

Tempel, Anne; Wächter, Hartmut; Walgenbach, Peter

**Article**

## Multinationale Unternehmen und internationales Personalmanagement: Eine vergleichende institutionalistische Perspektive

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Tempel, Anne; Wächter, Hartmut; Walgenbach, Peter (2005) : Multinationale Unternehmen und internationales Personalmanagement: Eine vergleichende institutionalistische Perspektive, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 2, pp. 181-202

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105199>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Anne Tempel, Hartmut Wächter, Peter Walgenbach\*

**Multinationale Unternehmen und  
internationales Personalmanagement.  
Eine vergleichende institutionalistische Perspektive\*\***

In diesem Beitrag wird ein Ansatz zur Erforschung der Personalpolitik in multinationalen Unternehmen vorgestellt, der sich inzwischen zu einem eigenständigen Forschungsstrang in der internationalen Personalforschung entwickelt hat. Dieser Ansatz hat im deutschsprachigen Raum bisher nur wenig Aufmerksamkeit erfahren. Es werden sowohl die Vorgehensweise in der Forschung als auch bereits vorliegende Befunde empirischer Studien auf der Basis dieses Ansatzes vorgestellt. Anschließend erfolgt eine kritische Würdigung des Ansatzes und der empirischen Studien. Dabei werden der Erklärungsbeitrag und die Erklärungsgrenzen des Ansatzes mit Blick auf die Personalpolitik multinationaler Unternehmen herausgearbeitet. Darüber hinaus werden Überlegungen zu den Entwicklungspotenzialen dieses Ansatzes angestellt.

**Multinational Companies and International HRM.  
A Comparative Institutional Approach**

This paper discusses a relatively new approach to studying HRM in multinational companies which has become a distinctive line of inquiry in the field of international HRM, but has been largely neglected in HRM research in Germany. The paper outlines the approach and analyses the empirical studies which have been conducted. On this basis, their contribution to the field of international HRM and their present limitations will be discussed and suggestions for further developing the approach in the future will be presented.

Key words: **Multinational Companies, International HRM,  
Country-of-origin Effect, Host-country Effect**

---

\* Dr. Anne Tempel, Universität Erfurt, Lehrstuhl für Organisationstheorie und Management, Nordhäuser Straße 63, D – 99089 Erfurt. E-Mail: anne.tempel@uni-erfurt.de.

Prof. Dr. Hartmut Wächter, BWL – Schwerpunkt Arbeit Personal Organisation, Universität Trier, D – 54286 Trier. E-Mail: waechterh@uni-trier.de.

Prof. Dr. Peter Walgenbach, Universität Erfurt, Lehrstuhl für Organisationstheorie und Management, Nordhäuser Straße 63, D – 99089 Erfurt. E-Mail: peter.walgenbach@uni-erfurt.de.

\*\* Artikel eingegangen: 22.11.2004

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 4.4.2005.

## 1. Einführung

In diesem Beitrag wird ein Ansatz zur Erforschung der Personalpolitik in multinationalen Unternehmen vorgestellt, der sich inzwischen zu einem eigenständigen Forschungsstrang in der internationalen Personalforschung entwickelt hat. Dieser Ansatz hat in der Personalforschung im deutschsprachigen Raum bisher nur wenig Aufmerksamkeit erfahren. So findet er etwa im Überblicksaufsatz von Weber et al. (1999) keine Beachtung. Weber et al. (1999) identifizieren in ihrem Überblicksaufsatz die folgenden drei Zugänge zum internationalen Personalmanagement, die jedoch Defizite aufweisen. Diese Defizite, auf die wir nach einer knappen Skizzierung der Ansätze jeweils kurz eingehen, können durch die im Anschluss ausführlich vorgestellte vergleichende institutionalistische Perspektive behoben werden.

(1) In der Perspektive des „cross-cultural-management“ wird davon ausgegangen, dass individuelles Verhalten durch nationale Kultur geprägt wird (vgl. Adler 1997). Studien dieser Forschungsrichtung haben wertvolle Hinweise für die Praxis des internationalen Personalmanagements geliefert und die in der Folge entwickelten Konzepte des interkulturellen Trainings scheinen einen großen praktischen Nutzen zu besitzen. Aus wissenschaftlicher Sicht allerdings werden erhebliche Bedenken angemeldet. So erscheint es problematisch, dass die Fülle und Breite kulturanthropologischer Erkenntnisse sich in dieser Forschungsrichtung auf die von Hofstede (1980) entwickelten Kategorien verengt hat (vgl. Clark et al. 1999). Dabei werden zudem die methodischen Probleme der Studie von Hofstede oft ignoriert (vgl. Sondergaard 1994; Tayeb 1998). Ferner tritt durch die Fokussierung auf individuelles Verhalten die Analyse der Organisation und der Personalpolitik der Organisation in den Hintergrund. Darüber hinaus erscheint die Gleichsetzung von kulturellen Eigenarten und nationalen Unterschieden problematisch (vgl. Ferner 1997; Clark et al. 1999; McSweeney 2002). Kultur erscheint in dieser Perspektive als eine „Catch all“-Variable mit der Folge, dass Erklärungen zirkulär werden. Mit Kultur wird alles und insofern nichts erklärt.

(2) In der international vergleichenden Personalforschung wird eine breitere Definition von Kultur gewählt. Vertreter dieser Forschungsrichtung beschreiben und vergleichen Personalpraktiken in verschiedenen Ländern und richten dabei ihr Augenmerk auf deren Anwendung in verschiedenen nationalen Kontexten. Ihren Ursprung findet diese Perspektive in der Industrial-Relations-Literatur (vgl. Dowling 1999). Studien dieser Forschungsrichtung, wie etwa das Cranfield Project on Strategic International Human Resource Management, haben vor allem zur Identifikation und zum Verständnis von Personalpraktiken in verschiedenen Ländern beigetragen (vgl. Brewster/Larsen 1992; Brewster et al. 2000). Arbeiten dieser Forschungsrichtung sehen sich jedoch mit dem Vorwurf konfrontiert, sich auf die Deskription von Unterschieden beschränkt zu haben. Der deskriptive Charakter liegt darin begründet, dass der Schwerpunkt in den Studien auf die Erhebung von Daten gelegt wurde, die theoretische Basis hingegen nur wenig ausgearbeitet verblieben ist (vgl. Weber et al. 1999). Dort, wo sich theoretische Erklärungen empirischer Befunde finden, sind diese häufig ex post über das vorhandene Datenmaterial gelegt worden (siehe etwa Gooderham et al. 1999; Kabst et al. 2003).

(3) Der dritte Zugang zum Personalmanagement in multinationalen Unternehmen unterscheidet sich nach Weber et al. (1999, 1992) deutlich von den beiden bisher vorgestellten. In dieser Forschungsrichtung wird der Frage nachgegangen, „wie multinationale Unternehmen ihre Personalfunktion auf weltweiter Ebene gestalten.“ Es wird beschrieben und analysiert, wie sich im Zuge des Internationalisierungsprozesses Personalfunktionen (z.B. Personalbeschaffung und -entwicklung) verändern und neue Funktionen, insbesondere die Betreuung von „Expatriates“, hinzukommen. Häufige Bezugspunkte sind dabei die Typologien von Perlmutter (1969) sowie Bartlett und Ghoshal (1989). Diese Forschungsrichtung ist der Tradition des strategischen Managements verpflichtet. Die entwickelten Typologien sind insofern anschaulich und plausibel. Es wird jedoch – häufig implizit – eine Gestaltbarkeit der Personalfunktionen unterstellt und von einer Beeinflussbarkeit der nationalen Kontextbedingungen ausgegangen. Beides dürfte jedoch nicht immer gegeben sein. Zudem wird oftmals der Kontext multinationaler Unternehmen auf die Marktbedingungen in unterschiedlichen Ländern reduziert. In einigen Studien dieser Forschungsrichtung wurde jedoch versucht die Grenzen zwischen den von Weber et al. (1999) identifizierten Zugängen zur Personalpolitik multinationaler Unternehmen zu überwinden. So wurden etwa die Auswirkungen kultureller oder institutioneller Rahmenbedingungen auf das Personalmanagement in multinationalen Unternehmen analysiert. Diese Arbeiten weisen jedoch die bereits angeführten Defizite der beiden anderen Zugänge zur Personalpolitik multinationaler Unternehmen auf. Untersuchungen, die eine kulturelle Sichtweise gewählt haben, setzen Kultur und Nation gleich (vgl. Bae et al. 1998; Ngo et al. 1998). Arbeiten, die einer institutionellen Betrachtung folgen, gehen nicht über die Identifikation von Unterschieden hinaus (siehe etwa Buckley/Enderwick 1985; Innes/Morris 1995; Guest/Hoque 1996).

Im Folgenden wollen wir nun einen relativ jungen Ansatz zur Erforschung der Personalpolitik multinationaler Unternehmen präsentieren, der sich inzwischen zu einem „distinctive line of inquiry within the international HRM field“ entwickelt hat (vgl. Quintanilla/Ferner 2003; siehe auch Jain et al. 1998) und der die Begrenzungen und Defizite der oben kurz skizzierten Ansätze überwindet. In der deutschsprachigen Fachliteratur hat dieser Ansatz bisher kaum Beachtung gefunden (Ausnahmen sind etwa Tempel 2003; Geppert et al. 2004; Wächter/Peters 2004). In Anlehnung an Arbeiten in der Tradition des vergleichenden Institutionalismus (Hall/Soskice 2001; Whitley 1999; Maurice/Sorge 2000), in denen die Entstehung und Weiterentwicklung unterschiedlicher nationaler Wirtschaftssysteme analysiert wird, untersuchen Vertreter dieser Forschungsrichtung die Auswirkungen des Zusammenspiels zwischen den Strategien multinationaler Unternehmen und den Gegebenheiten nationaler institutioneller Umwelten auf das internationale Personalmanagement. Sie lösen sich allerdings in entscheidenden Punkten von grundlegenden Argumenten des vergleichenden Institutionalismus, wie sie sich etwa im „Business-Systems“-Ansatz (Whitley 1999) finden. So wird insbesondere die Vorstellung der geringen Wandlungsfähigkeit und der hohen Bestimmtheit nationaler Institutionen aufgegeben. Auf der anderen Seite wird jedoch die zentrale Argumentationsfigur, dass nationale Institutionen Struktur und Verhalten von Unternehmen prägen, beibehalten. Insofern lautet das Kernargument dieser stark empirisch ausgerichteten Forschungsrichtung, dass die nationale institutionelle Um-

welt im Heimatland multinationaler Unternehmen den Hintergrund für die Herausbildung spezifischer Personalpraktiken bildet und die Institutionen im Gastland den Rahmen bieten oder setzen, in dem diese Praktiken beibehalten, verändert oder abgestoßen werden können bzw. verändert oder aufgegeben werden müssen. Gemäß der Vertreter dieser Forschungsrichtung ist deshalb eine Analyse des institutionellen Umfeldes im Heimat- und im Gastland für das Verständnis des Personalmanagements multinationaler Unternehmen gleichermaßen erforderlich. Durch diese Analysen tragen die Arbeiten dieser Forschungsrichtung zur Überwindung der Grenzen der drei oben dargestellten Zugänge zur Personalpolitik multinationaler Unternehmen bei und gehen zugleich über die Identifikation von Unterschieden in der Personalpolitik multinationaler Unternehmen hinaus, indem sie Erklärungen für die identifizierten Unterschiede anbieten.

Im Weiteren werden zunächst ein wesentlicher theoretischer Bezugspunkt, nämlich der „Business-Systems“-Ansatz (Whitley 1999), wichtige Konzepte und das bisherige methodische Vorgehen dieser noch jungen Forschungsrichtung vorgestellt (Abschnitt 2). Anschließend werden bisher vorliegende empirische Studien präsentiert (Abschnitt 3). Den Abschluss des Beitrags (Abschnitt 4) bildet eine kritische Würdigung der Studien, die einerseits dazu dient, den Erklärungsbeitrag und die Erklärungsgrenzen dieser Forschungsrichtung zu verdeutlichen, und andererseits darauf abzielt, Entwicklungspotenziale des Ansatzes aufzuzeigen.

## **2. Der vergleichende institutionalistische Ansatz in der Forschung zum internationalen Personalmanagement**

### **2.1 *Der vergleichende Institutionalismus als Basis einer umfassenden Analyse der Personalpolitik multinationaler Unternehmen***

Unter Begriffen wie „varieties of capitalism“ (vgl. Hall/Soskice 2001), „business systems“ (vgl. Whitley 1999) oder „societal effects“ (vgl. Maurice/Sorge 2000) argumentiert eine Gruppe von Forschern, dass trotz wachsender internationaler Wirtschaftsaktivitäten Unterschiede zwischen nationalen Systemen ökonomischer Organisation bedingt durch unterschiedliche institutionelle Regelungen auch in Zukunft bestehen bleiben, da „nation states constitute the prevalent area in which social and political competition is decided in industrial capitalist societies“ (Whitley 1999, 19). In ihren Studien illustrieren sie die Vielfalt lebensfähiger Wirtschaftssysteme und bieten Konzepte und Typologien an, um diese Vielfalt empirisch zu erfassen.

Whitley (1999) entwickelt einen Rahmen, mit dem sich die Hauptcharakteristika von „Business Systems“ identifizieren lassen und in dem „Business Systems“ durch Unterschiede zwischen gesellschaftlichen Institutionen erklärt werden. Die Hauptcharakteristika beziehen sich zum einem auf das Wesen der Unternehmung in unterschiedlichen Gesellschaften oder, in den Begriffen von Whitley, auf die Art oder Ausprägung der „ownership co-ordination“. Damit ist einerseits das Verhältnis zwischen Eigentümern und Managern gemeint. Andererseits wird damit das Ausmaß, in dem ökonomische Aktivitäten in eine Unternehmung integriert sind, d.h. das Ausmaß, in dem Unternehmungen vertikal und/oder horizontal diversifiziert sind, erfasst. Ein weiteres Charakteristikum bezieht sich auf die „non-ownership coordination“. Hier werden drei Arten von Beziehungen zwischen Unternehmungen thematisiert: (1) Beziehungen

zwischen den Mitgliedern einer Wertschöpfungskette, (2) Beziehungen zwischen Wettbewerbern und (3) Beziehungen zwischen Unternehmungen in unterschiedlichen Branchen. Die Ausprägungen dieser Beziehungen bewegen sich auf dem Spektrum von Null-Summen-Spielen, über „Arm's-length“-Wettbewerb bis hin zu kooperativen, langfristigen sowie wechselseitig verpflichtenden Beziehungen zwischen Partnern und Wettbewerbern. Weitere Hauptcharakteristika beziehen sich auf die Art des Managements der Arbeitsbeziehungen und die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation in unterschiedlichen Gesellschaften. „*Employment relations*“ werden hinsichtlich des Ausmaßes der wechselseitigen Abhängigkeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern beschrieben. Formen der „*work organization*“ werden danach differenziert, in welchem Umfang Entscheidungsbefugnisse an untere Hierarchieebenen delegiert werden und in welchem Maß der Gruppe der Arbeitnehmer Vertrauen entgegengebracht wird.

„Business Systems“ bestehen aus einer Kombination dieser Merkmale, die in real existierenden „Business Systems“ nur in bestimmter Weise miteinander verknüpft sein können. Da Widersprüche zwischen einzelnen Merkmalen zu Konflikten zwischen Gruppierungen von sozialen Akteuren und institutionellen Arrangements führen bzw. führen würden, wird argumentiert, dass nur eine begrenzte Anzahl aus den möglichen Kombinationen dieser Charakteristika über einen längeren Zeitraum hinweg Bestand haben kann. Spezifische Ausprägungen von „Business Systems“ haben sich durch miteinander verflochtene Entwicklungen zentraler sozialer Institutionen während und nach der Phase der Industrialisierung herausgebildet. Eigenständige „Business Systems“ entstehen „wherever key associated institutions are both mutually reinforcing and distinctive from other ones“ (Whitley 1999: 44). Nationalstaaten entwickeln oftmals ideosynkratische „Business Systems“, da staatliches Handeln die Rolle und Wirksamkeit jener Institutionen bestimmt, die Formen der Koordination (ownership, non-ownership), der Arbeitsbeziehungen (employment relations) und der Arbeitsorganisation (work organization) regulieren. Der „Business-Systems“-Ansatz wirft also ein besonderes Augenmerk auf gesellschaftliche Makroinstitutionen, insbesondere jene Institutionen, die Regelungen über den „access to critical resources, especially labor and capital“ (Whitley 1999: 47) beinhalten und insofern die Charakteristika eines „Business System“ in besonderer Weise prägen.

Vor diesem Hintergrund identifiziert Whitley (1999) vier relevante institutionelle Arenen: den Staat, das Finanzierungssystem, die Systeme der Ausbildung und der Arbeitsbeziehungen sowie Konventionen, die Vertrauens- und Herrschaftsbeziehungen regulieren. Diese Institutionen strukturieren durch ihre wechselseitige Verbundenheit die jeweiligen „Business Systems“. Der Grad der Verbundenheit dieser Institutionen in einem „Business System“ und das Ausmaß, in dem sich diese Institutionen wechselseitig verstärken, haben Auswirkungen auf die Kohäsion und die Besonderheiten eines „Business System“.

Nach Whitley (1999) weisen nationale „Business Systems“ wegen der engen Verzahnung der Charakteristika eines „Business System“ und nationalen Institutionen eine große Beständigkeit auf. Änderungen sind selten und verlaufen – wenn sie auftreten – langsam. Zudem erscheint es unwahrscheinlich, dass Änderungen in „Business Systems“ aus den Aktivitäten einzelner Unternehmungen resultieren. Dennoch: Wandel ist nicht ausgeschlossen. Aber das Ausmaß des möglichen Wandels hängt vom

Grad der Kohäsion und der Integration des institutionellen Rahmens und des „Business System“ ab. Dort, wo wesentliche Institutionen eng miteinander verzahnt sind, „Business Systems“ stark integriert und kohäsiv sind, ist Wandel eher unwahrscheinlich – zumindest so lange, wie keine radikalen Veränderungen im institutionellen Rahmen vollzogen werden. Dort, wo die Institutionen stärker differenziert sind und ihre Interdependenz weniger stark ausgeprägt ist, können sich Veränderungen in den Charakteristika des „Business System“ und in einzelnen Institutionen zeigen. Jedoch resultieren Veränderungen laut Whitley (1999) primär aus externen Schocks, wie etwa aus dem Fall des Kommunismus in Zentral- und Osteuropa, und nicht aus dem Verhalten einzelner Unternehmen. Allerdings wird selbst die Wahrscheinlichkeit, dass externe Schocks zu vollkommen neuen Strukturen führen, als gering eingeschätzt, da frühere Muster trotz der Veränderungen, etwa hinsichtlich der Eigentums- und Kontrollverhältnisse, weiterhin reproduziert werden (Whitley 1999).

Eine Gruppe von Forschern hat auf der Basis dieser Argumentation die Wechselbeziehung zwischen multinationalen Unternehmen und nationalen „Business Systems“ sowie die Auswirkungen dieser Beziehung auf das internationale Personalmanagement untersucht (siehe insbesondere Ferner 1997; 2000a; Ferner et al. 2004). Zwei Fragen stehen in diesen Arbeiten im Vordergrund, nämlich (1) ob und inwieweit die personalpolitischen Strategien multinationaler Unternehmen durch das nationale „Business System“, dem sie entstammen, geprägt sind („country-of-origin effect“) und (2) in welcher Weise das Verhalten der multinationalen Unternehmen dem institutionellen Kontext der Gastländer angepasst wird („host-country effect“; siehe vor allem Ferner 1997). Bei der Beantwortung dieser Fragen stehen nicht nur einzelne Personalpraktiken im Zentrum der Betrachtung, sondern es wird versucht ein umfassendes Bild der Personalpolitik multinationaler Unternehmen zu zeichnen. Dazu wird erstens die Formulierung der Personalpolitik in multinationalen Unternehmen analysiert. Dabei wird dem *Prozess der Politikformulierung* besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Zweitens werden die Mechanismen untersucht, die genutzt werden, um Personalpolitik zu transferieren. Hier steht der *Transferprozess* im Mittelpunkt. Drittens wird die Implementierung von Personalpolitik und Personalpraktiken vor Ort, d.h. der *Implementierungsprozess*, analysiert.

Die Personalpolitik von multinationalen Unternehmen erscheint in der Folge nicht bloß als Ergebnis des Versuchs, eine Balance zwischen Heimat- und Gastland herzustellen. Es entsteht vielmehr ein umfassendes und dynamisches Bild der Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und „Business Systems“, in dem sich das „sustained, complex and detailed engagement with national business contexts“ widerspiegelt (Ferner 2000a: 1). Allerdings weicht die Vorgehensweise in empirischen Untersuchungen in einem wichtigen Punkt vom konzeptionellen Rahmen des „Business-Systems“-Ansatzes ab. Das Argument, dass die Charakteristika eines „Business System“ und nationale Institutionen eng verzahnt sind, wie es sich in diesem Ansatz findet, impliziert nämlich eine Beständigkeit bzw. eine Veränderungsresistenz nationaler Muster ökonomischer Organisation. Es fehlt in der Folge an Erklärungen, wie Wandel in nationalen Wirtschaftssystemen stattfinden kann und warum einzelne Unternehmen in einem „Business System“ Praktiken nutzen, die vom dort dominanten Muster ökonomischer Organisation abweichen (Tempel/Walgenbach 2004a).

In empirischen Studien zur Personalpolitik multinationaler Unternehmen wird diese enge Verzahnung durch die Fokussierung auf die Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und „Business Systems“ im Heimat- und Gastland gelockert. Man trägt der Tatsache Rechnung, dass multinationale Unternehmen durch ihre internationale Tätigkeit mit mehreren „Business Systems“ in Berührung kommen, was zur Folge haben kann, dass sie das Muster der ökonomischen Organisation in ihrem Heimatland infrage stellen oder versuchen, Praktiken auf ihre Tochtergesellschaften zu übertragen, die vom herrschenden Muster im Gastland abweichen. Der konzeptionelle Rahmen, der vom „Business-Systems“-Ansatz bereitgestellt wird, behält jedoch für die empirische Analyse der Personalpraktiken multinationaler Unternehmen darüber hinaus seine Relevanz.

Im Folgenden wird die bisher nur abstrakt beschriebene Vorgehensweise dieser Forschungsrichtung konkretisiert.

## **2.2 Der „Country-of-origin“-Effekt**

Vor dem Hintergrund der noch geringen Kenntnis der Einflussfaktoren auf die Personalpolitik multinationaler Unternehmen werden derzeit keine generellen und „Business Systems“ übergreifende Hypothesen aufgestellt. Vielmehr wird durch eine umfangreiche Literaturrecherche zu einem „Business System“ versucht, ein facettenreiches Bild über die Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und dem „Business System“ im Heimatland zu zeichnen. Dieses Vorgehen ermöglicht tiefe Einblicke in die industriellen Beziehungen, die Produktionssysteme, die Formen der Corporate Governance und die historische Entwicklung eines Wirtschaftssystems (siehe hierzu beispielsweise Ferners (2000a) Arbeit über die Einbettung amerikanischer multinationaler Unternehmen in das amerikanische „Business System“).

Dabei wird die Beziehung zwischen multinationalen Unternehmen und „Business System“ im Heimatland nicht nur zu einem Zeitpunkt, sondern im Zeitverlauf betrachtet. Der Tatsache, dass „Business Systems“ Veränderungen unterliegen können, wird Rechnung getragen. Es wird zwar argumentiert, dass multinationale Unternehmen in das „Business System“ im Heimatland eingebettet sind, jedoch wird das Ausmaß der Einbettung als über die Zeit veränderbar angesehen. Insofern werden auch die Bereitschaft und das Vermögen multinationaler Unternehmen, im Prozess der Internationalisierung typische Praktiken ihres Heimatlandes beizubehalten, als veränderlich angesehen. Multinationale Unternehmen können gezielt in solchen Ländern investieren, die abweichende Praktiken ermöglichen. Sie können auch durch den institutionellen Rahmen in Gastländern gezwungen werden, bestimmte Heimatlandpraktiken aufzugeben.

Die zentrale Position der USA nach dem 2. Weltkrieg, die dazu führte, dass US-amerikanische multinationale Unternehmen mit Einflussmöglichkeiten und -kanälen in anderen Ländern versehen waren (Locke 1996; Djelic 1998), und die verbreitete Vorstellung, dass amerikanische Praktiken „One best way“-Rezepte bieten, erleichterte US-amerikanischen multinationalen Unternehmen den Transfer von Heimatlandpraktiken in Gastländer (Ferner 2000a). Deutsche institutionelle Regelungen hingegen erscheinen weniger leicht transferierbar, da das deutsche „Business System“ sehr stark auf eine ökonomische Entwicklung in nationalen Märkten ausgerichtet ist (Streeck



1997; Whitley 2003). Insofern stellt sich die Frage, ob deutsche multinationale Unternehmen ihre Heimatlandpraktiken beibehalten können, wenn sie im Ausland operieren, oder ob sie versuchen, neue Praktiken zu entwickeln (Ferner et al. 2001). Die lange internationale Erfahrung und die hochgradig international ausgerichteten Strategien schwedischer multinationaler Unternehmen, die durch einen kleinen Heimatmarkt bedingt sind (Hedlund 1981), werden hingegen als ursächlich für die Übertragung von Praktiken in umgekehrter Richtung, d.h. von den ausländischen Tochtergesellschaften zur Muttergesellschaft im Heimatland, angesehen. Dieser umgekehrte Transferprozess könnte auf lange Sicht zu einer Erosion des Heimatlandeffektes in schwedischen multinationalen Unternehmen führen (Hayden/Edwards 2001).

In ähnlicher Weise werden bei dem Versuch, Bereitschaft und Möglichkeit des Transfers von Heimatlandpraktiken zu erklären, der Grad der Integration sowie der Zusammenhalt von nationalen „Business Systems“ und nationalen institutionellen Rahmenbedingungen analysiert. So wird beispielsweise argumentiert, dass das geringe Maß institutioneller Regulierungen in den USA, das einen beachtlichen Spielraum für die Entwicklung innovativer Praktiken eröffnet, von amerikanischen multinationalen Unternehmen in der Regel nicht als begrenzend empfunden wird. Das amerikanische „Business System“ wird von US-amerikanischen multinationalen Unternehmen nicht als ein „Käfig“ betrachtet, dem sie entfliehen wollen, wenn sie im Ausland operieren (Ferner 2000a). Die Offenheit des amerikanischen „Business System“ steht im Gegensatz zu der starken Integration, Konsistenz und Verknüpfung des institutionellen Rahmens in Ländern wie Japan und Deutschland, in denen eng gestrickte Regulierungen die Gestaltungsmöglichkeiten der Personalpolitik und der Arbeitsbeziehungen begrenzen. So wird argumentiert, dass japanische und deutsche multinationale Unternehmen versuchen, sich von diesen Regulierungen zu befreien, wenn sie im Ausland operieren (Ferner 2000a; Ferner et al. 2001).

### **2.3 Der „Host-country“-Effekt**

In der Analyse der Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und „Business Systems“ in Gastländern geht es im Kern um den Implementierungsprozess. Im Vordergrund steht dabei die Untersuchung der Übertragung der Personalpolitik und der Personalpraktiken auf ausländische Tochtergesellschaften. Zentrale Fragen sind, inwieweit die transferierten Praktiken ihre Form behalten bzw. inwieweit sie an die institutionelle Umwelt des Gastlandes angepasst werden müssen und wie die Adaption verläuft. Hierzu ist eine umfassende und tief gehende Betrachtung des Gastlandes bzw. der Gastländer notwendig. Ein Augenmerk wird auf die für Personalpraktiken besonders relevanten Institutionen gerichtet, um Barrieren bzw. Probleme bei der Übertragung zu identifizieren, die eine Adaption notwendig machen oder die Übertragung ganz verhindern können.

In der Analyse werden multinationale Unternehmen jedoch nicht als in passiver Weise auf unterschiedliche Umwelten reagierende Einheiten porträtiert, die sich in die Begrenzungen des „Business System“ im Gastland bereitwillig einfügen. Insofern wird argumentiert, dass sich die Implementierung von Praktiken in Gastländern nicht aus den Unterschieden zwischen den Heimat- und Gastlandinstitutionen ablesen lässt, wie in manchen Studien behauptet wird (Kostova/Roth 2002; Gooderham et al. 2003).

Der Schwerpunkt der Analyse liegt deshalb auf den Strategien, die multinationale Unternehmen entwickeln, um Praktiken des Heimatlandes im Gastland einzuführen. Nicht nur der Muttergesellschaft von multinationalen Unternehmen, sondern auch dem Management der Tochtergesellschaften im Gastland werden dabei Handlungsspielräume zugestanden, die durch den institutionellen Rahmen im Gastland einerseits begrenzt und andererseits durch die Bezugnahme auf denselben eröffnet werden können. Die Strategien der Akteure in den Tochtergesellschaften, mit denen sie sich dem Einfluss aus dem Heimatland zu widersetzen versuchen, spielen eine wichtige Rolle. Dabei wird die enge Verzahnung der Charakteristika des „Business System“ und nationalen Institutionen gelockert. Den Akteuren im Heimat- und im Gastland werden insofern deutlich mehr Gestaltungs- und Handlungsspielräume zugesprochen als im „Business-Systems“-Ansatz (Tempel/Walgenbach 2004a).

#### **2.4 Methodisches Vorgehen**

Die Analyse der Interaktion von multinationalen Unternehmen und „Business Systems“ in Heimat- und Gastländern wie auch die der Strategien, die Akteure innerhalb von multinationalen Unternehmen anwenden, erfolgt bis heute mithilfe qualitativer Forschungsmethoden, die einen tiefen Einblick in das Verhalten von multinationalen Unternehmen auf verschiedenen Ebenen erlauben. Dahinter verbirgt sich die folgende Überlegung: Obwohl quantitative Methoden sich grundsätzlich für die Analyse der Wirkungen von allgemeinen nationalen Unterschieden auf das Verhalten von multinationalen Unternehmen eignen (siehe etwa Kostova/Roth 2002), sind sie jedoch weniger nützlich, wenn es um die Untersuchung komplexer, noch wenig erforschter Ursache-Wirkungs-Ketten und Zusammenhänge geht, wie sie sich etwa in den Versuchen von Muttergesellschaften zeigen, das Verhalten ihrer Tochtergesellschaften zu steuern, oder auch in den Bemühungen von Akteuren in Tochtergesellschaften, sich gegen die Übertragung von Praktiken zu wehren. Hier weisen qualitative Forschungsmethoden Vorteile auf. Sie erlauben es, „to go deep in complex matters, which are not wholly understood“ (Stewart et al. 1994, 13; Yin 1994). Vor diesem Hintergrund ist die Dominanz qualitativer Studien in dieser Forschungsrichtung zu verstehen. Fallstudien in Mutter- und Tochtergesellschaften werden derzeit als notwendig angesehen, um eine umfassende Betrachtung aller wirksamen Einflüsse und relevanten Prozesse zu ermöglichen.

### **3. Empirische Studien zur Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und nationalen Institutionen im Bereich des Personalmanagements**

#### **3.1 „Country-of-origin“-Effekt – Erklärungen der Unterschiede in der Personalpolitik multinationaler Unternehmen**

Bei der Analyse des „Country-of-origin“-Effekts stehen die institutionellen Regeln im Heimatland im Vordergrund. Die Analyse gründet auf der Vermutung, dass die Institutionen des Heimatlandes die Politik und die Praktiken des Personalmanagements multinationaler Unternehmen nachhaltig prägen.

*US-amerikanische multinationale Unternehmen*

Das Personalmanagement US-amerikanischer multinationaler Unternehmen wird in der Literatur üblicherweise als eher ethnozentrisch, zentralisiert und standardisiert bezeichnet (einen Überblick über frühere Studien vermitteln Edwards/Ferner 2002). Studien über den Herkunftslandeffekt haben das Verhalten US-amerikanischer Unternehmen auf die Charakteristika des amerikanischen „Business System“, insbesondere auf den dominanten Einfluss der USA auf die globale Wirtschaftsordnung und die relativ große Offenheit der institutionellen Regelungen in den USA zurückführen können. Sie haben zugleich ein differenzierteres Bild US-amerikanischer multinationaler Unternehmen hervorgebracht. So ist zum Beispiel ein Auf und Ab im Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Beziehungen zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften in den untersuchten Fallstudienunternehmen zu beobachten (Ferner et al. 2004). Der bei US-amerikanischen multinationalen Unternehmen im Gegensatz etwa zu deutschen oder japanischen Unternehmen häufig zu beobachtende Wechsel der Strategie wird vor allem auf den großen Spielraum zurückgeführt, den das US-amerikanische „Business System“ bietet und der es den Unternehmen ermöglicht, schnell auf wirtschaftliche Veränderungen zu reagieren (Ferner et al. 2004; Wächter et al. 2003). Die Freiheit, die US-amerikanischen Unternehmen in der Gestaltung ihrer Personalpolitik durch die offenen, wenig restriktiven institutionellen Regelungen des Arbeitsmarktes gewährt wird, steht im Gegensatz zu den Restriktionen, die ihnen durch den amerikanischen Kapitalmarkt auferlegt werden. Dies schlägt sich in der Kurzfristigkeit der Strategien und der Planung nieder und hat einen häufigen Wechsel der Strategie zur Folge (Edwards/Ferner 2001; Wächter et al. 2003).

Darüber hinaus sind Unterschiede zu beobachten, mit welchem Nachdruck US-amerikanische multinationale Unternehmen versuchen, Praktiken des Heimatlandes durchzusetzen. US-amerikanische multinationale Unternehmen sind im Heimatland in ein „Business System“ eingebettet, das von einer individualistischen Ideologie dominiert wird, die die Beteiligung Dritter, sei es der Staat oder die Gewerkschaften, an unternehmerischen Entscheidungen grundsätzlich infrage stellt. In der Tat ist die starke anti-gewerkschaftliche Haltung wohl *das* hervorstechende Merkmal in den Arbeitsbeziehungen. Diese Ideologie spiegelt sich sehr deutlich im Verhalten von US-amerikanischen multinationalen Unternehmen wider. Im Bereich der Arbeitsbeziehungen sind US-amerikanische multinationale Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass sie mit Entschlossenheit nach Wegen suchen, den Einfluss von Gewerkschaften und Organen der Interessenvertretung in ihren ausländischen Tochtergesellschaften zu verhindern oder zu beschränken, ganz gleich ob ihnen durch die Institutionen des Gastlands Beschränkungen auferlegt werden oder nicht (Royle 1998; Wächter et al. 2003; Almond et al. 2005a; Tempel et al. 2004; Almond et al. 2003; Gunnigle et al. 2004).

Im Bereich des Diversity Managements hingegen ist diese Entschlossenheit weniger ausgeprägt (Wächter et al. 2003; Ferner et al. 2005). Das Thema Diversity hat seine Wurzeln im amerikanischen „Business System“ und lässt sich auf die breite soziale und ethnische Heterogenität in den USA zurückführen (Kurowski 2002). Es ist aber mit Widersprüchen behaftet und nicht so tief im amerikanischen „Business System“

verankert wie die ablehnende Haltung gegenüber den Gewerkschaften (Ferner et al. 2005). Sein Einfluss auf die internationale Personalpolitik US-amerikanischer multinationaler Unternehmen ist zwar zu erkennen, erscheint aber weniger ausgeprägt als die Haltung gegenüber den Gewerkschaften.

Schließlich wird in den vorliegenden Arbeiten zum Heimatlandeffekt eine größere Spannbreite des Verhaltens US-amerikanischer Unternehmen deutlich als in früheren Studien. Unterschiede im Verhalten zeigen sich vor allem zwischen multinationalen Unternehmen aus verschiedenen Regionen der USA. Zudem zeigt sich ein deutlicher Einfluss der Unternehmensgründer. Das Fehlen von starken, kohäsiven nationalen Regelungen hat zu Unterschieden im Umgang mit der Frage einer kollektiven Interessenvertretung zwischen Unternehmen aus verschiedenen Regionen geführt und Unternehmensgründern die Möglichkeiten gegeben, das Unternehmen durch ihren Managementstil und ihre Managementphilosophie zu prägen (Almond et al. 2003; Edwards et al. 2004).

#### *Europäische multinationale Unternehmen*

Im Gegensatz zu US-amerikanischen ist bei deutschen, französischen und britischen multinationalen Unternehmen das Bemühen, Heimatlandpraktiken in ihren ausländischen Tochtergesellschaften durchzusetzen, weniger ausgeprägt, und der Heimatlandeffekt wirkt subtiler (siehe Mtar/Quintanilla 1997; Dickmann 1999; Ferner et al. 2001; Tempel 2001). Bei französischen und deutschen multinationalen Unternehmen wird deutlich, dass traditionelle Verhaltensweisen, die durch das jeweilige „Business System“ im Heimatland bedingt sind, durch den Internationalisierungsprozess verändert oder infrage gestellt werden. In Reaktion auf den Internationalisierungsdruck haben sie vor allem angelsächsische Personalpraktiken übernommen (Mtar/Quintanilla 1997; Ferner/Quintanilla 1998; Ferner/Varul 1999; Mtar 2001), mit denen sie durch ihre Tochtergesellschaften konfrontiert wurden (Ferner/Varul 2000; Tempel 2001; Mtar 2001). Die vorliegenden Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Personalpolitik auch mit französischen bzw. deutschen Elementen durchdrungen ist, so dass angelsächsische Praktiken und Praktiken aus dem Heimatland nebeneinander bestehen bzw. miteinander kombiniert werden.

Vor allem bei deutschen multinationalen Unternehmen wird deutlich, dass sie eine geringe Neigung zeigen, bestimmte Heimatlandpraktiken zu übertragen und dass der Heimatlandeffekt viel subtiler wirkt als bei amerikanischen multinationalen Unternehmen. Insbesondere im Bereich der Arbeitsbeziehungen weichen deutsche multinationale Unternehmen von Heimatlandpraktiken ab. In ihren Tochtergesellschaften in Ländern mit weniger restriktiven institutionellen Regulierungen, wie z.B. in Großbritannien oder in osteuropäischen Ländern, nutzen sie die Flexibilität und Offenheit der institutionellen Umwelt im Gastland, um Praktiken zu adoptieren, die sich grundlegend von den Praktiken im Heimatland unterscheiden (Ferner/Varul 1999; Tempel 2001; Meardi/Toth 2004). Sie nutzen die Gelegenheit, um sich von ihrem „institutionellen Erbe“ zu befreien und versuchen aus der Offenheit bzw. Flexibilität der institutionellen Regeln im Gastland einen Vorteil zu ziehen (Tempel 2002; 2003; Meardi/Toth 2004).

Das Verhalten deutscher multinationaler Unternehmen in Gastländern ist aber nicht ausschließlich durch die Aufgabe von Heimatlandpraktiken gekennzeichnet.

Praktiken der Personalentwicklung im Ausland werden etwa durch die Erfahrungen mit dem Ausbildungssystem im Heimatland beeinflusst. Allerdings wirkt dieser Einfluss im Hintergrund und drückt sich in einer „culture of training“ aus (Dickmann 2003, 270). So investieren deutsche Unternehmen in ihren ausländischen Tochtergesellschaften viel in die Personalentwicklung, sie versuchen jedoch nicht, die Aus- und Weiterbildungspraktiken des Heimatlandes eins zu eins zu übertragen. Denn die Elemente der heimischen Personalpolitik, die eng mit den Heimatlandinstitutionen, wie etwa dem Ausbildungssystem, verbunden sind, lassen sich nicht oder nur schwer in Ländern implementieren, in denen eine institutionelle Unterstützung fehlt. So sind z.B. Versuche deutscher multinationaler Unternehmen, funktionale Äquivalente des deutschen Ausbildungssystems in britischen Tochtergesellschaften einzuführen, gescheitert (Dickmann 1999; Tempel 2001). In spanischen Tochtergesellschaften haben sie hingegen nicht vorhergesehene und nicht intendierte Funktionen entfaltet (Dickmann 2003).

Auch wenn britische multinationale Unternehmen nicht unerhebliche institutionelle Freiheiten in der Gestaltung ihrer Personalpolitik im „Business-System“ des Heimatlandes besitzen, ist bei ihnen ein ähnlich hoher Grad der Durchsetzung von Heimatlandpraktiken und ein ähnliches Herangehen an institutionelle Regelungen im Gastland wie bei US-amerikanischen multinationalen Unternehmen nicht zu beobachten. Das unterschiedliche Verhalten britischer und amerikanischer Unternehmen in Deutschland wird im Bereich der Arbeitsbeziehungen, insbesondere in der betrieblichen Entgeltpolitik, besonders deutlich (siehe Muller 1998; Tempel/Müller 2001; Tempel 2001; Wächter et al. 2003). Während US-amerikanische multinationale Unternehmen versuchen, Tarifverhandlungen zu vermeiden, und bemüht sind, die Gründung von Betriebsräten zu verhindern oder den Einfluss der Betriebsräte zu beschränken, passen sich britische multinationale Unternehmen – wenn auch widerwillig – den Institutionen der Tarifverhandlung und der Mitbestimmung an. Insofern wird deutlich, dass das Maß der „institutionellen Distanz“ zwischen Heimatland und Gastland, das in einigen Studien genutzt wurde (siehe z.B. Kostova/Roth 2002; Gooderham et al. 2003), nicht hinreicht, um etwa Unterschiede im Verhalten amerikanischer und britischer multinationaler Unternehmen zu erklären. Die Distanz zwischen dem amerikanischen und dem deutschen institutionellen Kontext ist ungefähr genau so groß wie die zwischen dem britischen und dem deutschen (siehe exemplarisch Tempel/Müller 2001).

Obwohl Personalpolitik in Großbritannien, insbesondere seitdem Tarifverhandlungen und Interessenvertretung durch Gewerkschaften an Bedeutung verloren haben (Dickens/Hall 1995; Edwards et al. 1998; Cully et al. 1999), zunehmend unilateral vom Management gestaltet wird, sind die Arbeitsbeziehungen hier nicht durch die gleiche ablehnende Haltung gegenüber den Gewerkschaften gekennzeichnet wie in den USA. Eine nähere Betrachtung von britischen multinationalen Unternehmen zeigt zudem eine Tendenz zu dezentraleren Strukturen und weniger standardisierten Personalrichtlinien. Es wird nicht mit allen Mitteln versucht, Heimatlandpraktiken auch gegen Beschränkungen im Gastland durchzusetzen (Marginson et al. 1993; Tempel 2001). Die langjährige internationale Erfahrung und große internationale Präsenz von britischen multinationalen Unternehmen, die durch den im Vergleich zu US-amerikanischen Unternehmen verhältnismäßig kleinen Heimatmarkt bedingt ist, hat

zudem dazu geführt, dass der Prozess der Politikformulierung international abläuft und auch eine Übertragung von Praktiken der Tochtergesellschaften auf die Muttergesellschaft zu beobachten ist (Edwards 1998; Tempel 2001). Die Erosion des Heimatlandeffektes bei britischen multinationalen Unternehmen ist aber nicht so ausgeprägt wie bei schwedischen (Hayden/Edwards 2001).

### **3.2 „Host-country“-Effekt – Die Implementierung von Personalpraktiken in Gastländern**

Bei der Analyse des „Host-Country“-Effekts stehen die Institutionen des Gastlandes im Vordergrund. Es wird untersucht, ob Verhaltensweisen aus dem Heimatland importiert werden können bzw. ob multinationale Unternehmen ihre Praktiken den lokalen Kontexten angepasst haben oder anpassen mussten. Darüber hinaus wird versucht, die Gründe für die Verhaltensweisen multinationaler Unternehmen aufzudecken und den Implementierungsprozess in Tiefe zu untersuchen.

Dabei zeigt sich, dass in Fällen, in denen multinationale Unternehmen Verhaltensweisen übernehmen, die sich von den Praktiken im Heimatland unterscheiden, zwischen „erzwungener Differenzierung“ (forced differentiation) und „Differenzierung nach Wahl“ (differentiation by choice) unterschieden werden muss (Ferner 2000a). Erzwungene Differenzierung ist das Resultat der Anforderungen, die Gastlandinstitutionen, wie beispielsweise das deutsche Mitbestimmungssystem, ausländischen multinationalen Unternehmen auferlegen (siehe beispielsweise Tempel 2002; Wächter et al. 2003). Erzwungene Differenzierung kann jedoch nicht allein als Ausdruck der Stärke bzw. Restriktivität der Gastlandinstitutionen interpretiert werden. Multinationale Unternehmen können schließlich auch zu einer Differenzierung ihrer Praktiken in Gastländern gezwungen werden, in denen Institutionen eher schwach ausgeprägt sind, also in Bereichen, in denen die institutionelle Unterstützung für bestimmte Praktiken des Heimatlandes fehlt. Differenzierung nach Wahl spiegelt die Nutzung der Flexibilität und Offenheit der institutionellen Umwelt im Gastland, die es ermöglicht, Praktiken zu adoptieren, die sich grundlegend von Praktiken im Heimatland unterscheiden.

Eine Untersuchung der Implementierung von Personalpraktiken im Gastland zeigt aber auch, dass selbst in Gastländern, wie beispielsweise in China, Deutschland oder Spanien, in denen die Rahmenbedingungen für Beschäftigungsverhältnisse als sehr eng gesteckt betrachtet werden, multinationale Unternehmen in der Lage sind, Spielräume auszumachen, in denen sie Heimatlandpraktiken reproduzieren können (siehe beispielsweise Quintanilla 1998; Royle 1998; Muller 1998; Gamble 2003). Dies deutet darauf hin, dass jedes nationale „Business System“ in einem bestimmten Umfang formbar ist und Freiräume bietet, die ausgestaltet werden können (Quintanilla/Ferner 2003).

Akteure in den Muttergesellschaften multinationaler Unternehmen können solche Spiel- und Freiräume nutzen, da sie bestimmte Machtressourcen besitzen. Eine der Schlüsselressourcen ist die formale Autorität, unternehmensweite Regeln, Politiken und Strategien festzulegen. Sie drückt sich insbesondere in den Investitionsstrategien von multinationalen Unternehmen aus. Vorliegende Studien haben gezeigt, dass multinationale Unternehmen ihren Tochtergesellschaften mit Desinvestitionen drohen

bzw. weitere Investitionen in Aussicht stellen, um dem lokalen Management und den lokalen Interessenvertretern Zugeständnisse bei der Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte abzurufen (Mueller/Purcell 1992; Mueller 1996; Collier/Marginson 1998; Marginson et al. 1995). Sie drückt sich auch in der Möglichkeit aus, durch Unternehmenskultur und Personalentwicklungsmaßnahmen Akteure in anderen Teilen des Unternehmens zu sozialisieren (Ferner 2000b).

Handlungsspielräume bestehen aber nicht nur für die Muttergesellschaften multinationaler Unternehmen. Das Management der Tochtergesellschaften setzt nicht lediglich die Entscheidungen der Muttergesellschaft um. Vorliegende Studien zeigen, dass Akteure im Gastland über ausreichend Macht verfügen können, um sich dem Einfluss aus dem Heimatland zu widersetzen. In diesen Arbeiten wird verdeutlicht, welche Strategien Akteure in Gastländern nutzen, um Standardisierungsmaßnahmen der Muttergesellschaft zu verhindern oder abzumildern (siehe zum Beispiel Ferner/Edwards 1995; Ferner 2000b; Tempel 2001; Geppert et al. 2003). Lokale Akteure versuchen dabei, aus unterschiedlichen Quellen Macht zu schöpfen, um dem Einfluss der Muttergesellschaft entgegenzuwirken. Solche Ressourcen können beispielsweise aus dem Expertenwissen resultieren, das Manager in den Tochtergesellschaften über die Institutionen des Gastlandes besitzen, etwa über lokale Arbeitsmärkte oder Arbeitsgesetze (Ferner 2000b; Tempel 2001; Edwards et al. 2004; Almond et al. 2005b). Akteure in den Muttergesellschaften müssen sich häufig auf Aussagen und Interpretationen des Managements der Tochtergesellschaften verlassen und sind oft nicht in der Lage einzuschätzen, ob z.B. das Arbeitsrecht der Einführung standardisierter Praktiken entgegensteht. Sie könnten selbstverständlich die Interpretation seitens des lokalen Managements ignorieren oder versuchen sie zu ändern. Sie gehen dann aber das Risiko eines Konflikts, z.B. mit den Gewerkschaften, ein (Geppert et al. 2003).

Weitere Ressourcen, um mit der Muttergesellschaft über den Grad der Autonomie bei der Gestaltung der Personalpolitik vor Ort zu verhandeln, können aus Beziehungen mit wichtigen Akteuren vor Ort, wie etwa Kunden, Behörden oder Gewerkschaften, resultieren (Ferner/Edwards 1995). Die Muttergesellschaft könnte versuchen, sich solchen Verhandlungen zu widersetzen und ihre Politik durchzusetzen, aber möglicherweise würde sie dadurch Beziehungen zu lokalen Akteuren aufs Spiel setzen, die zum Erfolg ihrer Tochtergesellschaft beitragen (Geppert et al. 2003).

Bedeutend können aber auch jene Ressourcen von Tochtergesellschaften sein, die ihre Position im Unternehmen stärken. Erwähnenswert hierbei ist der finanzielle Erfolg von Tochtergesellschaften, der häufig als ein Ansatzpunkt genannt wird, den lokale Manager nutzen, um mehr Gestaltungsfreiheit zu gewinnen (siehe z.B. Collier/Marginson 1998; Tempel 2001; Ferner/Varul 1999). Ferner können Tochtergesellschaften an Verhandlungsmacht gewinnen, wenn sie eine bedeutende Rolle im Unternehmen spielen, die über ihre lokale Umwelt hinaus wirkt. Tochtergesellschaften, die Aufträge und Verantwortung für unternehmensweite Aktivitäten haben („global mandates“; Birkinshaw 2000) oder Wissen an andere Tochtergesellschaften weitergeben („global innovators“; Gupta/Govindarajan 1991), haben das Potenzial, sich gegen die Standardisierung der Personalpolitik zu wehren oder aber eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Personalpolitik im Unternehmen zu spielen (Ferner 2000b; Geppert et al. 2003). Gerade die Einbettung in ein bestimmtes nationales „Business Sys-

tem“ kann sie mit solchen Ressourcen ausstatten (Geppert et al. 2003; Almond et al. 2005b).

In einer Reihe jüngerer Studien wurde begonnen, die Rolle von Akteuren stärker zu beleuchten und Wege aufzuzeigen, um Akteure und Macht als konzeptionelle Elemente in die institutionalistische Perspektive zu integrieren. Diese Studien konzentrieren sich insbesondere auf die Betrachtung der unterschiedlichen Machtquellen von Akteuren in multinationalen Unternehmen (Ferner/Edwards 1995; Ferner 2000b) sowie der strategischen Reaktionen von Akteuren auf institutionelle Zwänge (Ferner et al. 2005; Edwards et al. 2004; Tempel et al. 2004).

### **3.3 Zwischenresümee**

Insgesamt wird in den vorliegenden Studien deutlich, dass die differenzierte Herangehensweise, wie sie bei der vergleichenden institutionalistischen Perspektive zur Anwendung kommt, ein klareres und komplexeres Bild des Personalmanagements multinationaler Unternehmen zu generieren vermag als traditionelle Perspektiven. Allerdings deutet sich bereits an, dass das erzeugte Bild keineswegs vollständig und hinreichend scharf ist. Im folgenden Abschnitt werden nach einer kurzen Würdigung der bisherigen Forschungsleistungen u.E. erforderliche Vertiefungen und Weiterentwicklungen dieses noch jungen Ansatzes aufgezeigt.

## **4. Kritische Würdigung der Studien und Überlegungen zur Weiterentwicklung des vergleichenden institutionalistischen Ansatzes**

### **4.1 Würdigung der Studien**

Unser Überblick über die durchgeführten Untersuchungen, die sich auf die Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und nationalen Institutionen im Bereich des Personalmanagements konzentrieren, verdeutlicht, dass ein wichtiger Beitrag zum Verständnis des Personalmanagements von multinationalen Unternehmen geleistet wurde. Durch den Fokus auf die nationale Herkunft von multinationalen Unternehmen werden systematisch Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher nationaler Herkunft herausgearbeitet und durch die systematische Rückführung dieser Unterschiede auf Einflüsse des „Business System“ im Heimatland erklärt. Insofern gehen die Studien weit über die frühere Forschung zur Personalpolitik multinationaler Unternehmen hinaus, die ihr Augenmerk auf die Identifizierung, nicht aber die Erklärung von Unterschieden in der Personalpolitik von Unternehmen verschiedener Herkunftsländer gelegt hat. Zudem haben die Arbeiten deutlich gemacht, dass die Beziehung zwischen Unternehmen und „Business System“ im Heimatland nicht statisch, sondern dynamisch gefasst werden muss, insbesondere dann, wenn traditionelle Verhaltensweisen für das internationale Personalmanagement nicht förderlich sind oder sogar Nachteile bergen.

Die intensive Beschäftigung mit multinationalen Unternehmen und deren institutionellen Umwelten in Form tief gehender Fallstudienuntersuchungen zeigt auch, dass Akteure institutionellen Zwängen nicht machtlos ausgesetzt sind, sondern dass Gestaltungsspielräume in der Personalpolitik bestehen. Die Gestaltung der Personalpolitik ist nicht bloß Ergebnis des Versuchs, eine Balance zwischen den Zwängen der Heimat- und Gastlandinstitutionen herzustellen und auch nicht bloß Ausdruck der „insti-



tutionellen Distanz“ zwischen Heimat- und Gastland, wie in einigen Studien argumentiert wird (einen Überblick geben Tempel/Walgenbach 2004b). Weiterhin wird aufgezeigt, dass die Übertragung von Personalpraktiken vom Heimatland in Gastländer nicht problemlos verläuft, sondern ein umkämpfter Prozess ist. Damit wird deutlich, dass diese Studien einen „new dynamism into the institutionalist analysis of MNCs“ (Morgan/Whitley 2003: 611) und deren Personalpolitik eingeführt haben. Die Befunde bestätigen insofern auch die Kritik am „Business-Systems“-Ansatz, dass die Verzahnung der Charakteristika von „Business Systems“ und nationalen Institutionen zu eng gedacht ist. Von der Argumentationsstruktur des „Business-Systems“-Ansatzes bleibt insofern nur der Rahmen übrig, in dem die Analyse eines „Business System“ erfolgen sollte.

#### **4.2 Zukünftige Forschungsfelder**

Die Untersuchungen zum Herkunftslandeffekt befinden sich erst in den Anfängen. So liegt der Fokus der vorliegenden Studien auf einigen wenigen Herkunfts- und Gastländern, bei denen es sich fast ausschließlich um westliche, hoch entwickelte Industrieländer handelt. Eine Ausweitung der Untersuchungen auf andere Länder könnte weitere Aufschlüsse über die dynamische Beziehung zwischen multinationalen Unternehmen und ihren Heimatländern geben und verdeutlichen, in welcher Weise die institutionellen Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Gastländern Möglichkeiten der Gestaltung der Personalpolitik eröffnen und begrenzen. Eine solche Ausweitung würde das Verständnis der Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und nationalen Institutionen vertiefen.

Die tief gehende Analyse der Einbettung multinationaler Unternehmen in das „Business System“ ihres Heimatlandes setzt der Strategie, Unternehmen aus mehreren „Business Systems“ in einer Studie zu untersuchen, jedoch Grenzen. Die Mehrzahl der Studien konzentriert sich insofern auf Unternehmen aus nur einem Herkunftsland und analysiert das Verhalten dieser Unternehmen in einem oder mehreren Gastländern (siehe Ferner/Varul 1999; Quintanilla 1998; Mtar 2001; Ferner 2000a; Hayden/Edwards 2001; Almond et al. 2005b; Wächter et al. 2003; Wächter/Peters 2004; Müller-Camen et al. 2004; Ausnahmen stellen die Arbeiten von Tempel 2001 und Geppert et al. 2003 dar). Deshalb sind die vorliegenden Studien streng genommen nicht vergleichbar. Dieses Argument lässt sich jedoch dadurch relativieren, dass eine wirkliche Vergleichbarkeit kaum zu realisieren ist. Identische Paare von multinationalen Unternehmen mit einem unterschiedlichen nationalen Hintergrund zu finden, erscheint schon deshalb kaum möglich, weil die Eigenschaften von nationalen „Business Systems“ zu erheblichen Variationen etwa im Wesen der Unternehmen, deren Internationalisierungsgrad und -geschichte sowie in der Bedeutung von einzelnen Industrien führen. Aus der Nichtvergleichbarkeit der Befunde der Studien resultiert jedoch das Risiko, dass das Verhalten von multinationalen Unternehmen aus einem bestimmten Land auf die Eigenschaften des „Business System“ im Heimatland zurückgeführt wird, obwohl sich bei breiter angelegten Studien zeigen könnte, dass multinationale Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern gleiche Verhaltensweisen zeigen. Das würde bedeuten, dass in den Studien u.U. ungerechtfertigt nationale Besonderheiten in den Vordergrund geschoben werden, die Gemeinsamkeiten zwischen international

operierenden Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern – die faktisch existieren und eine nicht unerhebliche Bedeutung haben können – jedoch in den Hintergrund gedrängt werden. Das durch die Forschungsfragen und den Forschungsstand bedingte Erfordernis tief gehender Fallstudien führt zudem dazu, dass nur eine relative kleine Zahl multinationaler Unternehmen aus einem Herkunftsland untersucht werden kann. Die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse erscheint – auch wenn sie eine hohe Plausibilität besitzen – insofern nicht gesichert. Spätestens hier stoßen qualitative Forschungsmethoden an ihre Grenzen. Insofern erscheint es wünschenswert, die qualitative Forschung durch großzahlige quantitative Untersuchungen zu ergänzen.

Weiterhin stehen systematische Untersuchungen zu den Interaktionseffekten zwischen Herkunft von multinationalen Unternehmen und Industrie, Herkunft und Organisationsstruktur von multinationalen Unternehmen sowie Herkunft und Ressourcenverteilung innerhalb der Unternehmen aus. Erste Ansätze, diese Aspekte in empirische Studien einzubeziehen, zeigen sich jedoch bereits (siehe z.B. Ferner/Edwards 1995; Tempel 2001; Colling/Clark 2002). In diesen Arbeiten wird deutlich, wie schwierig es ist, den Einfluss dieser Faktoren auf die Personalpolitik multinationaler Unternehmen auseinander zu halten.

Die bisherige Forschung hat sich vor allem auf die Beziehungen zwischen Muttergesellschaften und einzelnen Tochtergesellschaften konzentriert. Dies lässt sich zum einen auf die Fokussierung auf Heimatland- und Gastlandeffekte zurückzuführen, es lässt sich zum anderen aber auch durch die Einschränkungen, die mit der gewählten Forschungsmethode verbunden sind, erklären, die die gleichzeitige Untersuchung von Tochtergesellschaften in einer Vielzahl von Gastländern erschweren. In einigen wenigen jüngeren Arbeiten wurde die Untersuchung auf die Interaktion zwischen Tochtergesellschaften ausgeweitet und durch eine Analyse der unterschiedlichen Rollen der Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen ergänzt (siehe z.B. Geppert et al. 2003; Almond et al. 2005b; Edwards et al. 2004; Tempel et al. 2004). Zukünftige Untersuchungen könnten insofern versuchen, eine Verbindung mit der Literatur zum internationalen Management herzustellen, um das Zusammenspiel zwischen institutionellen und organisationalen Faktoren von multinationalen Unternehmen, etwa Unternehmensstruktur und Ressourcenverteilung, systematischer zu untersuchen (Birkinshaw 2000).

Die Fokussierung auf Muttergesellschaften und Tochtergesellschaften hat zudem dazu geführt, dass wichtige Zwischenebenen in multinationalen Unternehmen vernachlässigt wurden, die eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung der Personalpolitik spielen können. Steuerungseinheiten zwischen Muttergesellschaften und Tochtergesellschaften, etwa in Form regionaler Zentralen und Divisionen (divisional headquarters), scheinen eine zunehmend bedeutendere Rolle zu übernehmen (Ferner 1994; Marginson 2000). Ihr Einfluss auf Heimat- und Gastlandeffekte blieb bisher weitgehend unerforscht. Bei solchen Steuerungseinheiten erscheinen Heimat- und Gastlandeffekte weniger eindeutig. Die zukünftige Forschung könnte vor allem darüber Aufschluss geben, welche Rolle diese Einheiten bei der Formulierung der Personalpolitik und der Übertragung von Personalpraktiken spielen. Wichtige Fragen, die einer Beantwortung bedürfen, sind etwa: Zeigen sich Heimatlandeffekte in multinationalen Unternehmen mit regionalen Zentralen? Nehmen regionale Zentralen eine Art Filter-

und Interpretationsfunktion zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft wahr und – wenn ja – in welcher Weise erfolgt die Filter- und Interpretationsleistung? Auf was lässt sich die Wirkung der Zentralen zurückführen? Bei einer solchen Analyse müsste der Verteilung von Ressourcen, Einfluss und Macht besondere Aufmerksamkeit beigemessen werden. Erste Untersuchungen haben nämlich gezeigt, dass regionale Zentralen von Tochtergesellschaften genutzt werden können, um eine gemeinsame Front gegen Standardisierungsversuche der Muttergesellschaft aufzubauen (Edwards et al. 2005). Sie haben ferner gezeigt, dass Manager von bedeutenden Tochtergesellschaften die Funktionen regionaler Zentralen dominieren können (Wächter et al. 2003). Eine tief gehende Beschäftigung mit Steuerungseinheiten, wie den regionalen Zentralen oder den „divisional headquarters“, könnte weitere, wichtige Einblicke in die Interaktion zwischen multinationalen Unternehmen und nationalen Institutionen und deren Auswirkungen auf die Personalpolitik multinationaler Unternehmen geben.

Schließlich hat unser Überblick gezeigt, dass Akteure in multinationalen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Mehrere Studien haben dargelegt, in welcher Weise Akteure den Implementierungsprozess der Personalpolitik aktiv beeinflussen und gestalten. Den Akteuren werden insofern in den empirischen Studien mehr Gestaltungs- und Handlungsspielräume zugesprochen als im konzeptionellen Bezugsrahmen dieser Forschungsrichtung. Allerdings handelt es sich bei diesen Studien derzeit noch um mehr oder minder isolierte Versuche, Akteure und deren Interessen in die Analyse der Ausgestaltung der Personalpolitik multinationaler Unternehmen einzubeziehen. Konzeptionelle Arbeiten, die aufzeigen, wie Akteure und deren Interessen in die vergleichende institutionelle Perspektive integriert werden können, stehen noch aus. Solche Arbeiten wären wünschenswert, um das Zusammenspiel zwischen institutionellen Faktoren und den Strategien der Akteure in multinationalen Unternehmen innerhalb eines theoretischen Rahmens systematisch untersuchen zu können.

### 4.3 Resümee

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vorliegenden empirischen Arbeiten auf der Basis einer vergleichenden institutionalistischen Analyse ein differenziertes Bild des Personalmanagements multinationaler Unternehmen hervorgebracht haben und zugleich unser Verständnis der Praktiken des Personalmanagements multinationaler Unternehmen verbessern konnten. Unser Beitrag hat aber auch deutlich gemacht, dass es einerseits weiterer Studien bedarf, um die bisher vorliegenden Befunde zu erhärten, und andererseits eine erhebliche Ausweitung des Forschungsfeldes erforderlich ist, um zu einem wirklich umfassenden Gesamtbild zu gelangen. Auf einige uns besonders wichtig erscheinende Teilfelder, in denen ein erheblicher Forschungsbedarf besteht, haben wir hingewiesen. Damit dürfte das zu erkundende Terrain jedoch keinesfalls abschließend abgesteckt sein.

### Literatur

- Adler, Nancy (1997): *International dimensions of organizational behaviour*. 3. Aufl. South Western: Cincinnati.
- Almond, Phil/Butler, Peter/Clark, Ian/Colling, Trevor/Edwards, Tony/Ferner, Anthony/ Holden, Len (2003): *US multinationals and the management of human resources in Britain*. Company Feedback Report, De Montfort University.

- Almond, Phil/Ferner, Anthony/Colling, Trevor/Edwards, Tony (2005a): Policies of union representation in US multinationals in the UK: between micro-politics and macro-institutions. In: *British Journal of Industrial Relations* (im Erscheinen).
- Almond, Phil/Edwards, Tony/Ferner, Anthony/Gunnigle, Paddy/Muller, Michael/Quintanilla, Javier/Wächter, Hartmut (2005b): Unravelling home and host country effects: an investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. In: *Industrial Relations*, 44, 276-306.
- Bae, Johngseok/Chen, Shyh-Jer/Lawler, John (1998): Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 653-670.
- Bartlett, Chris/Ghoshal, Sumantra (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, Julian (2000): *Entrepreneurship in the global firm: Enterprise and renewal*. London: Sage.
- Brewster, Chris/Larsen, Henrik (1992): Human resource management in Europe: Evidence from ten countries. In: *International Journal of Human Resource Management*, 3, 409-434.
- Brewster, Chris/Mayrhofer, Wolfgang/Morley, Michael (eds.) (2000): *New challenges for European human resource management*. Macmillan, Basingstoke.
- Buckley, Peter/Enderwick, Peter (1985): *The industrial relations practices of foreign-owned firms in Britain*. London: MacMillan.
- Clark, Timothy/Gospel, Howard/Montgomery, John (1999): Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective. In: *International Journal of Human Resource Management*, 10, 520-544.
- Coller, Xavier/Marginson, Paul (1998): Channels of influence over changing employment practice in multinational companies: A case from the food industry. In: *Industrial Relations Journal*, 29, 4-17.
- Colling, Trevor/Clark, Ian (2002): Looking for Americanness: home country, sector and firm effects on employment systems in an engineering services company. In: *European Journal of Industrial Relations*, 8, 301-324.
- Cully, Mark/Woodland, Stephen/O'Reilly, Andrew/Dix, Gill (1999): *Britain at work*. London: Routledge.
- Dickens, Linda/Hall, Mark (1995): The state: labour law and industrial relations. In: Edwards, Paul (ed.): *Industrial relations. Theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell, 255-303.
- Dickmann, Michael (1999): *Balancing global, parent and local influences: international human resource management of German multinational companies*. Unveröffentlichte PhD-Arbeit, Birkbeck College, Universität London.
- Dickmann, Michael (2003): Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful? In: *International Journal of Human Resource Management*, 14, 265-283.
- Djelic, Marie-Laure (1998): *Exporting the American model. The postwar transformation of European business*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, Peter (1999): Completing the puzzle: Issues in the development of the field of international human resource management. In: Festing, Marion (ed.): *Strategic Issues in International Human Resource Management*. *Management International Review*, 39: 27-43.
- Edwards, Paul/Hall, Mark/Hyman, Richard/Marginson, Paul/Sisson, Keith/Waddington, Jeremy/Winchester, David (1998): Great Britain: From partial collectivism to neo-liberalism to where? In: Ferner, Anthony/Hyman, Richard (eds.): *Changing industrial relations in Europe*. Oxford: Blackwell, 1-54.
- Edwards, Tony (1998): Multinationals, employment practices and the process of diffusion. In: *International Journal of Human Resource Management*, 9, 696-709.
- Edwards, Tony/Ferner, Anthony (2001): Wall Street, 'short-termism' and the management of labour in American multinationals. Präsentiert bei: *Multinational Enterprises: Embedded organisations, transnational federations or global learning communities?* Warwick University (Konferenz).
- Edwards, Tony/Ferner, Anthony (2002): 'The renewed 'American Challenge': A review of employment practice in US multinationals. In: *Industrial Relations Journal*, 33: 94-111.
- Edwards, Tony/Colling, Trevor/Ferner, Anthony (2004): *Comparative institutional analysis and the diffusion of employment practices in multinational companies*. Präsentiert beim EGOS Colloquium, Ljubljana.

- Edwards, Tony/Almond, Phil/Colling, Trevor/Ferner, Anthony (2005): Reverse diffusion in US multinationals: barriers from the American business system. In: *Journal of Management Studies* (im Erscheinen).
- Ferner, Anthony (1994): Multinational companies and human resource management: an overview of research issues. In: *Human Resource Management Journal*, 4, 79-102.
- Ferner, Anthony (1997): Country of origin effects and HRM in multinational companies. In: *Human Resource Management Journal*, 7, 19-37.
- Ferner, Anthony (2000a): The embeddedness of US multinational companies in the US business system: implications for HR/IR. Occasional Paper no. 61, Leicester: De Montfort University School of Business.
- Ferner, Anthony (2000b): The underpinnings of 'bureaucratic control systems: HRM in European multinationals. In: *Journal of Management Studies*, 37, 521-540.
- Ferner, Anthony/Edwards, Paul (1995): Power and diffusion of organisational change within multinational enterprises. In: *European Journal of Industrial Relations*, 1, 229-257.
- Ferner, Anthony/Quintanilla, Javier (1998): Multinationals, national business systems and HRM: The enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'. In: *International Journal of Human Resource Management*, 9, 710-731.
- Ferner, Anthony/Quintanilla, Javier/Varul, Matthias (2001): Country-of-origin effects, host country effects and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. In: *Journal of World Business*, 36, 107-128.
- Ferner, Anthony/Varul, Matthias (1999): The German way: German multinationals and the management of human resources. London: Anglo-German Foundation Report.
- Ferner, Anthony/Varul, Matthias (2000): Vanguard subsidiaries and the diffusion of new practices a case study of German multinationals. In: *British Journal of Industrial Relations*, 38, 115-40.
- Ferner, Anthony/Almond, Phil/Clark, Ian/Colling, Trevor/Edwards, Tony/Holden, Len/Muller-Camen, Michael (2004): The dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case study evidence from US MNCs in the UK. In: *Organisation Studies*, 25, 363-391.
- Ferner, Anthony/Almond, Phil/Colling, Trevor (2005): US multinationals, competitive advantage and the diffusion of HR policy: the case of workforce 'diversity'. In: *Journal of International Business Studies* (im Erscheinen).
- Gamble, Jos (2003): Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. In: *International Journal of Human Resource Management* 14, 369-387.
- Geppert, Mike/Matten, Dirk/Schmidt, Peggy (2004): Die Bedeutung institutionalistischer Ansätze für das Verständnis von Organisations- und Managementprozessen in multinationalen Unternehmen. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 14: 379-397.
- Geppert, Mike/Williams, Karen/Matten, Dirk (2003): The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German comparison of subsidiary choice. In: *Journal of Management Studies*, 40, 617-641.
- Gooderham, Paul/Nordhaug, Odd/Ringdal, Kristen (1999): Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. In: *Administrative Science Quarterly*, 44, 507-531.
- Gooderham, Paul/Nordhaug, Odd/Ringdal, Kristen (2003): The impact of the local institutional context on the HRM adaptations of US subsidiaries in Europe. Paper präsentiert bei: Academy of International Business, Leicester.
- Guest, David/Hoque, Kim (1996): National ownership and HR practices in UK greenfield sites. In: *Human Resource Management Journal*, 6, 50-73.
- Gunnigle, Paddy/Collings, Dave/Morley, Michael (2004): Innovators or disrupters? An exploration of the polemic on American MNCs and their HRM and industrial relations practices in Ireland. Präsentiert bei: Multinationals and the Diffusion of Organisational Practices, Barcelona (Konferenz).
- Gupta, Anil/Govindarajan, Vijay (2000): Knowledge flows within multinational corporations. In: *Strategic Management Journal*, 21, 473-96.
- Hall, Peter/Soskice, David (eds.) (2001): *Varieties of capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

- Hayden, Annette/Edwards, Tony (2001): The erosion of the country-of-origin effect: a case study of a Swedish multinational company. In: *Relations Industrielles*, 56, 116-140.
- Hedlund, Gunnar (1981): Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters- subsidiary relationships in Swedish MNCs. In: Otterbeck, Lars (ed.) *The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations*. Aldershot: Gower.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Innes, Erik/Morris, Jonathan (1995): Multinational corporations and employee relations: Continuity and change in a mature industrial region. In: *Employee Relations*, 17, 25-42.
- Jain, Harish /Lawler, John /Morishima, Motohiro (1998): Multinational corporations, human resources management and host country nationals. In: *International Journal of Human Resource Management*, 9, 553-566.
- Kabst, Rüdiger/Matiaske, Wenzel/Schmelter, Anja (2003): Gewinn- und Kapitalbeteiligungen in britischen, französischen und deutschen Unternehmen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 17, 259-277.
- Kostova, Tatiana/Roth, Kendall (2002): Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. In: *Academy of Management Journal*, 45, 215-233.
- Kurowski, Lois (2002): Cloaked culture and veiled diversity: why theorists ignored early US workforce diversity. In: *Management Decision*, 40, 183-91.
- Locke, Richard (1996): *The collapse of the American management mystique*. Oxford: Oxford University Press.
- Marginson, Paul (2000): The Euro-company and Euro industrial relations. In: *European Journal of Industrial Relations*, 6, 9-34.
- Marginson, Paul/Armstrong, Peter/Edwards, Paul/Purcell, John/Hubbard, Nancy (1993): The control of industrial relations in large companies; an initial analysis of the second company level industrial relations survey. In: *Warwick Papers in Industrial Relations*, 45. Coventry: IRRU.
- Marginson, Paul/Armstrong, Peter/Edwards, Paul/Purcell, John (1995): Extending beyond borders: Multinational companies and the international management of labour. In: *International Journal of Human Resource Management*, 6, 702-719.
- Maurice, Marc/Sorge, Arndt (2000): *Embedding organizations. Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- McSweeney, Brendan (2002): Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. In: *Human Relations*, 55, 89-118.
- Meardi, Guglielmo/Toth, Andreas (2004): Who is hybridising what? Insights on MNCs' employment practices in Central Europe. Präsentiert bei: *Multinationals and the Diffusion of Organisational Practices*, Barcelona (Konferenz).
- Morgan, Glenn/Whitley, Richard (2003): Introduction. In: *Journal of Management Studies*, 40, 609-616.
- Mtar, Monia/Quintanilla, Javier (1997): Country of origin effect on International HRM: The case of French multinationals in Britain and Spain. Präsentiert bei: *European Academies of Management*, Brüssel (Konferenz).
- Mtar, Monia (2001): *French MNCs' international strategy: National identity under the effect of globalisation*. Unveröffentlichte PhD-Arbeit, Universität Warwick, Coventry.
- Mueller, Frank (1996): National stakeholders in the global context for corporate investment. In: *European Journal of Industrial Relations*, 2, 345-68.
- Mueller, Frank/Purcell, John (1992): The Europeanisation of manufacturing and the decentralisation of bargaining: Multinational management strategies in the European automobile industry. In: *International Journal of Human Resource Management*, 3, 15-34.
- Muller, Michael (1998): Human resource and industrial relations practices of UK and US multinationals in Germany. In: *International Journal of Human Resource Management*, 9, 732-749.
- Müller-Camen, Michael/Tempel, Anne/Almond, Phil/Edwards, Tony/Ferner, Anthony/Peters, René/Wächter, Hartmut (2004): *Human resource management of US multinationals in Germany and the UK*. London: Anglo-German Foundation Report.

- Ngo, Hang-Yue/Turban, Daniel/Lau, Chung-Ming/Lui, Siu-Yu (1998): Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 632-652.
- Perlmutter, Howard (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, 5, 9-18.
- Quintanilla, Javier (1998): The configuration of HRM policies in multinational subsidiaries. The case of European retail banks in Spain. Unveröffentlichte PhD-Arbeit, Universität Warwick, Coventry.
- Quintanilla, Javier/Ferner, Anthony (2003): Multinationals and human resource management: Between global convergence and national identity. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14, 363-368.
- Royle, Tony (1998): Avoidance strategies and the German system of co-determination. In: *International Journal of Human Resource Management*, 9, 1026-47.
- Sondergaard, Mikael (1994): Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. In: *Organization Studies*, 15, 447-56.
- Stewart, Rosemary/Barsoux, Jean-Louis/Kieser, Alfred/Ganter, Hans-Dieter/Walgenbach, Peter (1994): *Managing in Britain and Germany*. London: MacMillan.
- Streeck, Wolfgang (1997): German capitalism: does it exist? In: *New political economy*, 2, 237-256.
- Tayeb, Monia (1998): Geert Hofstede. In: Warner, M. (ed.): *International encyclopedia of business management*. London: International Thomson.
- Tempel, Anne (2001): The cross-national transfer of human resource management practices in British and German multinational companies. Munich: Hampp.
- Tempel, Anne (2002): Multinational companies, institutional environments and the diffusion of industrial relations practices? In: Geppert, Mike/Matten, Dirk/Williams, Karen (eds.): *Challenges for European management in a global context*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 143-164.
- Tempel, Anne (2003): Transfer oder Anpassung? Die Auswirkungen von institutionellen Faktoren auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen und britischen multinationalen Unternehmen. In: Dörrenbächer, Christoph (Hrsg.): *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration*. Berlin: Edition Sigma, 131-150.
- Tempel, Anne/Müller-Camen, Michael (2001): The pay determination practices of US and British MNCs in Germany. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Tempel, Anne/Edwards, Tony/Ferner, Anthony/Müller-Camen, Michael (2004): Corporate versus local isomorphism? Collective representation practices of US MNCs in Britain and Germany. Präsentiert bei: *Multinationals and the Diffusion of Organisational Practices*, Barcelona (Konferenz).
- Tempel, Anne/Walgenbach, Peter (2004a): Global standardization of organizational forms and management practices? Combining new institutionalism and the business systems approach. Präsentiert beim Academy of Management Meeting, New Orleans.
- Tempel, Anne/Walgenbach, Peter (2004b): Personalpolitik multinationaler Unternehmen. Institutionalistische Theorien als Grundlage der vergleichenden Forschung. In: Wächter, Hartmut/Peters, René (Hrsg.): *Personalpolitik amerikanischer multinationaler Unternehmen in Europa*. München / Mering: Hampp, 7-30.
- Wächter, Hartmut/Peters, René/Tempel, Anne/Müller-Camen, Michael (2003): The "country-of-origin effect" in the cross-national management of human resources. München / Mering: Hampp.
- Wächter, Hartmut/Peters, René (Hrsg.) (2004): *Personalpolitik amerikanischer multinationaler Unternehmen in Europa*. München / Mering: Hampp.
- Weber, Wolfgang/Festing, Marion/Dowling, Peter (1999): Internationales Personalmanagement. Stand der Forschung, offene Fragen, weitere Entwicklung: Konturen eines Arbeitsgebietes. In: Kutschker, Michael (Hrsg.): *Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 177-208.
- Whitley, Richard (1999): *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, Richard (2003): Changing transnational institutions and the management of international business transactions. In: Djelic, Marie-Laure/Quack, Sigrid (eds.): *Globalization and institutions*. Cheltenham: Edward Elgar, 108-133.
- Yin, Robert (1994): *Case study research*. 2. Auflage. London: Sage.