

*Anna-Katharina Glahn*

## **Personalentwicklung**

*Strategien multinationaler Unternehmen*



Glahn, Anna-Katharina: Personalentwicklung: Strategien multinationaler Unternehmen, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH

Umschlagsgestaltung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg  
Umschlagsmotiv: © maconga - Fotolia.com

ISBN: 978-3-8366-4810-3

© Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

## Vorwort

Schaut man sich die Anfänge des Projektmanagements an, so wird von Historikern und Nostalgikern gleichermaßen gern auf die Architekturwunder längst ausgestorbener Hochkulturen verwiesen. Der Bau der Pyramiden der alten Ägypter, Azteken und Maya war sicherlich einer der ersten Ansätze erfolgreichen Projektmanagements, ohne dass die Betroffenen bereits das heutige Vokabular dafür nutzten.

Aus den Großprojekten der heutigen Zeit, insbesondere aus dem Kraftwerksbau und dem amerikanischen Luft- und Raumfahrtprogramm entwickelte sich dann eine Form des Projektmanagements, die leider nur auf sehr schmalen Füßen den Weg in die Unternehmen fand. Lange Zeit sah die weit verbreitete Praxis so aus, dass man mit der Benennung eines Projektleiters und der Bereitstellung einer EDV-basierten Terminplanung schon die organisatorischen und toolseitigen Ansprüche des Projektmanagements erfüllt glaubte. In kleineren Unternehmen, die keine ausgesprochene Projektorganisation haben, sondern Projekte noch immer in Reinkultur als eine „... einmalige, neuartige ...“ u.s.w. Aufgabenstellung ansehen, sind das teilweise noch heute die Hauptgestaltungsparameter der Projektarbeit.

Und dann passierten in kurzer zeitlicher Folge drei Dinge, die dem Projektmanagement eine weltweit sehr große und bis heute noch weiter steigende Bedeutung zukommen ließen. Wir wollen es

- Professionalisierung
- Parallelisierung und
- Internationalisierung

nennen.

Mit der Professionalisierung entstand in erster Linie der deutlich ausgebaute Methodenkanon, der sich heute hinter dem Projektmanagement verbirgt. Neben der Termin- und Ressourcenplanung einerseits und der Budgetplanung und -kontrolle andererseits sind Themen wie das Risikomanagement (inzwischen eigenständig normiert in der DIN 31.000), das Konfigurations- und Änderungsmanagement (insbesondere in Projekten der variantenreichen Produktentwicklung), das Requirements Management (als Fortsetzung des Wechselspiels von Lasten- und Pflichtenheft an der Schnittstelle zum Kunden) und viele andere Dinge entstanden. Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM e.V.) hat bereits frühzeitig mit einem verbündigen Standardwerk reagiert und die Professionalisierung des Projektmanagements auf über 2.500 Seiten strukturiert, systematisiert und dokumentiert.

Mit der Parallelisierung von Projekten entwickelten sich hingegen neue Disziplinen, die sich heute u.a. unter den Begriffen Multiprojektmanagement, Projektportfoliomanagement und Programmmanagement etabliert haben. Über die Vielzahl von Projekten ist nicht nur das Projektmanagement selbst, sondern auch die Projektorganisation erwachsen geworden. Viele

Unternehmens-, vor allem Entwicklungsbereiche sowie teilweise komplette Unternehmen haben inzwischen auf die Projektorganisation umgestellt. In kreativer Anwendung und Weiterentwicklung des (Geschäfts-)Prozessmanagements haben sich Projektprozesse entwickelt und als Prozesstemplates etabliert. Diese stehen inzwischen für die serielle wie auch parallele Wiederverwendung bei hoher Wiederholhäufigkeit bereit und beschleunigen die weitere Parallelisierung von Projekten zunehmend.

Der Internationalisierung des Projektmanagements, dem dritten identifizierten Langzeittrend, wollen wir diese Buchreihe widmen. „Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen“ ist eine Herausforderung der besonderen Art. Neben den beiden erstgenannten Aspekten der Parallelisierung und Professionalisierung des Projektmanagements – beides ist weitgehend rational beschreibbar, erlebbar und quantitativ bewertbar – nimmt die Internationalisierung eine Sonderstellung ein. Kunden oder Auftraggeber sitzen im Ausland, was in der exportstarken Nation Deutschland keine Besonderheit ist. Entwicklungs- und Produktionsstätten werden nach Asien oder Südosteuropa verlagert, was auf Grund des Lohngefälles auch nicht neu ist. Unternehmen, die den deutschen Markt in zunehmender Sättigung erleben (z.B. Lebensmitteldiscounter) gehen ebenso ins Ausland wie Unternehmen, deren Technologie einzigartig und weltführend ist (z.B. die Erneuerbaren Energien). Dazu kommen politische Entscheidungen der Gründung oder Förderung multinationaler Allianzen, wie wir es bei EADS erleben. Last but not least ändern sich die Rahmenbedingungen außerhalb Deutschlands auch stetig derart, dass grenzüberschreitende Zusammenarbeit eher erleichtert, statt erschwert wird (Marktwachstumspotentiale in Indien, zunehmende Öffnung von China, EU-Osterweiterung, Euro-Einführung, etc.).

Wenn Chancen und Potentiale erkannt sind, startet i.d.R. ein Projekt. Wenn sie (noch) nicht erkannt sind, startet ein Pilot- oder Evaluierungsprojekt. Und sobald der Projektstart eine internationale Komponente hat, verlängert sich sofort und signifikant die Liste der kritischen Erfolgsfaktoren. Ganz offensichtliche Aspekte wie das unpersönliche Zusammenarbeiten über große Entfernungen, die Sprachbarrieren, das entkoppelte Agieren in unterschiedlichen Zeitzeonen und ergänzende, ggf. sogar widersprüchliche Gesetzesforderungen u.ä., sind dabei noch die geringsten Probleme. Zahlreiche schwerer zu identifizierende und dadurch auch deutlich schwerer zu lösende Herausforderungen ergeben sich aus wechselnden sozialen Strukturen und kulturellen Rahmenbedingungen.

Dem Pauschaltouristen mag die Bemerkung im Reiseführer genügen, dass „... der Asiate ständig wirkt, als würde er lächeln.“ Wer aber in eine internationale Projektgruppe integriert ist, vielleicht sogar umfassende Projektverantwortung trägt, dem stellt sich gleich eine ganze Reihe von Fragen bzgl. der Auswirkungen von Internationalität. Wo und wann brauchen wir mehr Zeit als in nationalen Projekten und wieviel genau mehr? Brauchen wir punktuell mehr Budget und wo können wir dies wieder einsparen? Wie machen sich erschwerte Kommunikationsbedingungen in der Projektplanung bemerkbar und wie kann aktiv steuernd darauf eingewirkt werden? Welche neuen, bisher nie erlebten Potentiale ergeben sich in einer internationalen, multikulturellen Projektumgebung?

Auf all diese Fragen gibt es leider noch nicht hinreichend viele gute, vor allem noch keine strukturierten oder gar quantifizierten Antworten. Aber es gibt bereits sehr viele wertvolle Erfahrungen. Genau diese möchten wir mit dieser Schriftenreihe zur Verfügung stellen. Wir möchten Studien und Projektberichte veröffentlichen, die helfen, aus den Fehlern und den Erfolgen anderer zu lernen. Ohne selbst den Stein der Weisen außerhalb der Grenzen Deutschlands gefunden zu haben, möchten wir Beispiele und Anregungen geben, wie Sie „Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen“ können. Deshalb haben wir diese Schriftenreihe so genannt.



Steffen Rietz  
GPM-Fachgruppe für Projekt- und Prozessmanagement  
Lehrstuhl für Technisches Projektmanagement an der FHW

**Herausgeber:**

Prof. Dr.-Ing. Steffen Rietz  
Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) e.V.  
mail to: [projekt-prozessmanagement@gpm-ipma.de](mailto:projekt-prozessmanagement@gpm-ipma.de)

c/o FHW, Fachhochschule Westküste  
Fachgebiet Technisches Projektmanagement  
Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide /Holst.



Prof. Dr. Rietz ist seit über 15 Jahren in der permanenten methodischen Weiterentwicklung und praktischen Anwendung des Prozess- und Projektmanagements aktiv. Nach der Leitung einiger Forschungs- und industrienaher Beratungsprojekte für das produktionstechnisch orientierte Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung übernahm er die Leitung des Fertigungsbereiches eines innovativen mittelständischen Halbleiterherstellers.

Mit dem späteren Wechsel zu einem der großen deutschen, international tätigen Automobilzulieferer übernahm Steffen Rietz zentrale Verantwortung für Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse. Aus verschiedenen leitenden Positionen heraus verantwortete er die methodische Optimierung des Projekt- und Prozessmanagements im Entwicklungsbereich, gestaltete und automatisierte maßgeblich den Produktentstehungsprozess für hochkomplexe mechatronische Produkte. Das beinhaltete zunehmend auch dessen Implementierung in standortübergreifende Entwicklungsprojekte und an verschiedenen internationalen Entwicklungsstandorten.

Inzwischen hat Prof. Dr. Rietz den Lehrstuhl für Technisches Projektmanagement im Fachbereich Technik der FHW, Fachhochschule Westküste übernommen und ist Leiter der GPM-Fachgruppe für Projekt- und Prozessmanagement der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Schwerpunkt seiner heutigen Arbeit ist die Schnittstelle von Projekt- und (Geschäfts-) Prozessmanagement, deren Anwendung und Optimierung, vorwiegend im qualitätssichernden Umfeld der Produktentwicklung und nicht zuletzt die schrittweise Integration der durch die Globalisierung stark anwachsenden internationalen und interkulturellen Aspekte im Projekt- und Multiprojektmanagement.

Herr Rietz ist Mitinitiator des Awards für Projekt- und Prozessmanagement, seit 2006 regelmäßiges Mitglied in der Gutachterkommission des inzwischen im gesamten deutschsprachigen Raum etablierten Awards und arbeitet im Normenausschuss des DIN aktiv an der Neufassung der DIN-Norm zum Projektmanagement mit.

**Autorin:**

Anna-Katharina Glahn  
Master of Science, Business Management  
ak.glahn@web.de



Anna-Katharina Glahn, geboren 1982 in Hannover, entwickelte bereits während ihrer Schulzeit eine besondere Begeisterung für fremde Sprachen und Kulturen und verbrachte schon mit 16 Jahren einen 5monatigen Schüleraustausch in Kolumbien.

Neben dieser Begeisterung wuchs zudem das Interesse am breiten Feld der Erwachsenenbildung. So entschied sich die Autorin für ein Diplomstudium der Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung. Nach erfolgreichem Abschluss folgte ein international ausgerichtetes Masterstudium in Business Management, das sie Anfang 2009 mit Auszeichnung abschloss. Während dieser Zeit sammelte sie im Rahmen ihrer Tätigkeit für eine Unternehmensberatung vielfältige praktische Erfahrungen in der Personalentwicklung. Dabei entstand der Wunsch, diese Erkenntnisse in Form eines Fachbuchs in einen internationalen / interkulturellen Kontext zu setzen, den sich die in Berlin lebende Autorin hiermit erfüllte.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Darstellungsverzeichnis .....</b>	<b>9</b>
<b>Teil 1 Einführung.....</b>	<b>10</b>
1.1 „Was bleibt, ist die Veränderung; .....	10
1.2 Problemstellung und Zielsetzung.....	10
<b>Teil 2 Globale Strukturen, globale Kulturen? .....</b>	<b>13</b>
2.1 Überblick.....	13
2.2 Multinationale Unternehmen: Definition und Bedeutung .....	13
2.3 Arbeitskultur: Von Werten und Verhaltensweisen .....	15
2.3.1 Arbeitskulturelle Aspekte im Vergleich .....	16
2.3.2 Besonderheiten der Kulturprofile.....	22
2.4 Bildungssysteme: Basis der Personalentwicklung.....	24
2.4.1 Bildungssysteme im Vergleich .....	25
2.4.2 Besonderheiten der Bildungssysteme .....	30
2.5 Zusammenfassung.....	33
<b>Teil 3 Die Kultur der Personalentwicklung .....</b>	<b>35</b>
3.1 Überblick.....	35
3.2 Personalentwicklung: Eine Einführung .....	35
3.2.1 Rolle und Stellenwert der Personalentwicklung .....	36
3.2.2 Akteure der Personalentwicklung .....	37
3.3 Personalentwicklung im geografischen Vergleich.....	38
3.3.1 Geografische Tendenzen der Personalentwicklung .....	39
3.3.2 Beispiele zum praktischen Einsatz von PE-Instrumenten.....	41
3.4 Zusammenfassung.....	43

<b>Teil 4</b>	<b>Praxis in multinationalen Unternehmen .....</b>	<b>45</b>
4.1	Überblick .....	45
4.2	Ziele und Strategien multinationaler Unternehmen.....	45
4.3	Strategien und Konzepte der Personalentwicklung .....	48
4.3.1	Beispiele aus der Praxis.....	51
4.3.2	Wesentliche Erkenntnisse und Hintergründe .....	55
4.3.3	Handlungsempfehlungen .....	59
4.4	Ein Blick in die Zukunft .....	60
4.4.1	Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise.....	61
4.4.2	Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung .....	62
4.5	Zusammenfassung .....	63
<b>Teil 5</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>65</b>
	<b>Danksagung.....</b>	<b>66</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>67</b>
	<b>Interviews mit Unternehmensvertretern.....</b>	<b>71</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>72</b>