

Ackermann, Karl-Friedrich; Wehner, Martina

**Article — Published Version**

## Das Globale HR-Dorf

Personalwirtschaft

*Suggested Citation:* Ackermann, Karl-Friedrich; Wehner, Martina (2010) : Das Globale HR-Dorf, Personalwirtschaft, Wolters Kluwer Deutschland, Köln, Vol. 37, Iss. 11, pp. 20-25, [http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd\\_pw/cms/website.php?id=/de/index/jahrgang2010/personalwirtschaft112010.htm](http://archiv.personalwirtschaft.de/wkd_pw/cms/website.php?id=/de/index/jahrgang2010/personalwirtschaft112010.htm)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48553>

**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.*

## Das globale HR-Dorf

Weltweite Unternehmensstrategien, lokale HR-Strategien – das passt schon lange nicht mehr zusammen. Unternehmenszentralen setzen in ihren ausländischen Tochtergesellschaften verstärkt einheitliche HR-Standards durch, wie die aktuelle Panelbefragung zeigt.



O bwohl schon lange in der Diskussion, wird Internationalisierung immer wieder als einer der Megatrends und größten Herausforderungen des Personalmanagements in Gegenwart und Zukunft genannt und zwar nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in kleineren und mittleren Unternehmen. Im aktuellen HR Panel wurden Unternehmen zu vier Themenschwerpunkten befragt: der Stand des Internationalen Personalmanagements, die Steuerung von Auslandsniederlassungen, die Auslandsentsendung von Stammhausmitarbeitern und das internationale Personalmarketing.

Die untersuchte Stichprobe weist einen besonders hohen Entwicklungsstand des internationalen Personalmanagements aus und kann sicherlich nicht als repräsentativ betrachtet werden. Von den teilnehmenden Unternehmen betreiben 90 Prozent eigene Auslandsstandorte, und zwar mit steigender Tendenz. Auf sie entfallen im Durchschnitt über 100 Auslandsstandorte in 30 Ländern. Die Streubreite ist groß und variiert zwischen einem Auslandsstandort bei einem mittelständischen Unternehmen und 2000 Auslandsstandorten in 170 Ländern bei einer großen Konzerngesellschaft.

Parallel dazu zeigt sich, dass in 76 Prozent der Unternehmen mit eigenen Auslandsniederlassungen der Anteil der Auslandsbeschäftigten an der Gesamtbelegschaft weltweit seit Jahren immer weiter steigt, in weiteren 22 Prozent der Unternehmen unverändert geblieben ist. Der durchschnittliche Anteil der Auslandsbeschäftigten erreicht über 33 Prozent, wobei die Streubreite zwischen weniger als ein Prozent und 80 Prozent in der

Spitze erreicht. Bemerkenswert ist zudem, dass knapp über ein Drittel aller Unternehmen mit Auslandsstandorten gleich viel oder mehr Mitarbeiter im Ausland beschäftigen als im Inland.

### Auslandsstandorte personalpolitisch steuern

In der Gründungs- und frühen Entwicklungsphase von Auslandsstandorten galt für viele Unternehmen der einprägsame Satz: „Die Töchter entgleiten.“ Gemeint war, dass sich die Tochtergesellschaften (und Niederlassungen) im Ausland dem Einfluss und der Kontrolle der zentralen Personalabteilung im Stammhaus entzogen, ob gewollt und absichtlich oder mangels Kompetenz und Interesse des Stammhauses, gleichsam der Not gehorchend, sei einmal dahingestellt. Auf der anderen Seite praktizierten Anhänger des Mottos „man muss die Töchter an die Leine nehmen“ ein strenges Personalregime, das die Personalarbeit in den Auslandsstandorten oftmals bis ins Detail durch vorgegebene Standards und Richtlinien der zentralen Personalabteilung zu regeln versuchte. Nicht selten wurde dies mit der Notwendigkeit begründet, den noch unerfahrenen und wenig entwickelten Auslandsstandorten personalpolitische Entwicklungshilfe durch das Stammhaus zuteil werden zu lassen; eine Art der Steuerung, die – von manchen Kritikern als überholter „Kolonialstil“ gerügt – auf zunehmenden Widerstand der reifer und größer gewordenen Auslandsstandorte gestoßen ist. Zentrale versus dezentrale Personalarbeit der Standorte in In- und Ausland sind von Anfang an mit vielen Vor- und Nachteilen verbunden. So sorgt

eine „Internationalisierungs-Policy“, von der Standards für eine einheitliche Entsendungspolitik ausgehen, insbesondere in Großunternehmen für eine Vereinfachung der Prozesse. Landesspezifische Bedingungen erfordern jedoch oft Abweichungen. Entsendungen von Managern zur Besetzung von Schlüsselfunktionen an kritischen Auslandsstandorten (Standorte mit geringer Attraktivität durch schwierigen Sprach- und Kulturraum, mangelhafte Infrastruktur, abgelegenen oder unsicheren Standort durch Kriminalität) entwickeln sich hingegen zunehmend zu Einzelfällen, die einen hohen Betreuungsaufwand im In- und Ausland bedeuten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach Form und Inhalt der heute üblichen Steuerung der Auslandsstandorte durch die zentrale Personalabteilung.

**Strategien der Steuerung:** Steuerungsstrategien geben Antwort auf die Frage nach den Grundsätzen, an denen sich die personalpolitische Steuerung von Auslandsstandorten orientiert. Wissenschaftliche Studien zum internationalen Management haben vier Strategietypen ausgearbeitet:

- die ethnozentrische Steuerungsstrategie (Dominanz des Stammhauses),
- die polyzentrische Steuerungsstrategie (Dominanz der Niederlassungen),
- die regiozentrische Steuerungsstrategie (Dominanz der Regionalgesellschaften, die für bestimmte Wirtschaftsräume und Standorte zuständig sind),
- die geozentrische Steuerungsstrategie (Dominanz weltweiter, kooperativ entwickelter Standardlösungen für alle Standorte).

Am häufigsten genannt werden die „geozentrische Strategie“ und die „ethnozentrische Strategie“. Bei beiden Strategietypen spielt die Zentrale eine wichtige Rolle, wobei die „geozentrische Strategie“ als eine modernisierte „ethnozentrische Strategie“ mit Mitwirkungsrechten der Auslandsniederlassungen interpretiert werden kann, die vermutlich weiter an

## HR Panel

Info

Zum zehnten Mal hat die ISPA Consult in Zusammenarbeit mit der „Personalwirtschaft“ HR-Experten befragt. Am aktuellen Panel zum Thema Internationales Personalmanagement nahmen 41 Experten teil: Geschäftsführer, Vorstände Personal, Personalleiter, Leiter Personalentwicklung und Personalcontrolling und sonstige Personalexperten aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Größe, überwiegend mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

Bedeutung zunehmen wird. Ziel ist es, die Vorteile der Zentralisierung („General Management Approach“) mit den Vorteilen der Dezentralisierung („Country-specific Approach“) zu kombinieren. Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen mit eigenen Auslandsniederlassungen sind allerdings dieser Tendenz bisher nicht gefolgt und haben entweder eine polyzentrische oder eine regiozentrische Strategie mit stark ausgeprägter Dezentralisierung der Personalpolitik gewählt. Gefragt wurde auch nach dem Vorhandensein eines Konzepts für das internationale Personalmanagement als Indikator für eine planmäßige Vorgehensweise bei der Umsetzung der Strategie.

Nach der vorliegenden Panelbefragung verfügen zur Zeit lediglich 39 Prozent der befragten Unternehmen mit Auslandsstandorten über „ein voll ausgearbeitetes und ausformuliertes Konzept“, weitere 22 Prozent über „ein eher bruchstückhaft ausgearbeitetes und ausformuliertes Konzept“. Alle anderen Unternehmen geben selbstkritisch an, sich entweder mit „organisch gewachsenen und erfahrungsgestützten Regeln und Normen“ zu behelfen (33 Prozent) oder „Entscheidungen von Fall zu Fall“ zu treffen (fünf Prozent). Unbestritten ist die personalpolitische Steuerung der Auslandsstandorte mit Konzept nicht immer und überall der Steuerung ohne Konzept überlegen. Erfahrungsgemäß steigt jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass die gewählte Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn ein sorgfältig geplantes und ausformuliertes Konzept zugrunde liegt. So gesehen sind noch viele Unternehmen gefordert, die Entwicklung strategiekonformer Konzepte für die Steuerung der Auslandsstandorte voranzutreiben.

**Trend zur Standardisierung:** Der bevorzugten Wahl einer ethnozentrischen oder geozentrischen Strategie entsprechend haben mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen mit Auslandsstandorten ihre internationalen Personalaktivitäten organisatorisch in der zentralen Perso-

**Strategietypen im internationalen HR-Management** Abbildung 1

	Strategietypen	Kurzbeschreibung	Vorkommenshäufigkeit
(1)	Geozentrisch	Personalarbeit als Gemeinschaftsaufgabe der Zentrale und der Auslandsstandorte bei der Suche nach weltweiten Standards	36%
(1)	Ethnozentrisch	Überwiegend stammhausorientierte Personalarbeit (Zentrale entscheidet)	36%
(3)	Polyzentrisch	Überwiegend niederlassungsorientierte Personalarbeit (Auslandsstandorte für Personalarbeit zuständig)	17%
(4)	Regiozentrisch	Regionalgesellschaften dominieren die Personalarbeit in den Auslandsstandorten ihres Verantwortungsbereichs	11%

n= 36 Unternehmen mit Auslandsniederlassungen

**Eignungskriterien für Auslandsentsendungen** Abbildung 2

	Eignungskriterien für Auslandsentsendungen	Häufigkeit der Nennungen
(1)	Erwartete bzw. benötigte Fachkompetenz des Kandidaten	86%
(2)	Vorhandene Sprachkenntnisse (Englisch ggfs. Landessprache)	81%
(3)	Motivation/ Engagement des Kandidaten und Motivation für die Auslandsentsendung	76%
(4)	Führungserfahrung und Führungspotenzial (bei Führungskräften)	54%
(5)	Teamfähigkeit	35%
(6)	Gesundheitliche Fitness	30%

n=37 Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)

nalabteilung verankert; deren Zuständigkeit endet damit nicht mehr an der Landesgrenze, sondern ist weltweit ausgelegt. Eng damit verbunden ist eine zunehmende Standardisierung der HR-Instrumente und Prozesse, wie von 42 Prozent der Unternehmen uneingeschränkt und von weiteren 50 Prozent der Unternehmen zumindest teilweise bestätigt wird.

Ein weiterer Indikator für den Trend zur Zentralisierung und Standardisierung der internationalen Personalarbeit ist die Einrichtung von weltweit agierenden HR Service Center. Diese sind bereits bei 32 Prozent der Unternehmen realisiert, bei weiteren zwölf Prozent bereits geplant und sollen typischerweise die zentrale Personalabteilung vom massenhaft anfallenden Routinegeschäft der nationalen und internationalen Personalarbeit entlasten.

Die wachsende Bedeutung der zentralen Personalabteilung bleibt nicht ohne Folgen für Art und Umfang der zu erfüllenden Aufgaben. Die zentrale Personalabteilung übernimmt das Expatriate Management, gegebenenfalls auch das Impatriate Management für alle deutschen Standorte und ist Kompetenzzentrum für internationale Auslandseinsätze. Im Einzelnen werden folgende Aufgabenschwerpunkte genannt (Häufigkeiten in Prozent von 55 Nennungen insgesamt):

1. Planung und Durchsetzung allgemeiner Standards und Richtlinien für das Internationale Personalmanagement, zum Beispiel „Code of Conduct“, „Policy“ für Auslandsentsendungen, Entsenderichtlinien, Abrechnungsrichtlinien Reisekosten, Richtlinien für Reporting etc. (20 Prozent);
2. Vergütungsregelungen für Auslandseinsätze und unternehmensweite Vergü-

tungsgrundsätze (18 Prozent);  
 3. Internationale Personalentwicklung, insbesondere Führungskräfte-Entwicklung, Austausch- und Personalentwicklungsprogramme, internationales Talent Management et cetera (14 Prozent);  
 4. Vertragsgestaltung für Auslandseinsätze und für Manager der Auslandsstandorte (13 Prozent);  
 5. Unterstützung der Auslandsstandorte bei Recruiting/Auswahl (fünf Prozent);  
 6. Verschiedene Aufgaben, beispielsweise arbeitsrechtliche, lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtliche sowie organisatorische Vorbereitung der Auslandsentsendungen in Abstimmung mit Auslandsstandorten, Betreuung der Entsendeten im Ausland, Reintegration etc. (29 Prozent).

### Auslandsentsendungen nach wie vor aktuell

Entgegen der Erwartung, dass die Anzahl der Auslandsentsendungen tendenziell sinken und die Aufgaben der „Expatriates“ kostensparend von qualifizierten „Locals“ übernommen werden, zeigt sich ein ungebrochener Trend zu mehr Auslandsentsendungen bei rund 54 Prozent der befragten Unternehmen und ein gleichbleibendes Niveau von Auslandsentsendungen bei 40 Prozent in den nächsten fünf Jahren. Ganz wenige Unternehmen erwarten einen Rückgang. Was die Übernahme von Aufgaben der „Expatriates“ durch qualifizierte „Locals“ betrifft, stimmen nur 34 Prozent der Unternehmen uneingeschränkt, weitere 60 Prozent teilweise zu. Offenbar werden Expatriates nach wie vor in den Auslandsniederlassungen gebraucht, trotz verbesserter Qualifikation der „Locals“ im Vergleich zu früher.

Die meisten Unternehmen entsenden vorwiegend Führungskräfte, die im Ausland Managementfunktionen erfüllen sollen (64 Prozent), ein kleinerer Teil vorwiegend Fachkräfte/Spezialisten ohne Personalverantwortung (30 Prozent). Kommt es zu Auslandsentsendungen, sind diese – noch ganz traditionell – „männnerdomi-

niert“ (77 Prozent). Mit der Tendenz zu mehr Frauen in Führungspositionen wird sich auch die Notwendigkeit ergeben, mehr Frauen ins Ausland zu entsenden. Die bevorzugte Altersstruktur der entsendeten Fach- und Führungskräfte sind nach Angaben der Unternehmen nach wie vor die mittleren Jahrgänge zwischen 31 und 50 Jahren (84 Prozent). Im Zusammenhang mit dem fortschreitenden Demografiewandel werden Änderungen in der bisherigen Entsendepolitik unter Einbeziehung der Jahrgänge 50plus unausweichlich sein.

**Die Auswahlkriterien:** Nicht jede Fach- und Führungskraft ist für eine kürzere oder längere Auslandsentsendung geeignet. Was unternehmensseitig gefordert wird, zeigt Abbildung 2. Fachkompetenz, Sprachkenntnisse und notwenige Motivation sind mit Abstand die am häufigsten genannten Eignungskriterien für einen Auslandseinsatz. Zusätzlich gefordert werden von vielen Unternehmen spezielle Sozialkompetenzen sowie – eigentlich eine Grundvoraussetzung – gesundheitliche Fitness des Kandidaten. Andere, weniger häufig genannte Kriterien bei der Kandidatenauswahl sind unter anderem die individuellen Gehaltsvorstellungen (24 Prozent), die möglicherweise überzogen sind, und der familiäre Hintergrund (22 Prozent). Letzterer kann die Auslandsentsendung, insbesondere langfristiger Art, erschweren oder gar unmöglich machen, wenn beispielsweise schulpflichtige Kinder zu versorgen oder die Wünsche berufstätiger Partner nach Fortsetzung ihrer Berufstätigkeit zu berücksichtigen sind. Eine familienfreundliche Entsendepolitik wird entsprechende Vorkehrungen treffen. In Einzelfällen wird dem berufstätigen Partner bei der Jobsuche im Ausland unternehmensseitige Hilfe angeboten. Wie für Auslandsentsendungen motivieren? Konkreter Hintergrund dieser Frage ist die Tatsache, dass die Initiative für eine Auslandsentsendung ganz selten von den Fach- und Führungskräften selber ausgeht (sechs Prozent). Eine mögliche

Ursache sind individuelle, in der Privatsphäre und im familiären Umfeld liegende Gründe; sie mögen die Erfahrung eines Studienteilnehmers erklären, dass „die erklärte Bereitschaft für Auslandsaufenthalte sich bei fast allen Kandidaten deutlich verringert, sobald ein konkretes Angebot auf dem Tisch liegt“. Andere Experten machen dafür vor allem demotivierende Rahmenbedingungen verantwortlich, beispielsweise die mangelnde Transparenz der Stellenbesetzungen im Ausland.

Die Motivationsmaßnahmen der Unternehmen sind vor allem „nicht-monetäre Anreize“: erhöhter Status, Rückkehrgarantie, verbesserte Beförderungschancen (54 Prozent) sowie die „Verankerung der Auslandsentsendung in die Karriereplanung“ als Aufstiegsbedingung (51 Prozent). Monetäre Anreize folgen mit 43 Prozent erst an dritter Stelle in der Häufigkeitsrangliste. Motivationsfördernd ist sicherlich auch das Coaching für Familien am Auslandsstandort, das aber nur in Einzelfällen angeboten wird.

**Schwachstellen der Auslandsentsendung:** Die Studie lässt drei, schon früher kritisierte Schwachstellen der Auslandsentsendung erkennen:

**Eignungspotenzialprüfung:** Nur 20 Prozent der befragten Unternehmen führen spezielle Eignungspotenzialprüfungen für jeden Kandidaten durch, weitere 37 Prozent wenigstens für ausgewählte Zielgruppen.

**Vorbereitung auf Auslandsentsendung:** Nur 31 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über „detailliert ausgearbeitete Programme mit Dokumenten und Workshops“, weitere 46 Prozent nur „ansatzweise und nur für einige wenige Länder“. Es bleiben 23 Prozent der Unternehmen, bei denen nach dem bekannten Motto verfahren wird: „Schwimmen lernt man am besten durch einen Sprung ins kalte Wasser“;

**Reintegration:** Die vorliegende Studie macht deutlich, dass es bei den Reintegrationsbemühungen der Unternehmen Fortschritte gegeben hat, die aber hinter

## Strategien zur Kooperation mit internationalen Hochschulen

Abbildung 3

	Strategien zur Kooperation mit internationalen Hochschulen	Nennungshäufigkeiten
(1)	Auslandsstandorte rekrutieren an Hochschulen vor Ort nach standortbezogenem Bedarf (dezentral)	68%
(2)	Zentrale sucht nach internationalem Nachwuchs über deutsche Schwerpunkthochschulen und ihre internationalen Partner (zentral)	38%
(3)	Auslandsstandorte und Zentrale vernetzen Hochschulaktivitäten (vernetzt)	27%
(4)	Internationale Rekrutierung verläuft unabhängig von Auslandsstandorten an internationalen Schwerpunkthochschulen (Ranking)	8%

n=37 Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)

den Erwartungen zurückbleiben. Lediglich 21 Prozent der Unternehmen können auf „ein ausgefeiltes Reintegrationsmanagement mit persönlicher Betreuung und Förderung vor, während und nach der Rückkehr“ verweisen. Die meisten Unternehmen beschränken sich auf einige wenige Standardmaßnahmen der Reintegration und 26 Prozent geben sogar an, dass die Reintegration „im wesentlichen der Eigeninitiative des Zurückkehrenden überlassen [bleibt]“.

Alle drei genannten Schwachstellen bieten sich für eine eingehende Analyse der Ist-Zustände in den Unternehmen an als ein erster wichtiger Schritt, um die Rahmenbedingungen für Auslandsentsendungen zu verbessern.

**Karrierechancen der Auslandsbeschäftigte im Stammhaus:** Grundsätzlich ging und geht der Personalaustausch zwischen Stammhaus und Auslandsstandorten nur in eine Richtung: vom Stammhaus zu den Auslandsstandorten – und von dort wieder zurück. Dieser Teilaspekt der Auslandsentsendung hat sich tendenziell verändert. Nun haben auch qualifizierte Mitarbeiter in Auslandsstandorten die Gelegenheit, sich für vakante Management-Positionen im Stammhaus oder in einer der Inlands-Niederlassungen zu bewerben: 53 Prozent der Unternehmen bestätigen dies voll, 44 Prozent zumindest teilweise. Nur ganz vereinzelt gibt es Hinweise, dass solche Bewerbung-

schanzen (noch) nicht bestehen, aus welchen Gründen auch immer.

## Internationales Personalmarketing

Die zunehmende, bereits jetzt spürbare Verknappung qualifizierter Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt als Folge des Demografiewandels stellt das Personalmarketing vor die Aufgabe, über die Landesgrenzen hinaus aktiv zu werden. Dabei rückt die Zusammenarbeit mit internationalen Hochschulen sowie die Pflege internationaler Hochschulkontakte in den Mittelpunkt des Interesses.

Welche Kooperationsstrategien stehen zur Wahl? Es gibt verschiedene Möglichkeiten für Unternehmen, um mit internationalen Hochschulen erfolgreich zusammenzuarbeiten (siehe Abbildung 3).

Demnach ist die „dezentrale“ Kooperationsstrategie mit Abstand am weitesten verbreitet. Aus Sicht der Zentrale handelt es sich um internationales Personalmarketing, obgleich aus Sicht des einzelnen Auslandsstandorts eher ein lokales beziehungsweise regionales Personalmarketing vorliegt. Dies basiert unter anderem auf der Tatsache, dass die Stammhaus-sprache deutsch ist und als k.o.-Kriterium vor der internationalen und fachlichen Kompetenz steht. Ohne ein internationales Einstiegsprogramm mit Integrations- und Auslandsbausteinen ist ein Einstieg in Deutschland für Studenten an internationalen Top-Hochschulen oft nicht attraktiv.

Kosten- und kapazitätsintensiv gestaltet sich auch der Aufbau einer international „attraktiven Arbeitgebermarke“ im Ausland. Hierzu sind externe Maßnahmen langfristig mit einheitlich ausgewogenem Personalmarketing-Mix notwendig. Aber auch intern muss das internationale Konzept durchgängig verwirklicht werden. So scheitern internationale Bewerber beispielsweise an einer Online-Bewerbung, die ausschließlich nationale Qualitätsmerkmale berücksichtigt oder erhalten mangelhafte Rückmeldung aufgrund fehlender internationaler Kompetenz. Eine dezentrale Strategie birgt wiederum die Gefahr eines unkontrollierten, uneinheitlichen Auftretens der Arbeitgebermarke an den verschiedenen Standorten, was insbesondere im multimedialen Zeitalter der Social Media zu Verwechslung und Undurchsichtigkeit bis hin zu schlechten Beurteilungen führen kann.

**Internationale Hochschulkontakte:** Für die Pflege der internationalen Hochschulkontakte stehen eine Vielzahl von bewährten Maßnahmen zur Verfügung. Im Folgenden werden lediglich die fünf am häufigsten genannten aufgelistet:

1. Vergabe von Praktika oder Praxisprojekten (86 Prozent);
2. Teilnahme an Hochschulmessen im In- und Ausland (76 Prozent);
3. Zusammenarbeit über Career Service, persönliche Kontakte, Alumni Netzwerke, Gastdozenten (35 Prozent);
4. Zusammenarbeit mit internationalen Recruiting-Anbietern und Events mit Bewerbervorauswahl (32 Prozent);
5. Nutzung von Hochschulnetzwerken, z.B. CEMS, Steinbeis, INSEAD) (32 Prozent).

Die „Vergabe von Praktika oder Praxiskontakten“ sowie die „Teilnahme an Hochschulmessen im In- und Ausland“ auf den ersten beiden Rangplätzen zu sehen, überrascht nicht. Sie gehören zu den Standardinstrumenten des aktuellen internationalen Personalmarketing, bei denen es zunehmend schwer fällt, mit einem unternehmensspezifischen Alleinstellungs-

## „ In einem global agierenden Unternehmen ist die Unterscheidung zwischen internationalem Personalmanagement und sonstigem Personalmanagement hinfällig.

merkmal Aufmerksamkeit und Interesse der jeweiligen Zielgruppe zu gewinnen. Vielversprechender erscheint unter diesem Aspekt die Forcierung der übrigen noch nicht so häufig verwendeten Einzelmaßnahmen wie beispielsweise die Vergabe von Stipendien und der Aufbau eines internationalen Talent Managements für Nachwuchskräfte.

In diesem Zusammenhang interessiert, ob der Hinweis auf mögliche Auslandsentsendungen eher als unternehmensseitiger Vorteil oder eher als Nachteil im Bewerbungsgespräch empfunden wird. Über zwei Drittel der Unternehmen meinen, es sei ein Vorteil, weil die Bewerber die mögliche Auslandsentsendung als Chance begreifen. Die übrigen Unternehmen sehen entweder keinen Einfluss auf die Bewerberentscheidung (28 Prozent) oder, wenn doch, eher einen negativen (sechs Prozent), weil die in Aussichtstellung einer Auslandsentsendung eher als Bedrohung und Risiko wahrgenommen wird.

### Kommt der „Global Employee“?

Angeregt durch das Konzept des Unternehmens als „Global Player“ ist das Modell des „Global Employee“ als neue Leitfigur des internationalen Personalmarketings entwickelt worden und wird zur Zeit kontrovers diskutiert. Von den befragten Unternehmen melden 35 Prozent Vorbehalte an. Als Hauptgründe dafür werden genannt die erwartete hohe Flexibilität und Mobilität des „Global Employee“, der vermutlich schwierig an das Unternehmen zu binden sein wird und durch geplante Förderungen eine unerwünschte zusätzliche Fluktuation von Gut- und Bestqualifizierten hervorrufen könnte. Weniger skeptisch äußerte sich indes die ganz überwiegende Mehrzahl der Befragten. Eine gezielte Rekrutierung und Förderung mit anschließendem Einsatz des neuen Mitarbeitertyps fordern 32 Prozent, weitere 22 Prozent

bewerten den Global Employee positiv „... weil dadurch der Druck auf die übrigen Mitarbeiter vermindert wird“. Realisiert haben bereits 19 Prozent der Unternehmen das Konzept des „Global Employee“. Internationales Personalmanagement kann nur bedingt ein Massengeschäft mit standardisierten Prozessen werden. Zu wertvoll ist der einzelne Potenzialträger, der im War for Talents wie die Nadel im Heuhaufen von sämtlichen international tätigen Unternehmen gesucht wird. Man wird noch mehr Bindungs- und Integrationsanstrengungen machen müssen, um sich im immer härter werdenden Wettbewerb von Mitbewerbern abheben zu können. Der Weg der individuellen Zusammenarbeit mit Professoren, Career Services und professionellen Rekrutierungsdrehscheiben wird an Bedeutung gewinnen. Dazu sind Kapazitäten der Zentrale und enge Zusammenarbeit mit den Standorten wichtig.

In die Zukunft weist die Stellungnahme eines anonymen Studienteilnehmers: „In einem global agierenden Unternehmen ist die Unterscheidung zwischen internationalem Personalmanagement und sonstigem Personalmanagement hinfällig.“ Die gesamte Business-Strategie und daraus abgeleitet die HR-Strategie muss weltweit ausgerichtet sein“.



Autor  
**Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann,**  
Geschäftsführer ISPA consult GmbH, Stuttgart,  
info@ispa-consult.de



Autorin  
**Martina Wehner,**  
freie Mitarbeiterin der ISPA consult GmbH, München,  
info@ispa-consult.de