammelte Know-How des Mitarbeiters nicht entsprechend gewürdigt werden. Dies kann im schlimmsten Fall zur Kündigung durch den Mitarbeiter führen.

⁶² Vgl. Kühlmann, Thorsten M. u. Stahl, Günter K., S. 213 ff. (2008)

⁶³ Vgl. Günster, Pierre, S. 225 (2008)

⁶⁴ Vgl. Günster, Pierre, S.225 ff. (2008)

Damit dies nicht eintritt, muss die Reintegration im Vorhinein gut geplant und organisiert werden.

„Die Bildung von Einsatzgruppen, die ihre berufliche Karriere überwiegend in der Auslandsorganisation absolvieren...“⁶⁵ wäre eine Möglichkeit, Probleme bei der Reintegration zu vermeiden. Auch Entsendungen von älteren Mitarbeitern ist empfehlenswert, da der Auslandsaufenthalt so geplant werden kann, dass die Mitarbeiter nach der Rückkehr direkt in Rente gehen können.

Die Reintegration sollte von Anfang an in die Auslandsmission mit eingeplant werden und auch während des Aufenthalts im Ausland stets im Auge behalten werden. Bestenfalls wird der Wiedereinstieg bereits vor Reiseantritt besprochen, damit nach der Rückkehr ein fester Arbeitsplatz für den Entsandten gesichert ist. Die Personalabteilung muss bei ihrer Personalplanung diese Rückkehrer stets berücksichtigen. Auch ein Mentor, der den Delegierten während des Auslandsaufenthalts betreut, kann dabei helfen, dass der Mitarbeiter stets über die Geschehnisse im Stammhaus informiert wird und dass seine Interessen durch den Mentor vertreten werden.

Ein Heimaturlaub des Mitarbeiters kann für Besuche von Fortbildungsseminaren im Inland und ein Beurteilungsgespräch in der Zentrale genutzt werden. Innerhalb eines Reintegrationsgesprächs, welches spätestens ein Jahr vor der Rückkehr stattfinden sollte, wird die Rückkehr und die Wiedereingliederung des Entsandten geplant und Einsatzmöglichkeiten und Aufgabenbereiche für den Mitarbeiter nach dessen Rückkehr festgelegt. Auch ein Wiedereingliederungsseminar nach der Rückkehr ist Teil des Reintegrationsprozesses. Hier werden die Teilnehmer über alle wichtigen Veränderungen innerhalb des Unternehmens, aber auch des Heimatlandes, informiert. Diese und weitere individuell auf den Mitarbeiter zugeschnittene Maßnahmen sollten dem Rückkehrer die Wie-

⁶⁵ Vgl. Günster, Pierre, S. 263 (2008)

dereingliederung, sowohl beruflich als auch privat, erleichtern und dafür sorgen, dass sich der Mitarbeiter bald wieder wie zu Hause fühlt.⁶⁶

Weitere wichtige Personalentwicklungsmaßnahmen zur Bewältigung der Globalisierung⁶⁷

Internationales Team Building gehört in vielen großen Unternehmen mittlerweile zum Alltag. Dieses jedoch erfolgreich zu integrieren, setzt harte Arbeit voraus. Viele Mitarbeiter haben Vorurteile gegenüber interkulturellen Kollegen, die im Vorhinein klar angesprochen werden müssen. Da jeder andere Erfahrungen in interkulturellen Situationen erlebt hat, ist der interkulturelle Prozess hin zu einer einheitlichen Belegschaft nur schwer kalkulierbar. Konflikte werden von den internationalen Kollegen wegen anderer Wertvorstellungen als solche nicht erkannt und bleiben somit oft unausgesprochen. Hierdurch können sich Spannungen in einem Team bilden, denen es entgegen zu wirken gilt. Hierzu dienen beispielsweise Trainings-on-the-job und interkulturelle Planspiele und Simulationen. Aber auch interkulturelle Coachings und Mediationen gelten als erfolgversprechend. Heutzutage werden an deutschen Hochschulen interkulturelle Ausbildungskomponenten bereits in viele Studiengänge integriert (z.B. BWL-Studiengänge).

Alle Maßnahmen dieser Art haben die Optimierung interkultureller Kompetenz zum Ziel, welche sich in affektive, kognitive und verhaltensbezogene Dimensionen aufspalten lässt. Als affektive Dimension gilt z.B. Selbstvertrauen, Empathie und interkulturelle Lernbereitschaft. In der kognitiven Dimension ist das Verständnis für fremdkulturelle Handlungszusammenhänge und Kulturunterschiede zu finden. Zur verhaltensbezogenen Dimension zählen die Kommunikationsfähigkeit sowie der Kommunikationswille. Alle Aspekte müssen untereinander verknüpft werden, um in der Realität, zum Beispiel bei einer Auslandsentsendung, Erfolg zu haben. Interkulturelle off-the-job Trainings bereiten

⁶⁶ Vgl. Sievert, Hans-Wolf u. Yan, Song, S. 241 ff. (2008)

⁶⁷ Vgl. Bolten, Jürgen, S. 307 ff. (2005)

auf interkulturelle Handlungen vor, während „...Mediation und Coaching als on-the-job-Maßnahmen eher unmittelbar in diese Prozessdynamik...“⁶⁸ eingreifen. Aufgrund des meistens geringen Zeitbudgets, welches z.B. durch kurzfristige Entsendungsentscheidungen entsteht, haben sich integrierte Trainings, etwa in Form von multinationalen Unternehmensplanspielen, durchgesetzt. Die Konzeption einer solchen Maßnahme bedarf zwar eines gewissen Entwicklungsaufwandes, beinhaltet jedoch am Ende alle Teilbereiche, die für eine internationale Kompetenz erforderlich sind.

Im interkulturellen Coaching geht es hauptsächlich um on-the-job Prozesse. Im Gegensatz zu einem Training, welches in gewisser Form standardisiert ablaufen kann, muss ein Coach individuell auf die Handlungen innerhalb des internationalen Teams eingehen, diese beobachten und analysieren, um entsprechende Zielvereinbarungen mit den Teammitgliedern treffen zu können. Ein Coach sollte also vielmehr als Moderator fungieren, als seine eigene Meinung mit einzubringen.

Eine Coaching-Maßnahme kann in folgende Phasen unterteilt werden:

1. Abstimmungsphase

Hier erhält der Coach zunächst die Motive und Erwartungen des Auftraggebers (häufig ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung) bezüglich des bevorstehenden Coachings. Anlass hierzu sind häufig Konflikte innerhalb eines internationalen Teams, welche der Coach lösen soll.

2. Aufzeichnungsphase

Nachdem der Coach einen ersten Eindruck vom Berufsalltag des Teams erhalten hat, sollte eine Videoaufzeichnung verschiedener Interaktionen des Teams aufgezeichnet werden.

3. Pre-Analyse

⁶⁸ Bolten, Jürgen, S.314 (2005)

In dieser Phase erfolgt die Auswertung der Videoaufzeichnungen durch den Coach. Hierbei sollen die Konfliktpunkte innerhalb des Teams, zunächst alleine vom Coach, herausgearbeitet und analysiert werden. Dieser sucht erste Lösungsansätze bzw. Themen, die innerhalb der gemeinsamen Analyse besprochen werden sollen.

4. Gemeinsame Analysephase

Das Team sichtet, gemeinsam mit dem Coach, die Videoaufzeichnungen und sucht eigenständig nach Lösungen für die gezeigten Konfliktsituationen. Der Coach muss hierbei unbedingt in seiner Moderatorenrolle bleiben, da er ansonsten den Erfolg der Maßnahme verbaut. Innerhalb des Teams wird idealerweise nach einer Lösung für jedes aufgetretene Problem gesucht.

5. Phase der gemeinsamen Zielvereinbarung

Hier werden gemeinsam formulierte Ziele festgehalten, die in Zukunft „...handlungsleitend sein sollen.S.321“ Der Coach kann hier weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen empfehlen, wie etwa interkulturelle Trainings.

3.5 Die Globalisierung als Chance nutzen - Braingain

Wie kann Deutschland den Megatrends wie z.B. dem demographischen Wandel entgegentreten und die Globalisierung als Chance nutzen?

Andere Industrienationen sind da schon etwas weiter und betreiben bereits eine qualifikationsorientierte Zuwanderungspolitik, auch „Braingain“ genannt.

Deutschland steht noch am Anfang solch einer Politik, weist jedoch ebenfalls einen positiven Migrationssaldo Hochqualifizierter auf (Immigration abzüglich Emigration = Saldo) und kann von Modellen anderer Länder lernen, diesen Migrationsfluss zu steuern und zu fördern. Bezogen auf Deutschland handelt es sich bei dem Saldo meistens um eine temporäre Migration, in welcher die

hochqualifizierten Fachkräfte nur eine bestimmte Zeit in Deutschland bleiben, z.B. für ein Forschungsprojekt, und danach zurück in ihr Heimatland gehen. Langfristig kann so der Fachkräftemangel nicht gedeckt werden. Dieser resultiert sowohl aus dem fortwährenden Strukturwandel, welcher eine forschungs- und wissensintensive Gesellschaft anstrebt, als auch aus konjunkturellen und demographischen Faktoren.

Besonders im Akademikersegment wird es bei fortlaufenden Bedingungen einen Engpass an Fachkräften in Deutschland geben. Im Jahr 2006 zum Beispiel konnten bereits rund 48.000 Ingenieurstellen nicht besetzt werden. Insgesamt belief sich die Zahl unbesetzten Stellen in diesem Jahr auf mehr als 165.000. Eine qualifikationsorientierte Zuwanderung könnte diesen Engpass reduzieren, wenn nicht sogar ganz verschwinden lassen.⁶⁹

Tabelle 5

Qualifikationsniveau der Einwanderer und der im Inland geborenen Bevölkerung in ausgewählten OECD-Staaten
im Jahr 2004, in Prozent

Staat	Im Ausland geborene Einwohner		Im Inland geborene Einwohner		Relation der Anteile*	
	Geringqualifizierte	Hochqualifizierte	Geringqualifizierte	Hochqualifizierte	Geringqualifizierte	Hochqualifizierte
Irland	23,9	45,4	39,2	25,5	0,61	1,78
Luxemburg	36,7	22,8	18,3	16,0	2,01	1,43
Australien	24,1	35,7	32,3	26,2	0,75	1,36
Kanada	22,1	46,1	22,9	38,8	0,97	1,19
Norwegen	16,9	36,4	12,8	31,2	1,32	1,17
Vereinigtes Königreich	22,1	34,3	15,9	29,4	1,39	1,17
Schweden	21,7	29,5	16,8	27,3	1,29	1,08
Österreich	36,7	18,5	18,3	18,0	2,01	1,03
Schweiz	29,6	27,6	7,2	27,6	4,11	1,00
Niederlande	43,5	24,2	30,6	25,0	1,42	0,97
Frankreich	51,1	21,1	32,8	23,7	1,56	0,89
USA	30,1	35,0	8,5	39,9	3,54	0,88
Belgien	47,5	25,4	35,9	29,6	1,32	0,86
Deutschland	37,4	18,9	12,3	25,5	3,04	0,74

* Lesehilfe: Ein Wert von 0,75 für Australien im Segment „Geringqualifizierte“ bedeutet, dass der Anteil dieses Qualifikationsniveaus in der Gruppe der im Ausland geborenen Einwohner um ein Viertel geringer ist als der Anteil dieses Qualifikationsniveaus in der Gruppe der im Inland geborenen Bevölkerung.
Quelle: OECD, 2007a, 133

⁶⁹ Vgl. Koppel, Oliver u. Plünnecke, Axel, S.9 ff. (2008)

Abbildung 3: Oliver Koppel / Axel Plünnecke, Braingain – Braindrain, S. 18, 2008)

Wie man der Abbildung 3 entnehmen kann, ist der Anteil der hochqualifizierten Ausländer innerhalb von Deutschland relativ gering im Gegensatz zu dem Anteil der im Inland geborenen Inländer. In Irland ist es hingegen genau andersherum. Ein solches Abbild zeigt, dass eine Steuerung der Zuwanderung nach Human- kapitalkriterien wie es z.B. in Australien oder Kanada üblich ist, in Deutschland dringend benötigt wird.

Anhand des Bruttoinlandproduktes pro Einwohner (Kopf) lässt sich der Wohl- stand eines Landes bestimmen. Deutschland hat in den letzten Jahren diesen Wert nicht so erhöhen können, wie etwa Irland oder Luxemburg. Das BIP / Kopf hängt unmittelbar mit der Migrationspolitik eines Landes zusammen, was auch für Deutschland eine gewisse Qualifikationsstruktur in der Zuwanderungspolitik unerlässlich macht.⁷⁰

Die Zuwanderung von Hochqualifizierten steigert zudem die Wertschöpfung eines Landes und somit auch die Wohlfahrtgewinne.

Mit einer qualifikationsorientierten Zuwanderungspolitik in Deutschland ließe sich der Zuwachs des BIP pro Kopf langfristig um 0,3 Prozentpunkte steigern.⁷¹

Wanderungsmotive Hochqualifizierter nach Deutschland

- Höherer Lohn und die eigene akademische Karriere
- Lohndifferenz zwischen mobilen (niedriger) und immobilen (höher) Absol- venten deutscher Hochschulen bildet die Ausnahme in der EU

⁷⁰ Vgl. Koppel, Oliver u. Plünnecke, Axel, S. 19 (2008)

⁷¹ Vgl. ebd., S.28 (2008)

Der deutsche Forschungsstandort ist konkurrenzfähig und attraktiv für Akademiker aus dem Ausland. Die Exzellenzinitiative stärkt Deutschland in dieser Hinsicht zusätzlich.

Ökonomische Anreizprobleme in Deutschland

Die Kosten der Hochschulausbildung in Deutschland sind im europäischen Vergleich sehr gering. Die Ausbildung findet hauptsächlich auf Kosten des Staates statt.

Die Regelung, dass ausländische Studenten nach Abschluss ihres Studiums in Deutschland nur ein weiteres Jahr hier arbeiten dürfen und anschließend in ihr Heimatland zurückmüssen, wurde auf 3 Jahre verlängert. Jedoch wäre hier eine dauerhafte Integration besser.

Zuwanderungsrecht

Nach dem Zuwanderungsrecht muss jeder Zuwanderer eventuell trotz bestehendem Arbeitsverhältnis damit rechnen, nach einem Jahr in sein Heimatland zurückkehren zu müssen (temporäre befristete Aufenthaltserlaubnis). Dies ist ein geringer Anreiz, in Deutschland zu bleiben und stellt eine hohe Unsicherheit für die Zugewanderten dar.

Eine unbefristete Niederlassungserlaubnis wird nur selten erteilt, etwa für leitende Angestellte. Dies geschieht jedoch nur unter der Prämisse, dass die Zugewanderten das Doppelte der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Krankenversicherung (2015: 49.500 Euro jährlich⁷²) verdienen, was selten der Fall ist. Daher wird eine Wanderung nach Deutschland häufig ausgeschlossen, obwohl auch ein geringerer Verdienst als Anreiz einer Wanderung besteht.

⁷² Vgl. o.V.: Neue Bemessungsgrenzen für 2015

Diese Restriktionen des Zuwanderungsrechts in Deutschland genügen nicht einer qualifikations- und arbeitsmarktorientierten Immigrationspolitik und müssen überdacht werden.

Ein Positivbeispiel für eine solche Immigrationspolitik stellt das kanadische und australische Zuwanderungssystem dar. Hier wird eine Evaluation bestimmter Faktoren anhand eines Punktesystems vorgenommen. Faktoren wie etwa die Qualifikation des Individuums und die aktuelle Situation auf dem heimischen Arbeitsmarkt sind ausschlaggebend für die Erteilung einer permanenten Aufenthaltserlaubnis.

In Kanada muss eine Mindestpunktzahl in den Kategorien aktueller Bildungsstand, Berufserfahrung, Sprachkenntnisse in Englisch und Französisch, Alter und Verwandte oder frühere Aufenthalte in Kanada erreicht werden, um eine unbefristete Aufenthaltsgenehmigung zu erhalten. Nach 3 Jahren kann ein Einbürgerungsantrag gestellt werden, welcher selten abgelehnt wird. Mit diesem System sollen langfristige Ziele auf dem Arbeitsmarkt erreicht werden. Der Fokus liegt hier somit nicht auf der aktuellen Situation des Arbeitsmarkts. Zudem erfolgt eine persönliche Betreuung der Immigrationswilligen in Form von Interviews und Gesprächen, um eine optimale Integration zu gewährleisten.

Im Punktesystem von Australien wird mehr Wert auf die Deckung des kurzfristigen Arbeitsmarktbedarfs gelegt. Hier sind die ökonomischen Kriterien für eine Immigration neben dem Bildungsstand, den englischen Sprachkenntnissen, dem Alter u.a. spezifisch gesuchte Fertigkeiten oder Ausbildungsabschlüsse auf dem aktuellen Arbeitsmarkt wichtig.

Integrationsprobleme

Deutschland sah sich lange Zeit nicht als Einwanderungsland und betrieb aus dem Grund auch keine Anstrengungen im Bereich der Integration. Quantitativ ist Deutschland jedoch im Vergleich mit anderen OECD-Ländern das Land mit dem zweithöchsten Immigrantentstrom in den letzten 15 Jahren. Nur die USA

hatte innerhalb dieses Zeitraums mehr Immigranten. Es wurde in dieser Zeit wenig für die Bildung der Migranten getan, was sich in der folgenden Tabelle widerspiegelt. „In keinem anderen Land ist die Differenz der Qualifikationen von einheimischen Kindern und Immigrantenkindern der zweiten Generation – das heißt von Kindern, die im Auswanderungsland geboren sind, deren Eltern jedoch ausgewandert sind – so hoch wie in Deutschland“.⁷³ Die Differenz in Australien und Kanada, die, wie im letzten Kapitel beschrieben, eine qualifikationsorientierte Einwanderungspolitik betreiben, ist dagegen sehr gering. Teilweise schneiden die Immigrantenkinder sogar besser ab als Kinder von Einheimischen.

Eine Empfehlung für Deutschland ist, das kanadische Zuwanderungssystem zu übernehmen. Hier zählt neben dem Qualifikationsniveau des Zugewanderten auch das des zugewanderten Partners, unabhängig davon, ob dieser einer Beschäftigung im Zuwanderungsland nachgeht oder nicht. Dies entspricht einer langfristigen Ausrichtung der Zuwanderungspolitik und fördert ebenfalls bereits die nächsten Generationen der Zuwanderer. In internationalen Studien, die in einem Übersichtsartikel von Haveman/Wolfe (1995) zitiert werden, kam heraus, dass das Qualifikationsniveau der Mutter eine entscheidende Determinante für das Qualifikationsniveau der nachfolgenden Generation darstellt und höherqualifizierte Mütter systematisch höherqualifizierte Kinder hervorbringen. Aktuell ist es leider Fakt, dass viele ausländische Wissenschaftler nur temporär in Deutschland bleiben und nach einer gewissen Zeit wieder in ihr Heimatland zurückkehren. Mit einer qualifikationsorientierten Einwanderungspolitik ließe sich dies vermeiden und hochqualifizierte Migranten langfristig an Deutschland binden, was sich wiederum positiv auf den Wohlstand (BIP / Kopf) von ganz Deutschland auswirken würde.⁷⁴

⁷³ Koppel, Oliver u. Plünnecke, Axel, S.41 (2008)

⁷⁴ Vgl. Koppel, Oliver u. Plünnecke, Axel, S.32 ff. (2008)

3.6 Die Zukunft des globalisierten Personal Managements

In einer Studie zum Thema „Megatrends und HR Trends“ hat die DGFP untersucht, welche Megatrends Personalmanagement Experten in Zukunft beschäftigen werden. Hierfür hat die Gesellschaft Diskussionsergebnisse von einem DGFP Expertenkreis zu dem Thema zusammengefasst „... und zu Trends verdichtet, die Orientierung geben können.“

An diesem Punkt wird noch einmal auf die verschiedenen Definitionsauslegungen des Wortes „Megatrend“ hingewiesen. Unter Megatrends versteht der Diskussionskreis nämlich Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens, die unter anderem aus technologischen oder volkswirtschaftlichen Entwicklungen resultieren, hinsichtlich ihrer Konsequenzen nach nicht formbar sind und eine Vielzahl von Unternehmen betreffen.

In den nächsten 3 Jahren werden nach Einschätzung der befragten Personalmanager der demografische Wandel und der Wertewandel die Megatrends sein, die das Personalmanagement am stärksten beeinflussen. Die Globalisierung als größten Megatrend sehen nur etwa 45 % der Befragten an.

Allerdings darf man die Megatrends nicht unabhängig voneinander betrachten. Ein Zusammenhang besteht z.B. zwischen der Globalisierung und der Verknappung der Energieressourcen. Hinsichtlich der Branche zeigen sich bei der Beantwortung der Fragen Unterschiede: Während Personalmanager aus Dienstleistungsunternehmen eher den Wertewandel als den stärksten Trend ansehen, mit dem sie sich in den nächsten 3 Jahren beschäftigen, werden sich Personalmanager aus Produktionsunternehmen „stärker mit den Auswirkungen der Globalisierung beschäftigen.“

Der Umfrage zufolge halten fast die Hälfte der Personalmanager, die sich in den nächsten 3 Jahren mit der Globalisierung am stärksten konfrontiert sehen, das Employer Branding für eine wichtige Maßnahme. Des Weiteren „... wird die Sensibilisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte für die Notwendigkeit, mobil

zu sein, genannt.“ Besonders große Unternehmen sehen als gute Maßnahme ein Diversity Management an, sowie ein internationales Recruiting und interkulturelle Trainings. Employer Branding und Expatriate Management wurden ebenfalls öfter von größeren Unternehmen als Maßnahme im Rahmen der Globalisierung genannt, als von kleineren Unternehmen.

Folgende Themen wurden im Rahmen der DGFP Studie 7/2011 in den kommenden 3 Jahren bezogen auf das Personal Management als sehr wichtig und prägend eingestuft: Compliance, internationales Talentmanagement, monetäre Anreizsysteme, lebensereignisorientierte Personalpolitik und die qualitative Bewertung des Wertschöpfungsbeitrags, den das Personalmanagement leistet.

Des Weiteren wurden ein systematisches Entsendungsmanagement und die Förderung interkultureller Kompetenzen genannt. In diesem Zusammenhang wichtig ist bei einer größeren Vielfalt der Belegschaft, deren Potenzial zu erkennen und zu nutzen.⁷⁵

⁷⁵ Vgl. Geighardt-Knollmann, Christiane, S. 4 ff. (2011)

4 Auswirkungen der Globalisierung auf das Personal Management von KMU

Durch die Globalisierung weiten viele Unternehmen ihre Standorte auf die ganze Welt aus. Jedoch bleibt die Innovationsfähigkeit eines Landes wohl auch in Zukunft standortgebunden.

Im Rahmen der Globalisierung werden hohe Erwartungen an die Mitarbeiter eines globalen Unternehmens gestellt, wie etwa besondere Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen und entsprechenden technischen und kaufmännischen Sachversand. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind der entscheidende Wettbewerbsfaktor vor der Konkurrenz. Deshalb muss bereits bei der Personalauswahl ein großes Augenmerk auf die internationale Kompetenz der Mitarbeiter gelegt werden. Auch in der Aus- und Weiterbildung müssen Mitarbeiter systematisch auf interkulturelle bzw. internationale Themenfelder vorbereitet werden. Hochwertige Ausbildungsangebote mit der Vermittlung von fachlichen Qualifikationen mit „Blick über den Tellerrand“ sind hier auch von Seiten des Staates gefordert. Aus diesem Grund wurde im Berufsbildungsgesetz bereits im April 2005 festgehalten, dass Auslandsaufenthalte während einer Ausbildung fester Bestandteil der Lehre sein können.

„Der durch die Globalisierung erzeugte Wettbewerbsdruck...“ auf die Unternehmen zwingt diese zu einer kontinuierlichen Verbesserung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Um innovative Produkte zu entwickeln, müssen die Wissenschaft und die Wirtschaft eng miteinander kooperieren.

4.1 Allgemeine Auswirkungen

Mittelständige Unternehmen sind unter anderem gekennzeichnet durch:

- unternehmerisches Handeln ist von Ressourcenknappheit (Rohstoffe, Personal, usw.) bestimmt
- eine persönliche Beziehung zwischen dem Unternehmensleiter, den Führungskräften und den Mitarbeitern

- eine dauerhafte, ausgeprägte, regionale Verbundenheit zum Stammhaus
Zu den Barrieren von KMU in Bezug auf die Globalisierung gehören unter anderem:

- Knappheit an liquiden Mitteln zur Finanzierung des Exports
- Fehlende Kontaktierungsmöglichkeiten für potenzielle ausländische Kunden
- Zu wenig oder international ungeschultes Personal usw.

Jedoch besteht in kleineren Unternehmen der höchste Produktionszuwachs gegenüber größeren Unternehmen.⁷⁶ Diese Chance und den Vorteil der Flexibilität müssen KMU als Wettbewerbsvorteil auf dem globalen Markt für sich nutzen.

Viele KMU, die den Schritt ins Ausland gewagt haben, haben sich an der Differenzierungsstrategie orientiert und die (Alleinstellungs-) Merkmale herausgestellt, die ihr Unternehmen kennzeichnet. Jedoch haben auch Geschäftsmodelle, wie etwa als Lieferant standardisierter Produkte Erfolg, wenn der Preis stimmt und von den Kunden akzeptiert wird.

Weitere Geschäftsmodelle sind zum einen das KMU als zuverlässiger Lieferant in Bezug auf die Qualität und die Lieferung, sowie als innovativer Technologieführer, der mit immer wieder neuen innovativen Produkten Kunden anlockt. Hier spielt der Preis als Kaufkriterium eher eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist die Einzigartigkeit der hochwertigen, neuen technologischen Produkte.

Darüber hinaus haben es KMU im Ausland auch mit maßgeschneiderten Produkten oder als integrierter Prozess-Partner mit der Übertragung eines Produktionsprozessschrittes an einen Partner, geschafft, Fuß zu fassen.

Zu den Motiven für den Schritt in die Globalisierung gehören unter anderem die Erschließung neuer Märkte und damit die Nutzung des „Economies of Scale“ (Stückselbstkosten sinken mit steigender Produktionsmenge⁷⁷), sowie die Sicherung der Ressourcen z.B. mit dem Export arbeitsintensiver Produktion in Billiglohnländer.

⁷⁶ Vgl. Evonik Magazin 2/2011, S.12

⁷⁷ Vgl. o.V.: Betriebswirtschaft in der Praxis

Der Akteur im Globalisierungsprozess ist meistens die Geschäftsleitung. Nur selten hat das Personalmanagement hier ein Mitspracherecht.

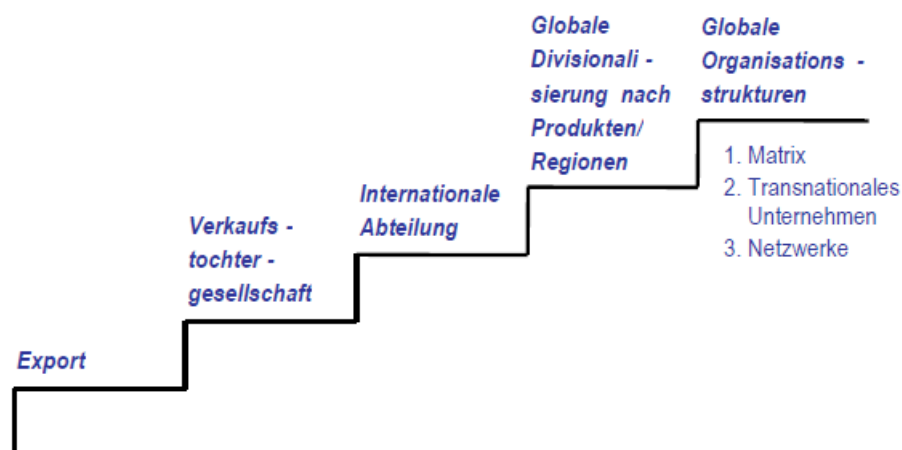


Abbildung 4: Stufenmodell der Internationalisierung, S. 16

Es gibt verschiedene Stufen auf dem Weg in die Globalisierung der KMU. Häufig wird dieser Weg durch die Gründung von Joint Ventures oder Akquisitionen geprägt, da die KMU durch die Partnerschaft mit lokalen Unternehmen Erkenntnisse über die Marktgegebenheiten vor Ort gewinnen können.

Beim ersten Schritt in die Globalisierung sind Personalrekrutierungs- und entwicklungsaktivitäten besonders wichtig. Die Qualität des Personals beispielsweise muss in der Niederlassung im Ausland gewährleistet sein. Hierfür ist eine adäquate, globale Personalauswahl notwendig. Die interkulturellen und internationalen Kompetenzen, die die Mitarbeiter mitbringen sollen, müssen definiert und Fragen zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie zur Mitarbeiterbindung beantwortet werden. Mithilfe von Sprachtrainings und interkulturellen Trainings werden Mitarbeiter auf ihre Tätigkeit im Ausland vorbereitet.

Besonders hervorzuheben ist hier ein gemeinsames Verständnis von Werten und Zielen. Zudem muss das Personalmanagement für eine stetige Entwicklung der internationalen Aktivitäten sorgen. Des Weiteren müssen Führungskräfte gesucht werden, die bereit sind, ins Ausland zu gehen und die Kompetenzen für die interkulturelle Aufgabe vorweisen können. Auch müssen Mitarbeiter im

Gastland rekrutiert werden und erste Entsendungsfälle administrativ bearbeitet werden und das ganze neben der „normalen“, täglichen Personalarbeit. Hier kann das Personalmanagement zeigen, dass es einen wichtigen Wertbeitrag für das Unternehmen leistet und trotz eventueller geringer Ressourcenausstattung die Personalarbeit perfekt funktioniert bzw. in Zukunft auch in der neuen Niederlassung funktionieren wird. Dies kann nur erreicht werden, wenn eine strategische, internationale Personalpolitik im Unternehmen eingeführt wird und das benötigte Expertenwissen für Fragen des internationalen Personalmanagements intern aufgebaut wird, z.B. durch die Rekrutierung international ausgebildeter Nachwuchskräfte.

Im KMU muss auch für ein strukturiertes Entsendungsmanagement gesorgt und die Mitarbeiter müssen auf ihre Auslandseinsätze vorbereitet werden. Der Wettbewerbsvorteil eines KMU, die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf sich verändernde Marktsituationen, muss genutzt werden, um sich im Gastland als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und die besten Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Des Weiteren sollte eine gewisse Leistungsmotivation bei allen Mitarbeitern gewährleistet sein.

Die Imagevorteile sollten beim Schritt ins Ausland ebenfalls herausgestellt werden, also z.B. eine gute Arbeitsatmosphäre, weniger Anonymität und geringere Anforderungen an die Mobilität. Letzteres sollte jedoch von potenziellen internationalen Mitarbeitern nicht als Nachteil ausgelegt werden. Den Nachteilen eines KMU gilt es also entgegen zu wirken (z.B. mangelnde Karrieremöglichkeiten, geringe finanzielle Zusatzleistungen, mangelnde Trainingsprogramme und geringe internationale Arbeitsmöglichkeiten). Das Unternehmen muss hier ganz klar die Internationalität seiner Aktivitäten kommunizieren und herausstellen. Ansonsten gerät es auf der Suche nach guten Mitarbeitern in einen „Teufelskreis“, aus dem es schwer wieder heraus kommt. (siehe Abbildung)

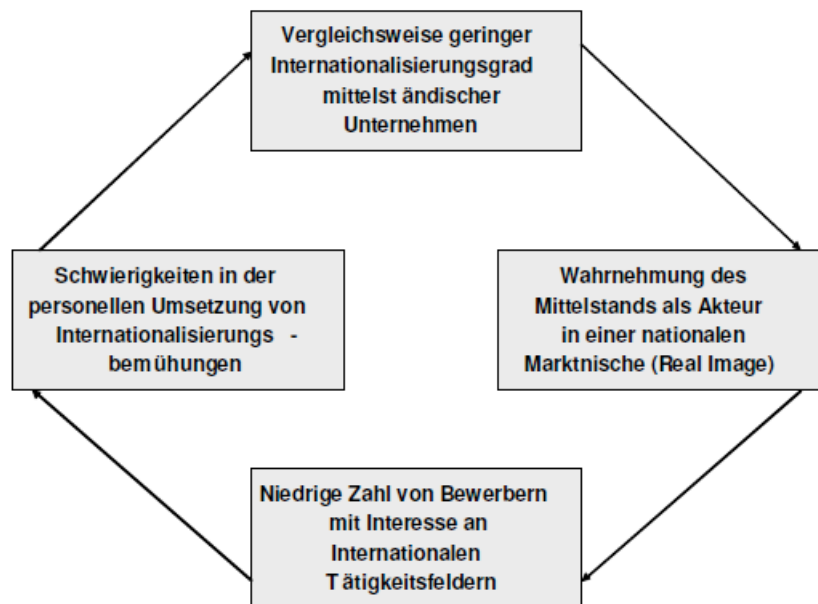


Abbildung 5: Arbeitgeberimage des Mittelstandes und seine Folgen für die Internationalisierung, S. 25

Die Vorteile für die Mitarbeiter, wie etwa größere Entfaltungsmöglichkeiten im Gastland und einen größeren Verantwortungsspielraum, sollten so bereits in der Stellenanzeige für die Position im Ausland beworben werden. Zunächst sollte ein KMU intern nach geeigneten Kandidaten suchen, ehe es, je nach Internationalisierungsstrategie, auf dem lokalen, nationalen oder globalen Arbeitsmarkt weitersucht. Die Suche kann über „Printmedien und elektronischen Medien bis zur Direktansprache bei ausländischen Tochtergesellschaften vor Ort und der Suche in den gängigen Datenbanken und Jobbörsen“ reichen.⁷⁸

4.2 Auswirkungen auf die Personalentwicklung

Bei dem Wissensaufbau von Mitarbeitern wird oft auf individuell zusammengestellte Einzelmaßnahmen gesetzt und keine standardisierten Trainingsprogramme angewendet. Die Mitarbeiter gestalten diese Qualifizierungsmaßnahmen eigenverantwortlich und stimmen diese lediglich mit dem Vorgesetzten ab.

⁷⁸ Vgl. Armutat, Sascha u.a., S.9 ff. (2007)

Die Weiterbildungsmöglichkeiten sind in KMU häufig praxisorientiert ausgelegt, nach dem Motto „training on the job“, also z.B. die Einarbeitung neuer Kollegen oder die Übernahme zusätzlicher Aufgaben, Job Rotation etc. Die Kompetenzerweiterung erfolgt zum größten Teil ebenfalls sehr pragmatisch, also z.B. die Organisation von Veranstaltungen oder die Ausarbeitung interner oder externer Vorträge.

Externe Weiterbildungen können z.B. Sprachunterricht oder interkulturelle Angebote sein. Auch sind Auslandsaufenthalte, etwa für ein ein- oder zweijähriges Projekt in Europa, oft Bestandteil der Karriereplanung der Mitarbeiter. Hier werden fleißige und aufstrebende Nachwuchskräfte mit dem Sammeln von interkulturellen Kompetenzen und der Erfahrung in einer fremden Kultur zu arbeiten und zu leben, belohnt.

Um die Mitarbeiter in den ausländischen Tochtergesellschaften langfristig an sich zu binden, sollte ein KMU auf die regionalen und landesspezifischen Gegebenheiten Rücksicht nehmen. Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen spielen hier eine besonders große Rolle (Imagevorteil „weniger Anonymität“ nutzen!). Der Geschäftsführer baut häufig eine persönliche Bindung zu seinen Mitarbeitern auf, was zu einer sehr familiären Arbeitsatmosphäre im Unternehmen führen kann. Die Mitarbeiter identifizieren sich so häufig sehr stark mit „ihrem“ Unternehmen, auch weil die Zusammenarbeit hier von Offenheit und Fairness geprägt ist.

Wichtige Verhaltensregeln, die je nach Region für das KMU relevant sind, sollen hier kurz aufgeführt werden:

- Einsatz gelebter ethischer Werte
- Kulturadäquate Kontrollen ausüben
- Verantwortungsbewusstsein für die eigene Umwelt unterstützen
- Personalprobleme direkt angehen und Entscheidungen kurzfristig treffen
- Zum Lernen anregen, Weiterbildungsmöglichkeiten fördern
- Belohnung durch Ermöglichung von Auslandsaufenthalten
- Mitarbeiter kennen und engen persönlichen Kontakt aufbauen

- Gemeinsame Ausflüge oder ähnliche Aktivitäten (z.B. Betriebsfest) organisieren

Jedoch sollten auch die materiellen Anreize nicht außer Acht gelassen werden. „Die Vergütung der Mitarbeiter sollte marktgerecht sein und in den lokalen Wettbewerbsrahmen passen.“ Auch die Gesundheits- und Altersvorsorge sollte sichergestellt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Spruch „Stillstand ist Rückschritt“ tatsächlich stimmt. Wenn das Risiko beherrschbar ist und ein KMU sich mit anderen Unternehmen zusammenschließt, kann der Schritt ins Ausland gelingen. Natürlich müssen die Mitarbeiter von einem effektiven Change Management von dieser Idee überzeugt werden, damit alle Letzen Endes „an einem Strang ziehen“.⁷⁹

4.3 Praxisbeispiel Taube Electronic⁸⁰

Die Taube Electronic GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen aus Berlin, welches seit fast 30 Jahren Leiterplattendesigns entwickelt und komplexe Baugruppen und Geräte fertigt.

Auf seiner Internetpräsenz beschreibt das Unternehmen Herausforderungen im Personalmanagement, mit denen ein KMU konfrontiert wird. So handeln KMU im Personalmanagement häufiger operativ als strategisch, da für eine strategische Personalarbeit keine Ressourcen zur Verfügung stehen.

Im Hinblick auf den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel kann so ein proaktives Handeln eines Unternehmens Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen.

Auch ist innerhalb eines Unternehmens, welches elektronische Baugruppen fertigt, der Wissenstransfer von bestehenden zu neuen Mitarbeitern besonders

⁷⁹ Vgl. Armutat, Sascha u.a., S. 28 ff. (2007)

⁸⁰ Vgl. Taube Electronic

wichtig. Die Komplexität der einzelnen Aufgaben und die Entwicklung des Wissens stellen eine große Herausforderung für ein KMU dar, der sie nur bedingt gewachsen sind.

In der Personalentwicklung können Diversity Management sowie Bildungscoaching helfen, diese Aufgaben zu bewältigen. Zudem kann die Teilnahme an Nachwuchsveranstaltungen hilfreich sein, um das eigene Unternehmen bekannter zu machen und geeignete Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

5 Beispiel Evonik

„Evonik ist ein weltweit führendes Unternehmen der Spezialchemie.“ Im Jahr 2014 erwirtschaftete Evonik mit rund 33.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 12,9 Milliarden €. ⁸¹

Zukünftig möchte sich das Unternehmen mehr mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander setzen. Mit ihren weltweiten Mitarbeitern, so Vorstandschef Klaus Engel, möchte Evonik regelmäßig in einen partnerschaftlichen Austausch über die gemeinsame Zukunft treten.

Global mit ihren Produkten vertreten zu sein bedeutet für Herrn Dr. Engel allerdings auch eine Anpassung der Produkte an regionale Märkte, um die Kunden vor Ort optimal bedienen zu können. Das Geschäftsmodell kann zudem nicht zur national ausgelegt werden, da die Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse innerhalb des Unternehmens sehr eng miteinander verbunden sind.

In der heutigen, globalisierten Welt sind eine sichere und wettbewerbsfähige Rohstoff- und Energieversorgung ebenso wichtig, wie gut ausgebildete, zuverlässige Mitarbeiter weltweit. Dr. Engel betont, dass die Globalisierung „unter dem Strich“ mehr Arbeitsplätze schafft; sieht die Globalisierung also vielmehr als Chance, denn als Risiko an. ⁸²

5.1 Umgang mit der Globalisierung im Unternehmen Evonik

Evonik baut im Rahmen der Globalisierung seine Präsenz in den Schwellenländern aus. Dies ermöglicht, laut dem Unternehmen, „...vielen Menschen einen steigenden Lebensstandard.“ Mit reflektierenden Straßenbahnmarkierungen möchte Evonik einen Beitrag zur Verkehrssicherheit weltweit beitragen (DE-GAROUTE®) und mit ihren Katalysatoren die Biodieselproduktion vorantreiben.

⁸¹ Vgl. o.V., Evonik: Kerngeschäft Spezialchemie

⁸² Vgl. Evonik Magazin, S. 14 ff. (2011)

Als eine der größten Investitionen der Unternehmensgeschichte gilt der Bau einer Herstanlage für Methylmethacrylat (MMA) in Schanghai, an dem Mitarbeiter aus 7 Ländern über 2 Jahre beteiligt waren. Das hier hergestellte MMA wird im Automobilbereich, in der Farbindustrie sowie im Kommunikationsbereich im schnell wachsenden chinesischen und asiatischen Markt verwendet.

In Japan betreibt Evonik mit einem ansässigen Partner zusammen eine Verbundanlage für Silane, welche wiederum für die Herstellung von Reinstsilizium, einem Rohstoff der Solar- und Elektronikindustrie, verwendet wird.

Als letztes Projekt im Rahmen der Globalisierung sei hier der Ausbau des Standortes Osteuropa zur Herstellung von Aminosäuren genannt. Aminosäure wird für die Fütterung von Nutztieren benötigt.⁸³

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Unternehmen Evonik die Megatrends als Chance sieht und einen Wohlstand für alle erwirtschaften können.

Im Bereich der Globalisierung wären die folgenden Maßnahmen:

- Suche nach neuen Märkten, besonders in aufstrebenden Schwellen- und Entwicklungsländern
- Export von Fertigprodukten und Import von vorgefertigten Produkten
- Ausgliederung von Teilen der Produktion oder von Dienstleistungen, um von den billigen Löhnen in den Schwellen- und Entwicklungsländern zu profitieren
- Kooperation mit weltweiten Unternehmen
- Auslandswerke errichten, besonders in Schwellen- und Entwicklungsländern
- Neue Verfahren an den weltweiten Standorten entwickeln und weltweit einsetzen
- Neue Konkurrenz weltweit beachten
- Aufbau eigener Produktionsstandorte im Ausland

⁸³ Vgl. Evonik Industries AG: Megatrends

Diese Maßnahmen sollen, laut Evonik, zu mehr Wohlstand für alle führen, zu grenzenlosem Wirtschaften, sich annähernden, kulturübergreifenden Produkten und Dienstleistungen sowie einer Angleichung der Lebensstile und Standards.⁸⁴

5.2 Umgang in Bezug auf das Personal Management

Evonik verfolgt in Bezug auf seine Unternehmensstrategie eine Wachstumsstrategie. Teil dieser Unternehmensstrategie ist die Personalstrategie, wobei Evonik hier besonders die Entwicklung und die Bindung der Mitarbeiter wichtig ist. Des Weiteren ist das Unternehmen ständig auf der Suche nach weiteren talentierten und qualifizierten Mitarbeitern, um seine Wachstum- und Internationalisierungsziele weiterhin verfolgen zu können.

Darüber hinaus möchte Evonik seine Mitarbeiter dahingehend motivieren, zielgerichtete Leistung zu erbringen, um den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Die Mitarbeiterführung verbindet alle diese Komponenten miteinander. Evonik unterstützt die Führungskräfte bei ihren Aufgaben, wie z.B. bei der Karriereplanung der einzelnen Mitarbeiter, einer gezielten Förderung und konstruktiver Feedbacks.

Um eine Human Resources Exzellenz zu etablieren, verfolgt Evonik höchste Qualitätsstandards und setzt klare Abgrenzungen bei den Zuständigkeiten.⁸⁵



Abbildung 6: neue Personalstrategie von Evonik

⁸⁴ Vgl. Evonik Magazin, S. 21-24 (2011)

⁸⁵ Vgl. o.V.: Neue Personalstrategie von Evonik

Auch die Verschiedenheit der Mitarbeiter (Diversity) sieht Evonik als Chance, bereits bestehende Ideen und Innovationen zu erweitern und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Die Führungskräfte des Unternehmens werden in speziellen Workshops daraufhin geschult, "...die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter zu erkennen und wertzuschätzen sowie ihre Vielfalt zu fördern."⁸⁶

5.3 Empfehlungen und Schlussfolgerungen

Jedes Unternehmen versucht sich in der Öffentlichkeit so gut wie möglich darzustellen. Schlechte Schlagzeilen, wie bei Evonik etwa Lobbyarbeit⁸⁷, Korruptionsfälle⁸⁸ oder auch ein Chlorgasunfall⁸⁹ schädigen das Image in der Öffentlichkeit und das Vertrauen in das Unternehmen.

Evonik stellt sich auf der Internetpräsenz als guter Arbeitgeber dar, der seine Mitarbeiter fördert und ihnen, sowohl national als auch international, Karriereperspektiven öffnet.

Ob diese Behauptungen stimmen und die Qualität des Personalmanagements wirklich so hoch ist, können nur die Mitarbeiter selber beurteilen. Den Mitarbeiter- und Bewerberbeurteilungen über die Evonik Industries AG auf kununu.com⁹⁰ zufolge, hält das Unternehmen was es verspricht: mit einer Durchschnittsbewertung von 3,6 von 5 Sternen und den Arbeitgeber Gütesiegeln „Open Company“ und „Top Company“ bestätigen die Mitarbeiter und Bewerber von Evonik das gute Arbeitgeberimage. Die Gütesiegel sagen unter anderem aus, dass das Unternehmen selbst Mitarbeiter dazu einlädt, Bewertungen auf kununu.com für Evonik vorzunehmen. Diese können dann vom Unternehmen kommentiert werden.

⁸⁶ Vgl. o.V.: Diversity

⁸⁷ Vgl. AFP u. t-online.de (2013)

⁸⁸ Vgl. n-tv.de u. hvg/dpa (2012)

⁸⁹ Vgl. Helfer, Andreas (2014)

⁹⁰ Vgl. kununu.com (a)

Jedoch sind auch bei einem so guten Arbeitgeber wie Evonik Abbau von Stellen aus Unternehmenssicht manchmal nicht zu vermeiden. 2013 hat das Unternehmen angekündigt, 1000 Stellen in der Verwaltung an deutschen Standorten abzubauen. Dieses Sparprogramm werde jedoch, so der Vorstand, sozialverträglich ablaufen. Des Weiteren werden betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2018 ausgeschlossen.⁹¹

Schlechte Schlagzeilen hat es fast von jedem größeren Konzern bereits gegeben. Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und der Politik ist seit jeher bekannt. Damit die Spenden der Großkonzerne an die einzelnen Parteien nicht zu hoch ausfallen, werden hier schon seit längerem Obergrenzen gefordert.⁹²

Wenn diese durchgesetzt werden würden und eine höhere Transparenz im Hinblick auf die geflossenen Gelder bestehen würde, könnte jeder Bürger sich selber ein Bild über die Lobbyarbeit der Parteien machen. So würde die Wahl auf eine bestimmte Partei, die die Interessen der einzelnen Wähler vertritt, für manch einen ebenfalls leichter fallen.

Die neue Personalstrategie von Evonik wird in ihren Grundzügen auf der Internetpräsenz bereits gut erläutert. Hier fehlen jedoch Details und Beispiele zu den genannten Maßnahmen aus dem Konzernprogramm Evonik 2016. Besonders die Personalentwicklungsmaßnahmen werden nicht im Detail beschrieben. Hier wird lediglich darauf hingewiesen, dass für die Gewinnung talentierter Nachwuchskräfte ein intensiver Kontakt zu Universitäten und Berufsverbänden gepflegt wird.⁹³

⁹¹ Vgl. Wels, Thomas (2013)

⁹² Vgl. AFP, t-online.de (2013)

⁹³ Vgl. Evonik Industries AG Geschäftsbericht 2012

6 Beispiel Lanxess

Der Chemiekonzern Lanxess mit Hauptsitz in Köln beschäftigt mehr als 16.700 Mitarbeiter in 29 Ländern und erwirtschaftete 2014 so einen Umsatz von rund 8 Milliarden Euro.⁹⁴

Am Beispiel von Lanxess wird deutlich, welchem internationalen Wandel das Personalmanagement unterliegt. In den folgenden Abschnitten wird diese Entwicklung näher beschrieben

6.1 Umgang im Personal Management in Bezug auf die Globalisierung

Um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken, hat Lanxess ein Programm (Xcare) entwickelt. Dieses berechnet den Personalbedarf, der vom Wachstum des Unternehmens und der Produktionssteigerung abhängt. Daraus ergeben sich ebenfalls die Zahl der zukünftigen Ausbildungsplätze, Traineeestellen, sowie Plätze für ein duales Studium. Dies entspricht, dem Unternehmen nach, einer gesunden, nachhaltigen Personalstruktur.

Des Weiteren werden ältere Mitarbeiter mit teilweise jahrzehntelangem Erfahrungswissen mit den jüngeren Mitarbeitern und Nachwuchskräften zu einem Austausch angeregt, damit das Know-How der Mitarbeiter erhalten bleibt. Dies sieht der Personalchef Zhengrong Liu als eine langfristige Aufgabe an.

Wichtig bei der Personalauswahl für die weltweit 29 Standorte ist ausschließlich die Qualifikation eines Bewerbers und nicht das Geschlecht oder seine Nationalität. Lanxess wünscht sich „mehr Menschen mit weltoffener Mentalität“ aus unterschiedlichen Kulturen in seiner Belegschaft.

⁹⁴ Vgl. Lanxess AG: Lanxess auf einen Blick

Das Unternehmen sieht sich aktuell (Stand: 2011) zwei großen Herausforderungen gegenüber, die es zu bewältigen gilt: dem Demographie bedingten Fachkräftemangel und dem industriellen Strukturwandel.⁹⁵

Wichtig bei der Steuerung des Personalmanagements von über 16.700 Mitarbeitern in 29 Ländern ist zum einen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern und zum anderen ihre intrinsische Motivation zu stärken. Dies gelingt nur, „wenn zentrales und lokales Personalmanagement in den Märkten optimal vernetzt sind und füreinander arbeiten.“

Misstrauen innerhalb der Belegschaft sollte erst gar nicht entstehen. Alle Probleme sollten direkt und klar kommuniziert werden. Zudem ist eine Mehrklassengesellschaft tunlichst zu vermeiden.⁹⁶

Eine offene Kritik der Mitarbeiter an das Unternehmen ist, dass die jährlichen Mitarbeitergespräche oft sehr informell und punktuell seien. Der Personalleiter Herr Liu zog daraus die Konsequenz, dass diese Gespräche zukünftig abgeschafft werden sollen, um die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Chef so dynamischer gestalten.

Stattdessen soll eine Art Tage-Beziehungsbuch eingeführt werden, was nur von dem jeweiligen Mitarbeiter und seiner Führungskraft eingesehen und bearbeitet werden kann. Hier werden dann z.B. die gemeinsam erarbeiteten „Spielregeln“ wie für das Verhalten in Konfliktsituationen, festgehalten. So sollen Probleme direkt angesprochen bzw. dokumentiert werden, um gemeinsam zu einer Lösung zu kommen.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. WeltN24 GmbH (2011)

⁹⁶ Vgl. Astheimer, Sven (2012)

⁹⁷ Vgl. Da Silva, Kristina Enderle (2013)

Der Personalchef von Lanxess vertritt die Meinung, dass Personalarbeit Grenzen überwinden muss, um dauerhaft in einem weltweit tätigen Unternehmen erfolgreich arbeiten zu können.

Er erläutert den Begriff „innere Globalisierung“ damit, dass die Hauptakteure, also die „global player“, nicht nur treibende Kraft für die voranschreitende Globalisierung sind, sondern auch Getriebene. Der Grund hierfür sieht Herr Liu darin, dass das Unternehmen auseinanderstrebende Interessen der Märkte und Mitarbeiter in vielen Ländern in sich vereint und diese in einen harmonischen Einklang bringen muss. Zudem sollte die soziale Verantwortung für jeden Arbeitsplatz ebenfalls nicht an den Ländergrenzen enden, sondern auch die Mitarbeiter beispielsweise der Zulieferfirmen in den Billiglohnländern betreffen.

Bei der Wahl der Standortschließungen und –eröffnungen spielen für Lanxess allein wirtschaftliche Kriterien eine Rolle. Ein Beleg dafür ist, dass das Unternehmen 2005 vor der Wahl stand, ein Werk in Deutschland, wo der Hauptsitz liegt, oder in Spanien zu schließen. Da hier alleine die Wirtschaftlichkeit und nicht das Ursprungsland eines Unternehmens ausschlaggebend waren, schloss das Unternehmen wider aller Erwartungen das Werk in Deutschland. Die Gründe für dieses Handeln sollten transparent für alle Mitarbeiter ersichtlich sein, um die Glaubwürdigkeit des Konzerns zu stärken.

Diese Transparenz spiegelt sich auch in der Personalarbeit wieder. Eine wichtige HR-Funktion ist die Kommunikation zwischen der Belegschaft und dem Vorstand und in diesem Dialog klar auf Konflikte hinzuweisen und diese zu klären. Zudem ist es jedem Mitarbeiter, egal aus welcher Niederlassung er kommt, möglich, eine verantwortungsvolle Position zu erreichen und innerhalb des Konzerns Karriere zu machen.

Auch die Vergütung und deren Komponenten sind für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar und teilweise sogar konzernweit einheitlich. Hier wurde die Leistungsbeurteilung vom Bonussystem abgekoppelt und eine Gewinnbeteiligung

für jeden Mitarbeiter eingeführt. Darüber hinaus erhält jeder Bereich einen Bonustopf, aus dem zum größten Teil ein Vertrauensbonus gezahlt wird. Der Rest ist für die individuelle Leistungszahlung bestimmt, über die der Vorgesetzte alleine entscheidet.

Bei den Karrierechancen versucht Lanxess ebenfalls fair und global zu agieren. Bei der Besetzung wichtiger Führungspositionen greift das Unternehmen beispielsweise auf das weltweite Kandidatennetz zurück. Jedoch gilt es auch, weltweit Talente intern zu fördern, um diese später nicht an Konkurrenten zu verlieren. Die Balance zwischen Loyalität und Vertrauen sollte den Mitarbeitern entgegengebracht werden, denn nicht jeder Angestellte verlässt das Unternehmen sofort, wenn monetäre Anreize an anderer Stelle locken.⁹⁸

Im Mai 2013 verkündet Herr Liu, dass er das Unternehmen Lanxess Ende Juni auf eigenen Wunsch verlassen wird. Der Vorstandschef Herr Axel Heitmann bescheinigt ihm eine „innovative Personalpolitik“ und bedankt sich für die jahrelange, gemeinsame Arbeit.⁹⁹

Jedoch auch ohne Herrn Liu wird dem Unternehmen gutes Personalmanagement bescheinigt. Im März 2014 wird dem Unternehmen für sein Senior-Traineeprogramm der Queb-Special-Award für Diversity & Recruiting überreicht. Dieses Programm richtet sich gezielt an Akademiker, „die nach einer längeren Familienphase (im Durchschnitt 10 Jahre) mit Kindererziehung oder der Pflege von Familienangehörigen wieder ins Berufsleben einsteigen wollen.“ Nahezu alle Teilnehmer dieses Programms waren weiblich und durchschnittlich 48 Jahre alt. Lanxess sieht hier potenzielle Führungskräfte. Die ersten Übernahmegespräche liefen bereits.¹⁰⁰

⁹⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

⁹⁹ Vgl. Kröter, Thomas (2013)

¹⁰⁰ Vgl. Haufe Online Redaktion (2014)

Internationale Einsätze bei Lanxess

Das Unternehmen unterstützt alle entsandten Mitarbeiter von den Vorbereitungen auf die internationale Tätigkeit bis zur Rückkehr. Die „Expatriates“, die überwiegend in Singapur, China, den USA und Brasilien eingesetzt werden, erhalten beispielsweise über maximal zwei Jahre eine finanzielle Unterstützung im Rahmen des im Jahr 2011 eingeführten Dual Career Programms, wenn der mitreisende Partner ebenfalls einer Arbeit vor Ort nachgeht. Bei der Integration in den Arbeitsmarkt hilft das Unternehmen den Entsandten ebenfalls. Darüber hinaus erhält der mitreisende Partner ein gewisses Budget, das er für Qualifizierungen nutzen kann. Auch werden Schulgebühren für schulpflichtige Kinder übernommen. Im Vorhinein wird für den Entsandten ein individuelles, interkulturelles Training von einem binationalen Trainerteam durchgeführt, welches ihm in den ersten zwölf Monaten des Einsatzes zur Seite steht.¹⁰¹

6.2 Empfehlungen und Schlussfolgerungen

Der Chemiekonzern Lanxess AG scheint auf den ersten Blick viel für seine Mitarbeiter, im Hinblick auf internationale Einsätze, zu tun. Das Senior Traineeprogramm, aber auch weitere internationale Trainee Programme bieten den Mitarbeitern Karrierechancen an allen weltweiten Standorten.¹⁰²

Jedoch bekam auch der Chemiekonzern die Folgen der schwachen Nachfrage in der Reifen- und Autoindustrie im Jahr 2013 zu spüren. Das Unternehmen sackte in die roten Zahlen ab und kündigte die Streichung von bis zu 1200 Arbeitsplätzen an.¹⁰²

Auf der Hauptversammlung zum Geschäftsjahr 2014 erklärte der Vorstandschef Matthias Zachert, dass der Konzern „auf dem Weg zurück in die Erfolgsspur ein

¹⁰¹ Vgl. Lanxess AG: Internationale Möglichkeiten

¹⁰² Vgl. Töpfer, Verena

gutes Stück vorangekommen“ sei. Dies ist jedoch, neben gesunkenen Rohstoffpreisen und dem starken US-Dollar, auch dem nun umgesetzten Abbau von etwa 100 Arbeitsplätzen zu verdanken. Weiterhin möchte das Unternehmen aber zum Ende des Jahres 2015 ihr Werk in Marl schließen, um konkurrenzfähiger zu werden.¹⁰³

Bei kununu.de bewerten die Mitarbeiter und Bewerber das Unternehmen mit 4 von 5 Sternen, also auf den ersten Blick etwas besser, als Evonik. Wenn man sich jedoch die Erfahrungsberichte ansieht, erkennt man viele „Ausreißer“, also teilweise sehr schlechte und teilweise sehr gute Bewertungen. Dies mag an den 11 verschiedenen, deutschen Standorten liegen. Bei Evonik hingegen zeigt sich bei den Bewertungen ein durchweg positives Bild des Unternehmens. Darüber hinaus ist Lanxess nur mit dem Arbeitgeber Gütesiegel „Top Company“ auf der Bewertungsseite ausgezeichnet worden und nicht mit dem Gütesiegel „Open Company“. Das Unternehmen hat somit kein eigenes Unternehmensprofil auf der Seite erstellt und ruft seine Mitarbeiter nicht dazu auf, Bewertungen auf dieser Seite zu hinterlassen.

Lanxess bietet seinen Mitarbeitern alles in allem relativ gute Chancen, international tätig zu sein und unterstützt sie auch auf dem Weg dorthin. Außerdem bietet es einen länderübergreifenden Personalaustausch und ein globales Entwicklungsprogramm in der Lanxess Academy an.¹⁰⁴

¹⁰³ Vgl. Kölnische Rundschau

¹⁰⁴ Vgl. Lanxess AG: Lanxess als Arbeitgeber

7 Was wünschen sich die Mitarbeiter von einem Global Player?

Bereits 1995 wurden Mitarbeiter von Thyssen über den Bedarf an interkulturellen Trainingsmaßnahmen und ihren Erfahrungen mit interkultureller Kommunikation befragt. Sprachprobleme gehörten hier zum Hauptkritikpunkt sowie unterschiedlich realisierte Kommunikationsstile. Des Weiteren wurden Unterschiede im Zeitempfinden als Störfaktor innerhalb einer interkulturellen Kommunikation genannt, die z.B. Projekte nur schleppend voran brachten. Oft kam es innerhalb der Befragung zu Stereotypisierungen, bei denen die Mitarbeiter das Verhalten des internationalen Geschäftspartners verallgemeinerten und als typisch für die gesamte Nation ansahen.

Zur Zeit der Befragung bestand der Großteil von interkulturellen Trainingsmaßnahmen aus Sprachkursen (90 %). 42 % der Befragten hielten diese Maßnahmen nicht für ausreichend und forderten mehr Unterstützung bei der Vorbereitung auf internationale Berufskontakte. Interkulturelles Training, gefolgt von intensiverem Sprachtraining würden sich die meisten Mitarbeiter als zusätzliche Maßnahme wünschen.

Die befragte Gruppe von Mitarbeitern kann in zwei Untergruppen eingeteilt werden. Für beide Gruppen solle ein individuelles Trainingsprogramm erstellt werden. Die erste Gruppe umfasst Mitarbeiter, die eher kurz und punktuell mit ausländischen Gesprächspartnern zusammentreffen, die andere Gruppe besteht aus Mitarbeitern, „...die vor längeren Auslandsaufenthalten stehen.“¹⁰⁵

Heute bietet ThyssenKrupp, laut eigenen Angaben, internationale Einsätze meistens als Bestandteil ihrer Traineeprogramme an.¹⁰⁶ In wie weit sich die

¹⁰⁵ Vgl. Warthun, Nicole, S.123 ff. (2008)

¹⁰⁶ Vgl. ThyssenKrupp AG

Qualität der interkulturellen Trainings innerhalb von 20 Jahren verbessert haben, kann hier leider nicht beantwortet werden.

8 Fazit

In erster Linie bietet die Globalisierung und damit die offenen Grenzen den Unternehmen neue Absatzmärkte und somit neue Einsatzgebiete für das eigene Personal, aber auch Möglichkeiten neue Standorte im Ausland mit Personal vor Ort aufzubauen. Die Möglichkeiten sind hier vielfältig (siehe Abbildung 4 „Stufenmodell der Internationalisierung“) und müssen individuell für jedes Unternehmen je nach Größe und langfristigen Zielen, abgestimmt werden.¹⁰⁷

Die Globalisierung hat in vielen Teilen der Welt bereits dazu beigetragen, dass Menschen in Frieden und Freiheit zusammen leben, freien Handel betreiben werden kann, und zwar ohne übermäßige Kontrollen und über Landesgrenzen hinweg reisen können. Doch nun ist es an der Zeit, die europäische Integration weiterzuentwickeln, damit die EU gegenüber den großen Regionen der Welt wettbewerbsfähig bleibt.¹⁰⁸

Die Globalisierung stellt Chancen und Risiken zugleich für ein Unternehmen dar. Dem neuen, starken Wettbewerbsdruck kann jedoch mit den individuellen Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens entgegengetreten werden. Ein Unternehmen muss sich in dieser globalisierenden Welt seine eigene Identität entwickeln, ganz klar die Vorzüge seiner Produkte oder Dienstleistungen herausstellen und die eigene Corporate Identity nach außen hin vermitteln. Intern sollte eine gemeinsame Unternehmenskultur aufgebaut und gelebt werden.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. Koch, Malte (2008)

¹⁰⁸ Vgl. Evonik Magazin 2/2011

¹⁰⁹ Vgl. Heide, Ralf (2000)

Literaturverzeichnis

Achouri, Cyrus: Human Resources Management: Eine praxisbasierte Einführung, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011

AFP u. t-online.de: Kritik von LobbyControl: Evonik-Spende an SPD und SCU fällt mit Energieberatungen zusammen, http://www.t-online.de/wirtschaft/id_66587404/kritik-an-evonik-spenden-fuer-cdu-und-spd-waehrend-koalitionsgespraechen.html, 19.11.2013, Abruf am 24.06.2015

Astheimer, Sven: Die Wahrheit muss auf den Tisch, <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/zhenrong-liu-personalleiter-lanxess-die-wahrheit-muss-auf-den-tisch-11762638.html>, 30.05.2012, Abruf am 05.06.2015

Armutat, Sascha u.a.: Praxis Papiere: Globalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen - die Rolle des Personalmanagements, Ergebnisse des DGFP-Arbeitskreises „Internationales Personalmanagement“, Düsseldorf, DGFP e.V., Ausgabe 7/2007

Balkenhol, Christof: Auswirkungen der Globalisierung – Die Gewinner und Verlierer, In: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 11/2005, S.675-678

Barmeyer, Christoph I. u. Bolten, Jürgen: Interkulturelle Personalorganisation, überarbeitete Ausgabe, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008

Bartscher, Thomas: Definition Personalmanagement im Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalmanagement.html>, Abruf am 01.06.2015

Bissinger, Manfred:“ Die Chemie ist bei der Globalisierung schon immer ganz vorn dabei gewesen“, S 14. ff. In: Evonik Magazin 2/2011, Die neue Zeitrechnung

Bufe, Wolfgang: Fremdsprachenbezogenes interkulturelles Training in der betrieblichen Weiterbildung, S.179 ff. in: **Barmeyer, Christoph I. u. Bolten, Jür-**

gen: Interkulturelle Personalorganisation, überarbeitete Ausgabe, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008

Bundeszentrale für Bildung: Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 5. Auflage, Mannheim: Bibliographisches Institut 2013. Lizenzausgabe Bonn, 2013

Bolten, Jürgen: Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung, S.158 ff. in: **Barmeyer, Christoph I. u. Bolten, Jürgen:** Interkulturelle Personalorganisation, überarbeitete Ausgabe, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008

Bolten, Jürgen: Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation, S.307 ff. in: **Stahl, Günter K., Mayrhofer, Wolfgang u. Kühlmann, Torsten M.:** Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen (Stahl, Mayrhofer, Kühlmann), Mering, Rainer Hampp Verlag, 2005

Breitkreuz, Gerhard: Personalentwicklung zwischen Globalisierung und Glokalisierung, <http://www.experto.de/b2b/personal/personalentwicklung/personalentwicklung-zwischen-globalisierung-und-glokalisierung.html>, Abruf am 09.06.2015

Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2009

Czotscher, Eric: Managementkompass Megatrends, Frankfurt am Main, Boshen Offsetdruck GmbH, 2007

da Silva, Kristina Enderle: Warum Lanxess Mitarbeitergespräche abschaffen will, http://www.haufe.de/personal/hr-management/warum-lanxess-mitarbeitergespraeche-abschaffen-will_80_161172.html, 22.01.2013, Abruf am 05.06.2015

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Innere Globalisierung stellt die Personalarbeit vor neue Aufgaben,

<http://www.dgfp.de/wissen/themen/internationales-personalmanagement/Innere-Globalisierung-stellt-die-Personalarbeit-vor-neue-Aufgaben>, Abruf am 18.06.2015

Dincher, Roland u. Mosters, Marcel: Personalauswahl und Personalbindung, 2.Auflage, Neuhofen, Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement, 2011

Duden : Bedeutung Kolonialismus,

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Kolonialismus>, Abruf am 02.06.2015

Drumm, Hans J.: Personalwirtschaft, 4. Auflage, Trossingen, Springer Verlag, 2000

Eberl, Evelin: Die Globalisierung wirkt sich auf die Personalarbeit aus

<https://www.audimax.de/news-detail/article/die-globalisierung-wirkt-sich-auch-auf-die-personalarbeit-aus-01046/> Abruf am 01.06.2015

Evonik Industries AG: Megatrends,

<http://corporate.evonik.de/de/unternehmen/megatrends/Pages/default.aspx> ,
Abruf am 10.06.2015

Evonik Industries AG: Geschäftsbericht 2012,

http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC EQF- jAA&url=http%3A%2F%2Fcorporate.evonik.de%2F_layouts%2FWebsites%2FInter- net%2FDownloadCenterFileHandler.ashx%3Ffileid%3D426&ei=Y5CKVY YOY KwsQGGkY- DIBg&usg=AFQjCNGj2vyG6EyB_y8blvPtijkpymzyrQ&bvm=bv.96339352,d.bGg &cad=rja, Download am 24.06.2015

Evonik Magazin 2/2011, Die neue Zeitrechnung, Essen

Fuchs, Manuel: Definition Globalisierung, <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/definition> , Abruf am 02.06.2015

Geighardt-Knollmann, Christiane: Praxis Papiere: DGFP Studie: Megatrends und HR Trends, Düsseldorf, Ausgabe 7/2011

Ghemawat, Pankaj: Die Zukunft der Globalisierung, S.9 ff. In: Evonik Magazin 2/2011, Die neue Zeitrechnung, Essen

Günster, Pierre: Der Prophet, der ins Heimatland zurückkehrt: ungehört und unbeachtet – aber teuer bezahlt, S. 225 ff. in: **Barmeyer, Christoph I. u. Bolten, Jürgen:** Interkulturelle Personalorganisation, überarbeitete Ausgabe, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008

Haubock, Alexander u. Öhlschlegel-Haubock: Personalmanagement, 2. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer Verlag, 2009

Haufe Online Redaktion: Lanxess für Diversity im Recruiting ausgezeichnet, http://www.haufe.de/personal/personalszene/award-lanxess-fuer-diversity-im-recruiting-ausgezeichnet_74_228550.html, 28.03.2014, Abruf am 05.06.2015

Heide, Ralf: Globalisierung / Internationalisierung und die Auswirkungen auf die betriebliche Personalarbeit, FH Eberswalde, 2000

Helfer, Andreas: Kritik nach Chlorgasunfall bei Evonik, <http://www.ksta.de/niederkassel/chlorgas-wolke-ueber-niederkassel-kritik-nach-chlorgasunfall-bei-evonik,15189206,26820056.html>, 11.04.2014, Abruf am 24.06.2015

Kapalschinski, Christoph u. Terpitz, Katrin: Der deutsche Chinese hat Vorstandschancen, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/zhengrong-liu-der-deutsche-chinese-hat-vorstandschancen/8268660.html>, 28.05.2013, Abruf am 05.06.2015

Kieser, Alfred u. Nagel, Rüdiger: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, 2. Auflage, Berlin, Hermann Luchterhand Verlag, 1990

Koch, Malte: Personalpolitische Antworten auf die Megatrends in unserer Gesellschaft: Ein Handlungsleitfaden für die künftige Gestaltung der Personalarbeit, Leuphana Universität Lüneburg, 2008

Kölnische Rundschau: Die Chemie stimmt nicht mehr bei Lanxess, <http://www.rundschau-online.de/wirtschaft/kritik-am-vorstand-die-chemie-stimmt-nicht-mehr-bei-lanxess,15184892,30698334.html>, 14.05.2015, Abruf am 12.07.2015

Koppel, Oliver u. Plünnecke, Axel: Braingain – Braindrain; Die Wachstumspotenziale der Zuwanderung, IW-Positionen 33, Köln, Deutscher Instituts-Verlag, 2008

Kröter, Thomas: Liu verlässt Lanxess, <http://www.ksta.de/stadt-leverkusen/personal-liu-verlaesst-lanxess,15189132,22662566.html>, 02.05.2013, Abruf am 05.06.2015

Kühlmann, Thorsten M. u. Stahl, Günter K.: Diagnose interkultureller Kompetenz, Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers, S.213 ff. in: **Barmeyer, Christoph I. u. Bolten, Jürgen:** Interkulturelle Personalorganisation, überarbeitete Ausgabe, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008

kununu.com (a): Erfahrungsberichte von Mitarbeitern, Bewerbern und Azubis über Evonik, <http://www.kununu.com/evonik>, Abruf am 24.06.2015

kununu.com (b): Erfahrungsberichte von Mitarbeitern, Bewerbern und Azubis über Lanxess, <http://www.kununu.com/de/all/de/pc/lanxess>, Abruf am 12.07.2015

Mastiaux, Edmund: Was ist Personalmanagement?, <http://www.zfm-bonn.de/unternehmen/aktuelles/edmund-mastiaux-definition-personalmanagement/>, Abruf am 19.06.2015

Naisbitt, John u. Aburdene, Patricia: Megatrends 2000, Berlin, Econ Verlag, 1992

Nguyen, Viet-Anh: Facetten der Globalisierung, Zweibrücken, VDM Verlag, 2007

n-tv.de u. hvg/dpa: Schmiergeld, Schlägereien, Bilanzmanipulation: Evonik kippt China-Engagement, <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Evonik-kippt-China-Engagement-article6044236.html>, 17.04.2012, Abruf am 24.06.2015

o.V.: Betriebswirtschaft in der Praxis: Definition Economies of Scale, <http://www.welt-der-bwl.de/Economies-of-Scale>, Abruf am 24.06.2015

o.V.: Chrysler-Verkauf perfekt, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-498065.html>, 2007, Abruf am 02.06.2015

o.V.: Neue Bemessungsgrenzen für 2015, <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2014/10/2014-10-15-rechengroessen-sozialversicherung.html>, Stand 28.11.2014, Abruf am 02.06.2015

Haufe-Lexware GmbH & C. KG: Personalentwicklung, <http://www.haufe.de/thema/personalentwicklung/>, Abruf am 22.06.2015

Evonik Industries AG: Evonik: Kerngeschäft Spezialchemie, <http://corporate.evonik.de/de/unternehmen/Pages/default.aspx>, Abruf am 02.06.2015

Evonik Industries AG: Neue Personalstrategie von Evonik, <http://corporate.evonik.de/de/verantwortung/mitarbeiter-human-resources/pages/default.aspx>, Abruf am 24.06.2015

Evonik Industries AG: Diversity, <http://corporate.evonik.de/de/verantwortung/mitarbeiter-human-resources/diversity/pages/default.aspx>, Abruf am 24.06.2015

Lanxess AG: Lanxess auf einen Blick: Lanxess – im Kern der Chemie, <http://lanxess.de/de/corporate/ueber-lanxess/wer-wir-sind/>, Abruf am 18.06.2015

Lanxess AG: Internationale Möglichkeiten – Chancen rund um den Globus, <http://karriere.lanxess.de/de/lanxess-als-arbeitgeber/unsere-angebote/internationale-moeglichkeiten/>, Abruf am 12.07.2015

Lanxess AG: Lanxess als Arbeitgeber, <http://karriere.lanxess.de/de/lanxess-als-arbeitgeber/>, Abruf am 12.07.2015

Schwaab, Jan A.: Begriff und Messung der Globalisierung: Ein Vorschlag zur Integration von Intensitäts- und Streuungskonzepten in der Empirischen Globalisierungsanalyse. In: Beiträge zur Wirtschaftsforschung 53, Mainz, Johannes Gutenberg-Universität (1997)

Sievert, Hans-Wolf u. Yan, Song: Die Reintegration im internationalen Personalmanagement, S. 241 ff. in: **Barmeyer, Christoph I. u. Bolten, Jürgen:** Interkulturelle Personalorganisation, überarbeitete Ausgabe, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008

Spiegel special 7/2005, Spiegel-Serie: Globalisierung „Die Neue Welt“

Taube Electronic: Personalmanagement in KMU, <http://www.taube-electronic.de/personalmanagement-kmu/>, Abruf am 27.06.2015

ThyssenKrupp AG: Internationale Einsätze, <http://karriere.thyssenkrupp.com/de/karriere/ihre-zukunft-bei-thyssenkrupp/unsere-angebote-an-sie/internationale-einsaetze.html>, Abruf am 05.06.2015

Töpfer, Verena: Stellenabbau: Chemiekonzern Lanxess will bis zu 1200 Stellen streichen, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/lanxess-streicht-1200-arbeitsplaetze-in-koeln-und-leverkusen-a-1000275.html>, 31.10.2014, Abruf am 12.07.2015

Warthun, Nicole: Interkulturelle Schulungsmaßnahmen: Was wünschen sich Mitarbeiter zur Vorbereitung auf internationale Berufskontakte?, S.123 ff. in: **Barmeyer, Christoph I. u. Bolten, Jürgen:** Interkulturelle Personalorganisation, überarbeitete Ausgabe, Sternenfels, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008

Wels, Thomas: Sparprogramm: Evonik will 1000 Stellen in der Verwaltung abbauen, <http://www.derwesten.de/wirtschaft/evonik-will-1000-stellen-in-der-verwaltung-abbauen-id8481728.html>, 23.09.2013, Abruf am 24.06.2015

WeltN24 GmbH: Personalabteilungen brauchen langfristige Strategien, <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/leadership/article13599382/Personalabteilungen-brauchen-langfristige-Strategien.html>, 16.09.2011, Abruf am 05.06.2015

Zukunftsinstitut GmbH: Megatrends Übersicht, <http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends>, Abruf am 01.06.2015

Z_punkt GmbH: Megatrends update