

Süß, Stefan

**Article**

## Internationales Personalmanagement: Eine theoretische Betrachtung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Süß, Stefan (2005) : Internationales Personalmanagement: Eine theoretische Betrachtung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 445-449

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105240>

**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.*

## 12. Internationales Personalmanagement

Stefan Süß

### **Internationales Personalmanagement. Eine theoretische Betrachtung\***

Betreuer: Prof. Dr. Ewald Scherm, FernUniversität in Hagen

#### **1. Problemstellung und Ziel**

Die Personalwirtschaftslehre trägt der verstärkten Internationalisierung der Wirtschaft seit einigen Jahren Rechnung und intensiviert die Forschung zu internationalem Personalmanagement. Diese ist erforderlich, da internationales Personalmanagement spezifischen Kontextfaktoren unterliegt, wodurch sich in der Praxis nicht nur Entscheidungen, sondern auch Aufgabeninhalte verändern können. Es zählt zu den Aufgaben der Personalwirtschaftslehre, durch theoretische (und/oder empirische) Forschung Realitätsbeschreibungen und -erklärungen sowie Gestaltungsempfehlungen mit praktischer Relevanz zu geben. Der Blick in die Literatur zeigt aber, dass theoriegeleitete Forschung im internationalen Personalmanagement bislang relativ kurz kommt. Vor diesem Hintergrund bestand das Ziel der Arbeit darin, das ausgemachte Defizit theoretischer Forschung im internationalen Personalmanagement zu reduzieren.

Dazu sind grundsätzlich zwei Ausgangspunkte denkbar: Erstens ist die Erweiterung der Theorien internationalen Managements möglich. Dieser Weg erscheint aber (gegenwärtig) nicht Erfolg versprechend, da personelle Aspekte dort bis dato zu rudimentär berücksichtigt werden. Zweitens ist es möglich, an personaltheoretische Forschung anzuknüpfen, die jedoch keinen internationalen Bezug aufweist und somit für die betriebswirtschaftliche Teildisziplin „Internationales Management“ und alle damit zusammenhängenden Funktionen als unspezifisch bezeichnet werden muss.

Die Aufgaben des internationalen unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen des nationalen Personalmanagements; daher stellt die Anknüpfung an Personaltheorie(n) einen Weg dar, um im internationalen Personalmanagement – unter Beach-

---

\* Stefan Süß: Internationales Personalmanagement. Eine theoretische Betrachtung. ISBN 3-87988-858-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004, 215 S., € 24.80.

tung entsprechender Kontextfaktoren – zu theoretisch gestützten Erklärungs- und Gestaltungsaussagen zu gelangen. Dabei bezieht sich die Arbeit – mangels einer einheitlichen und allgemein akzeptierten Personaltheorie – auf personalökonomische und auf verhaltenswissenschaftliche Zugänge.

## 2. Personaltheoretische Überlegungen

Unter dem Begriff „Personaltheorie“ wird nicht eine bestimmte Theorie, sondern ein Theoriepluralismus verstanden, der sich in der Anwendung allgemeiner Theorien in speziellen personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern zeigt. Dabei dominieren ein verhaltenswissenschaftlicher und ein personalökonomischer Zugang. Mangels theoretischer Überlegungen zu internationalem Personalmanagement und aufgrund des Fehlens einer dominanten und allgemein akzeptierten Personaltheorie muss eine theoretische Analyse internationalen Personalmanagements daher beide Theoriezweige gleichermaßen berücksichtigen.

Auf dieser Grundlage können Erklärungs- und/oder Gestaltungsprobleme zunächst mit Hilfe von grundlegenden (Basis-)Theorien behandelt werden; anschließend besteht die Möglichkeit ihrer Verknüpfung zu einem multitheoretischen Erklärungsmodell. Allerdings ist zuvor zu klären, ob die ausgewählten Theorierichtungen (in)kommensurabel sind; diese Frage spielt in der personaltheoretischen Diskussion bislang keine große Rolle. Überlegungen dazu müssen auf die Grundannahmen der Theorierichtungen fokussieren:

Bestimmungsgründe des Verhaltens sollen erklären, warum Individuen in einer bestimmten Art und Weise handeln und wodurch diese Handlungen beeinflusst bzw. motiviert sind. In den Verhaltenswissenschaften wird das auf Grundlage motivationstheoretischer Überlegungen mit dem erwarteten Beitrag zur individuellen Bedürfnisbefriedigung erklärt. Menschen handeln, um Bedürfnisse zu befriedigen. Dabei werden Entscheidungen und Handlungen nicht optimiert, sondern nach zufriedenstellenden Lösungen gesucht („Satisficing“). In der Personalökonomik ist das Verhalten in den Grenzen gegebener Restriktionen und Institutionen durch das Streben nach Nutzenmaximierung bestimmt. Verhaltensprägend sind individuelle Präferenzen.

Die Personalökonomik sieht individuelle Präferenzen als intersubjektiv unterschiedlich an; sie steht damit nicht grundsätzlich im Widerspruch zur Individualität des „verhaltenswissenschaftlichen Menschen“. Die individuellen Präferenzen wirken dem personalökonomischen Menschenbild zufolge unmittelbar handlungsleitend, indem sie den Nutzen von Handlungsalternativen bestimmen. In verhaltenswissenschaftlicher Sichtweise beeinflussen die Präferenzen mittelbar das Verhalten, da sie maßgeblich für die Beurteilung der erwarteten Verhaltenskonsequenzen sind.

In den Verhaltenswissenschaften wird auf Grenzen der Rationalität aufmerksam gemacht, die beispielsweise durch individuelle Fertigkeiten, Denkfähigkeiten und Informationsverarbeitungskapazitäten sowie subjektive Werte und Ziele bestimmt werden. Auch die Personalökonomik weicht von der (neoklassischen) Annahme vollkommener Rationalität ab; menschliches Verhalten ist daher nur insofern rational, als dass Individuen bestrebt sind, sich nicht selbst zu schaden und daher „intendiert“ rational handeln. Beide Theorierichtungen nehmen somit Bezug auf Simons „Bounded Rationality“.

Die Personalökonomik begegnet Individuen grundsätzlich mit dem Verdacht opportunistischen Verhaltens. In verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Publikationen wird demgegenüber das mikropolitische Element der Personalwirtschaft betont. Individuen handeln danach zwar zielgerichtet; das muss aber nicht im Sinne der Organisationsziele erfolgen, sondern kann von Eigeninteressen geleitet sein, die auch außerhalb formaler Regeln bzw. innerhalb der Freiräume durchgesetzt werden, die formale Regeln lassen. Die Wirkung von opportunistischem und mikropolitischem Verhalten ist vergleichbar: Individuelle Interessen werden – entgegen kollektiver Interessen – nicht (nur) sachlich, sondern auch mit unlauteren Mitteln (List, Macht usw.) verfolgt und nach Möglichkeit durchgesetzt. Dazu motiviert die Aussicht auf Erreichung individueller Ziele oder – mit anderen Worten – der Steigerung des eigenen Nutzens.

Vor diesem Hintergrund lässt sich keine Inkommensurabilität zwischen Personalökonomik und verhaltenswissenschaftlicher Personalwirtschaft feststellen (vgl. auch Süß 2004). Eine theoretische Fundierung des internationalen Personalmanagements, die beide Theorierichtungen verbindet, ist daher grundsätzlich möglich.

### **3. Aufgabenfeldbezogene Gestaltung**

In der Arbeit werden vor dem Hintergrund der personaltheoretischen Überlegungen drei zentrale Aufgabenfelder internationalen Personalmanagements ökonomisch und verhaltenswissenschaftlich betrachtet: Personalauswahl und Personalbeurteilung, Mitarbeiterqualifizierung (Ausbildung und Personalentwicklung) sowie Anreizgestaltung. Der Auslandseinsatz, in der Regel als klassisches Aufgabenfeld internationalen Personalmanagements eingestuft, findet keine explizite Berücksichtigung, da die betrachteten Aufgabenfelder die Teilbereiche bzw. Phasen des Auslandseinsatzes abdecken.

Um zu differenzierten Aussagen zu gelangen, stellen unterschiedliche Konfigurationen internationaler Unternehmen (Internationalisierungsmodelle) die Bezugspunkte der Argumentation dar. Damit werden verschiedene Ausprägungen der Rahmenbedingungen des internationalen Personalmanagements (z.B. Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur, Koordination, Unternehmenskultur) abgebildet. Für das (1) globale Modell sind eine hohe Standardisierung, zentrale Entscheidungskompetenzen und eine straffe Koordination kennzeichnend. Man folgt dem Ziel, einen weltweiten Einsatz des Personals durch gleiche Ziele, Systeme und Instrumente zu gewährleisten. Das (2) multinationale Modell trägt nationalen Unterschieden in Ausbildung, beruflichen Erwartungen, Mitarbeiterbedürfnissen sowie rechtlichen und tariflichen Unterschieden Rechnung, indem auf Standardisierung und Zentralisierung personalwirtschaftlicher Ziele, Systeme und Instrumente verzichtet wird. Entsprechend können im internationalen Unternehmen verschiedenartige (nationale) personalwirtschaftliche Beurteilungs-, Anreiz- oder Qualifizierungssysteme gegeben sein. Im Rahmen des (3) integrativ-situativen Modells erfolgt ein koordiniertes, weitgehend standardisiertes Personalmanagement lediglich für Mitarbeitergruppen, die aufgrund ihres (möglichen) grenzüberschreitenden Einsatzes ein Erfolgspotenzial bergen oder maßgeblich von der Internationalisierung betroffen sind.

Die theoretische Betrachtung der Auswahl und Beurteilung von Personal im internationalen Unternehmen weist verschiedene Ansatzpunkte auf: Transaktionskostentheoretische Überlegungen zeigen Vorteile einer standardisierten Auswahl und Be-

urteilung. Die Signaling-Theorie verdeutlicht, wie bestehende Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und (potenziellen) Mitarbeitern abgebaut werden können. In der verhaltenswissenschaftlichen Betrachtung steht auf Grundlage (sozial-)psychologischer Theorien die Analyse von – ggf. interkulturell verzerrter – Informationserfassung und -interpretation im Vordergrund. Überlegungen zur (individualisierten) Erhebung international relevanter Qualifikationsmerkmale basieren auf der Eigenschaftstheorie, die Unterschiede in persönlichen Eigenschaften verschiedener Mitarbeiter verdeutlicht. Insgesamt machen beide Theorierichtungen vergleichsweise abstrakte Aussagen zu Problemen der Personalauswahl und -beurteilung im internationalen Unternehmen; die (praxisbezogene) Gestaltungsaufgabe der Theorie kommt damit sowohl in der Personalökonomik als auch in der verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaft zu kurz.

Zur Frage der Qualifizierung von Mitarbeitern bestehen in der Personalökonomik und der verhaltenswissenschaftlichen Personalwirtschaft unterschiedliche Schwerpunkte: Eine personalökonomische Analyse unterscheidet – auf Grundlage der Humankapitaltheorie – (analytisch) allgemeines und spezifisches Humankapital und klärt auf diese Weise entstehende (Transaktions-)Kosten der Qualifizierung sowie die Frage der Kostenübernahme. Demgegenüber sind auf verhaltenswissenschaftlicher (lerntheoretischer) Grundlage Überlegungen zum Qualifizierungsprozess möglich. Es wird die Frage beantwortet, auf welche Weise sich Individuen Wissen und Verhaltensweisen aneignen. Individualisierungsüberlegungen greifen verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse auf, die die Unterschiedlichkeit der Menschen betonen. Damit beleuchten Personalökonomik und verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaft verschiedene Aspekte der Qualifizierung und gelangen zu unterschiedlichen Erkenntnissen. Daher liegt es nahe, Aussagen beider Theorierichtungen zu kombinieren, um zu differenzierteren Erklärungs- und Gestaltungsaussagen zu gelangen. Konkretere Aussagen sind durch eine Verknüpfung von Überlegungen zu Qualifizierungsformen und Qualifizierungskosten möglich. Hier zeigt sich, dass einfache Lernformen (z.B. das Lernen durch Übung) aufgrund ihrer geringen Unsicherheit und geringen Spezifität zwar unter Transaktionskostenaspekten zu bevorzugen sind; allerdings stoßen sie bei komplexeren Lerninhalten schnell an Grenzen. Demgegenüber ermöglicht beispielsweise das Lernen durch Beobachtung auch das Erlernen komplexerer Sachverhalte; es erfordert jedoch Spezialkenntnisse und birgt eine relativ hohe Erfolgsunsicherheit, so dass die Transaktionskosten dieser Lernform vergleichsweise hoch sind.

Verhaltenswissenschaftliche und personalökonomische Überlegungen machen übereinstimmend deutlich, dass in Unternehmen Anreize gewährt werden müssen, um Mitarbeiter zu zielgerichtetem Verhalten im Sinne des Unternehmens zu motivieren. Die Personalökonomik greift dabei auf die Prinzipal-Agenten-Theorie zurück. Damit Anreize effektiv sind und das gewünschte Mitarbeiterverhalten auslösen, ist eine Wechselwirkung der gewährten Anreize und der individuellen Bedürfnisse erforderlich. Konkrete Gestaltungsaussagen dazu lassen sich aus der Prinzipal-Agenten-Theorie aber nicht ableiten. Das gilt auch für die in den Verhaltenswissenschaften in diesem Kontext vielfach aufgegriffene Anreiz-Beitrags-Theorie. Vielmehr bleiben individuelle Präferenzen, an denen sich (effektive) Anreize ausrichten müssen, in beiden Theorien inhaltlich unbestimmt. Jedoch können verhaltenswissenschaftliche Motivati-

onstheorien hilfreich sein, um die daraus entstehende Erklärungslücke zu schließen; sie machen auf unterschiedliche Bedürfnisse bzw. Motivationsprozesse aufmerksam. Vor diesem Hintergrund liegt eine integrative Perspektive nahe, die zu einer differenzierteren Anreizgestaltung in (internationalen) Unternehmen als eine monotheoretische Erklärung und Gestaltung führt. Sie zielt erstens auf die Kosten unterschiedlicher (verhaltenswissenschaftlicher) Gestaltungsaspekte von Anreizsystemen. Zweitens ist es möglich, die in der Personalökonomik vorgeschlagenen Gestaltungsalternativen (Leistungsturniere, Effizienzlohn, Senioritätsentlohnung) unter den verhaltenswissenschaftlich relevanten Kriterien Bedürfnisse, Gerechtigkeit und Erwartungen zu betrachten. Ein solches multitheoretisches Vorgehen macht auf unterschiedliche Aspekte der Anreizgestaltung aufmerksam: Die Beachtung von Bedürfnissen, Gerechtigkeit und Erwartungen legt insbesondere im internationalen Unternehmen eine differenzierte Gestaltung des Anreizsystems nahe, womit (potenziell) hohe Transaktionskosten verbunden sind. Um dennoch eine wirtschaftliche Anreizgewährung zu gewährleisten, müssen „teuren“ Anreize (mindestens) individuelle Beiträge in gleicher Höhe gegenüberstehen. Dazu sind Bedürfnisse, Erwartungen und Gerechtigkeitsempfindungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Zusammenfassend betrachtet wird deutlich, dass die Erkenntnisse über bisherige theoriegeleitete Forschung zum internationalen Personalmanagement hinaus gehen und damit das Defizit an theoretischer Forschung reduzieren. Für das internationale Management wird damit ein Weg vorgezeichnet, um die enge Perspektive theoretischer Forschung, die sich auf strategische Planung und insbesondere den Markteintritt konzentriert, zu weiten. Für die Personalwirtschaftslehre zeigt sich, dass eine multitheoretische Forschung, die Grenzen einzelner Theorierichtungen überwindet, zu differenzierteren Gestaltungsaussagen gelangt.

#### **Literatur:**

Süß, Stefan (2004): Weitere 10 Jahre später: Verhaltenswissenschaften und Ökonomik – Eine Chance für die Personalwirtschaftslehre. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 17(2), 222-242.