

*Judith Eidems:*

## **Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement. Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive**

*Schriftenreihe Internationale Personal- und Strategieforschung,*

hrsg. von Marion Festing und Susanne Royer, Band 6

ISBN 978-3-86618-492-3, ISBN 978-3-86618-592-0 (e-book pdf),

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 251 S., € 27.80

Multinationale Unternehmen stehen vor der Herausforderung, eine Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im internationalen Personalmanagement zu entwickeln, um sich Wettbewerbsvorteile im internationalen Umfeld zu verschaffen. Die Standardisierung von personalwirtschaftlichen Praktiken in multinationalen Unternehmen wird von umfassenden Prozessen begleitet, die für den Erfolg der Vereinheitlichung maßgeblich sind. Vor diesem Hintergrund ist es verwunderlich, dass das prozessuale Umfeld des internationalen Personalmanagements bisher wenig erforscht wurde. Genau an diesem Defizit setzt die vorliegende Arbeit an und befasst sich mit den für Unternehmen strategisch sehr wichtigen Prozessen der Koordination und Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften, die die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung von geeigneten Personalinstrumenten auf globaler Ebene unterstützen.

Die Autorin entwickelt hierzu auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive ein innovatives und theoretisch fundiertes Modell, mithilfe dessen der Ablauf sowie die Wirkungsweisen von Balanceprozessen im internationalen Personalmanagement eines multinationalen Unternehmens aufgezeigt und erklärt werden. Im Rahmen der Modellentwicklung werden Erkenntnisse aus der strategischen internationalen Personalmanagementforschung, der vergleichenden internationalen Personalmanagementforschung sowie der strategischen Managementforschung miteinander kombiniert, wodurch neue Erkenntnisse für die erfolgreiche Standardisierung von Praktiken im Hinblick auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen geschaffen werden können.

Das von der Autorin entwickelte Modell wird darüber hinaus mit empirischen Daten konfrontiert. Diese Daten bestätigen die im theoretischen Teil der Arbeit herausgearbeiteten Argumentationen zu Balanceprozessen und deren Wirkungsweisen und liefern eine detaillierte und sehr anschauliche Darstellung des Einsatzes von Kommunikations- und Koordinationsmechanismen in einem deutschen DAX 30 Unternehmen vor dem Hintergrund verschiedener kultureller und institutioneller Gegebenheiten lokaler Einheiten.

Die Arbeit setzt somit an der derzeit geführten theoretischen Diskussion im internationalen Personalmanagement an, indem erstmalig die Prozessperspektive eingenommen und erforscht wird. Darüber hinaus liefert sie eine Vielzahl von hilfreichen Erkenntnissen für Praktiker, die eine Balance im internationalen Personalmanagement zu entwickeln haben.

**Schlüsselwörter:** Globale Standardisierung, lokale Anpassung, internationales Personalmanagement, Prozesse, Dynamic Capabilities Perspektive

*Judith Eidems* studierte Soziologie und Internationale Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalmanagement an der Universität Trier und an der Université Paul Valéry Montpellier / Frankreich. Nach der Absolvierung eines Aufbaustudiums zum Master of European Labour Studies an der Université des Sciences Sociales in Toulouse sowie einem Traineeprogramm im Bereich Personal / Personalentwicklung in der Bitburger Brauerei Th. Simon GmbH promovierte sie im Rahmen ihrer Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der ESCP Europe Berlin. Heute gestaltet sie als Senior HR Professional das strategische Personalmanagement des global agierenden Markt- und Meinungsforschungsinstituts TNS Infratest.

Schriftenreihe

Internationale Personal- und Strategieforschung: Band 6

herausgegeben von Marion Festing und Susanne Royer

Judith Eidems

# Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement

Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis  
der Dynamic Capabilities Perspektive

### **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.

ISBN 978-3-86618-492-3 (print)

ISBN 978-3-86618-592-0 (e-book)

Schriftenreihe Internationale Personal- und Strategieforschung: ISSN 1866-5950

DOI 10.1688/9783866185920

1. Auflage, 2010

Zugl.: Diss. der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

## **Geleitwort**

Judith Eidems beschäftigt sich in ihrer Dissertation mit dem Thema „Globale Standardisierung und lokale Anpassung im Internationalen Personalmanagement – Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive.“ Diese Arbeit ist im Rahmen eines binationalen Promotionsverfahrens (Cotutelle) entstanden, das die internationale thematische Ausrichtung bereits im Entstehungsprozess unterstützt hat.

Die von Judith Eidems gewählte Thematik stellt ein wichtiges und aktuelles Forschungsfeld des Internationalen Personalmanagements dar. Es beschäftigt sich mit der Ausgestaltung der Personalfunktion von multinationalen Unternehmen auf weltweiter Ebene und erklärt Variationen durch verschiedene Kontextfaktoren. Das Forschungsfeld gewinnt durch die zunehmende Globalisierung weiter an Relevanz. Die Anzahl der aktuellen wissenschaftlichen Beiträge nimmt zu, und die praktische Bedeutung insbesondere für die Zielgruppe der multinationalen Unternehmen ist gegeben. Während auf der inhaltlichen Ebene bereits eine Reihe von Forschungsergebnissen vorliegt, besteht ein Forschungsdefizit im Hinblick auf die Beschreibung und Erklärung der zugrundeliegenden Prozesse. Hier setzt die Arbeit von Judith Eidems an. Die Zielsetzung besteht in der Herleitung und empirischen Überprüfung eines theoretisch gestützten Modells zur Analyse und Erklärung derjenigen Prozesse, die der Entwicklung einer geeigneten Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im Internationalen Personalmanagement zugrunde liegen. Dieser Blickwinkel ist innovativ und aufgrund seiner Komplexität anspruchsvoll zugleich.

Die Herausforderungen dieser Themenstellung bewältigt Judith Eidems in hervorragender Weise. Die komplexe Modellentwicklung, die strategische, kulturelle, institutionelle und Resource Dependence Aspekte berücksichtigt, ist klar dargelegt. Zudem erfolgt in einem nomothetisch ausgerichteten Fallstudiendesign eine Gegenüberstellung von theoretischen Überlegungen und empirischen Daten. Die Transkripte der Interviews sind in einem nicht veröffentlichten Anhangband dokumentiert. Die empirischen Ergebnisse stützen das von Judith Eidems entwickelte Gedankengerüst. Die gestaltungsorientierten Schlussfolgerungen tragen dazu bei, dass die Untersuchungsergebnisse auch für die unternehmerische Praxis nutzbar sind.

Judith Eidems leistet mit dem von ihr entwickelten und empirisch geprüften Modell einen wesentlichen Beitrag zur Internationalen Personalforschung.

Berlin, Juni 2010

Marion Festing



## Vorwort

Im Zuge der Globalisierung steht in immer mehr international tätigen Unternehmen die weltweite Standardisierung von Personalpraktiken, wie beispielsweise die Umsetzung eines einheitlichen Bonussystems, auf der Tagesordnung. Die Entwicklung und Implementierung von vereinheitlichten personalwirtschaftlichen Strukturen geht jedoch mit einer Vielzahl von Herausforderungen einher. Sowohl die Literatur zum internationalen Personalmanagement als auch ein Blick in die Praxis zeigen, dass hierbei zahlreiche länderspezifische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen, deren Missachtung zu unerwünschten Effekten wie bspw. demotivierte Mitarbeiter oder Rekrutierungsschwierigkeiten führen kann. Damit personalwirtschaftliche Praktiken zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen können, ist es entscheidend, dass eine Balance zwischen global standardisierten und lokal angepassten Praktiken entwickelt wird. Die Entwicklung einer Balance hat somit hohe strategische Relevanz.

Diese Überlegungen stellen die Grundlage der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dar, die in der Erklärung und Untersuchung derjenigen komplexen Prozesse, die eine Balance im internationalen Personalmanagement bewirken, liegt. Zu diesem Zweck wird auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive von Eisenhardt & Martin (2003) ein theoretisch fundiertes Modell entwickelt. Dieses Modell unterteilt den Gesamtprozess der Balance in vier wesentliche Phasen und berücksichtigt vor allem kulturelle, institutionelle sowie strategische Einflussfaktoren auf die Gestaltung von standardisierten Personalpraktiken eines multinationalen Unternehmens. Das Modell vermag durch die Kombination von strategischen, interkulturellen und institutionalistischen Argumentationen der komplexen und bisher kaum erforschten Thematik der vorliegenden Arbeit Rechnung zu tragen. Darüber hinaus erlaubt es, einen Analyserahmen für internationale Unternehmen darzustellen und für diese realitätsnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Beantwortung der Fragestellung hat einige Zeit gedauert und ich wurde von vielen Personen dabei auf die verschiedenste Art und Weise begleitet und unterstützt. All diesen möchte ich an dieser Stelle danken, wohl wissend, dass es nicht möglich ist, alle Personen, die zur erfolgreichen Fertigstellung der Arbeit beigetragen haben, mit Namen zu nennen.

Besonders hervorheben möchte ich jedoch im Folgenden Einige. Ich danke Frau Prof. Dr. Marion Festing für ihre hochgeschätzte und weitreichende Betreuung während des gesamten Forschungsprozesses. Gleichzeitig möchte ich mich für die sehr lehrreiche und prägende Zeit an ihrem Lehrstuhl, an dem ich als Wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig war, danken sowie für die gemeinsame Durchführung von spannenden Projekten und die Ermöglichung von Konferenzteilnahmen, durch die ich ebenso wesentliche Erkenntnisse für meine Dissertation gewinnen konnte.

Die Arbeit entstand im Rahmen eines von der Deutsch-Französischen Hochschule geförderten Cotutelle de Thèse Verfahrens. Daher möchte ich meinem französischen Co-Directeur Herrn Pr. Loic Cadin für seine hilfreichen Anmerkungen und die tiefen Einblicke in die derzeit geführte Diskussion zum strategischen internationalen Personalmanagement in Frankreich danken. Daneben danke ich Herrn Pr. Eric Davoine, Herrn Pr. Philippe Dessertine, Herrn Prof. Dr. Christoph Barmeyer sowie Herrn Prof. Dr. Markus Bick für die Erstellung von Gutachten oder ihre Teilnahme als Mitglieder der deutsch-französischen Disputationskommission. Zudem bedanke ich mich herzlich bei Frau Prof. Dr. Susanne Royer für die Übernahme der Funktion als

Zweitgutachterin sowie die in diesem Zusammenhang gezeigte Bereitschaft zu kritischen Diskussionen und die damit verbundenen sehr wertvollen Anregungen. Besonders zu Dank verpflichtet bin ich auch meinen Ansprechpartnern bei einem namhaften deutschen DAX 30 Unternehmen, die die Durchführung der empirischen Untersuchung in ihrem Unternehmen ermöglichten und selbst auch umfassende Einblicke in die Thematik lieferten. Zudem danke ich allen Interviewpartnern, die mir geduldig, offen und mit großem Engagement zu allen Fragen Rede und Antwort standen.

Mit dem Abschluss der Dissertation endet für mich ein sehr spannender und vor allem sehr intensiver Lebensabschnitt. Die erfolgreiche Fertigstellung habe ich nicht zuletzt meiner Freundin und ehemaligen Kollegin Bernadette Müller zu verdanken, auf deren kritische und konstruktive Anmerkungen ich jederzeit vertrauen konnte und deren seelische Unterstützung in dieser Zeit das Gelingen der Arbeit maßgeblich beeinflusst hat. Außerdem möchte ich Frau Dr. Lydia Schmuck und Frau Ursula Humberg für ihre sorgfältigen Durchsichten des Manuskriptes und ihre grammatikalischen und orthographischen Hinweise meinen Dank aussprechen.

Mein ganz besonderer Dank gilt darüber hinaus meinen Eltern, die meinen akademischen Lebenslauf erst ermöglicht und mich in unbeschreiblicher Weise unterstützt haben. Meinen größten Dank richte ich schließlich an Alexander, meinen kritischsten und zugleich liebevollsten und geduldigsten Begleiter auf diesem Weg.

München, September 2010

Judith Eidems

<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>V</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VII</b>
<b>I. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTERNATIONALE PERSONALMANAGEMENTFORSCHUNG: STAND UND DEFIZITE .....</b>	<b>2</b>
1.1. Zugangsweisen im internationalen Personalmanagement .....	4
1.1.1. International vergleichende Personalmanagementperspektive .....	5
1.1.2. Personalmanagement in multinationalen Unternehmen.....	7
1.1.2.1. Strategisches internationales Personalmanagement .....	8
1.1.2.2. Internationale Personalfunktion.....	11
1.2. Ableitung des Forschungsbedarfs und der forschungsleitenden Fragen.....	13
<b>2. ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT .....</b>	<b>16</b>
<b>3. DAS SPANNUNGSFELD ZWISCHEN GLOBALER STANDARDISIERUNG UND LOKALER ANPASSUNG .....</b>	<b>18</b>
3.1. Globale Standardisierung im internationalen Personalmanagement.....	21
3.2. Lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement.....	28
3.3. Die Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im internationalen Personalmanagement .....	34
<b>II. THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN .....</b>	<b>37</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>37</b>
<b>2. BEGRÜNDUNG DER THEORIEAUSWAHL .....</b>	<b>37</b>
<b>3. DARSTELLUNG DER DYNAMIC CAPABILITIES PERSPEKTIVE .....</b>	<b>40</b>
3.1. Einleitung .....	40
3.2. Der Resource based View of the Firm.....	40
3.3. Elemente der Dynamic Capabilities Perspektive: Begriffsabgrenzungen .....	45
3.3.1. Dynamic Capabilities und Ressourcen.....	45
3.3.2. Organisationale Prozesse und organisationale Routinen.....	47
3.4. Wirkungszusammenhänge von Dynamic Capabilities.....	48
3.4.1. Integrationsprozesse.....	51
3.4.2. Rekonfigurationsprozesse.....	51
3.4.3. Auf- und Abbauprozesse.....	52
3.5. Eigenschaften von Dynamic Capabilities .....	53
3.6. Würdigung und Grenzen der Dynamic Capabilities Perspektive .....	54

<b>4. ENTWICKLUNG EINES THEORETISCH FUNDIERTEN MODELLS ZUR ERKLÄRUNG VON BALANCEPROZESSEN IM INTERNATIONALEN PERSONALMANAGEMENT .....</b>	<b>55</b>
4.1. Ziel und Aufbau der Modellentwicklung .....	55
4.2. Internationales Personalmanagementsystem als kritisches Ressourcenbündel .....	56
4.3. Anwendung der Dynamic Capabilities Perspektive auf das Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im internationalen Personalmanagement .....	60
4.4. Einführung einer strategischen Prozessstruktur .....	63
4.4.1. Prozessphase 1: Problemidentifizierung .....	65
4.4.2. Entwicklung von forschungsleitenden Thesen innerhalb der Prozessphase 1: Auswirkung der Unternehmensstrategie auf das Ausmaß und den Geltungsbereich global standardisierter Personalpraktiken .....	66
4.4.3. Prozessphase 2: Problemdiagnose .....	68
4.4.3.1. Debatte zu kulturellen und institutionellen Einflussfaktoren .....	69
4.4.3.2. Kulturelle Einflussfaktoren auf die Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung .....	71
4.4.3.3. Institutionelle Einflussfaktoren auf die Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung .....	73
4.4.3.4. Strategische Position von Tochtergesellschaften als Einflussfaktor auf die Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung .....	76
4.4.3.5. Zusammenfassung der Prozessphase 2 .....	81
4.4.4. Prozessphase 3: Problemadressierung .....	82
4.4.4.1. Personenbezogene Balancemechanismen .....	88
4.4.4.2. Informationsbezogene Balancemechanismen .....	91
4.4.4.3. Formalisierungsbezogene Balancemechanismen .....	93
4.4.4.4. Zusammenfassung der Prozessphase 3 .....	93
4.4.5. Entwicklung von forschungsleitenden Thesen aus den Prozessphasen 2 und 3: Auswirkung der Variablen kulturelles und institutionelles Umfeld sowie strategische Position der Tochtergesellschaften auf die Intensität von Balancemechanismen .....	94
4.4.5.1. Thesenentwicklung zur Variable „Kulturelle Unterschiede zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften“ .....	95
4.4.5.2. Thesenentwicklung zur Variable „Institutionelle Unterschiede zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften“ .....	97
4.4.5.3. Thesenentwicklung zur Variable „Strategische Position der Tochtergesellschaften“ .....	99
4.4.6. Prozessphase 4: Problemrealisierung .....	100
4.5. Zusammenfassende Darstellung des Modells .....	102
4.6. Beurteilung und kritische Reflexion des entwickelten Modells .....	104

<b>III.</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG: EINE NOMOTHETISCHE EINZELFALLSTUDIE</b>	<b>107</b>
1.	ZIELSETZUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	107
2.	METHODOLOGISCHE GRUNDPOSITION DER ARBEIT	108
3.	METHODISCHE VORGEHENSWEISE	108
3.1.	Indikation der Einzelfallstudie als Untersuchungsdesign	109
3.2.	Einordnung der vorliegenden Fallstudie	111
3.3.	Gütekriterien zur Bewertung von Fallstudien	113
3.4.	Zielgruppe der empirischen Untersuchung	118
3.5.	Datenerhebung	119
3.6.	Zielsetzung und Umfang der Datenerhebung	122
4.	OPERATIONALISIERUNG DER MODELLVARIABLEN	124
4.1.	Operationalisierung der unabhängigen Variable „Internationale Unternehmensstrategie“	124
4.2.	Operationalisierung der abhängigen Variable „Ausmaß und Anwendungsbereich global standardisierter Personalpraktiken“	126
4.3.	Operationalisierung der unabhängigen Variable „Kultureller Unterschied zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft“	130
4.4.	Operationalisierung der unabhängigen Variable „Institutioneller Unterschied zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft“	133
4.5.	Operationalisierung der unabhängigen Variable „Strategische Position der Tochtergesellschaften“	134
4.6.	Operationalisierung der abhängigen Variable „Intensität von Balancemechanismen“	135
5.	DATENAUSWERTUNG	136
5.1.	Ziel und Vorgehensweise	136
5.2.	Darstellung der Ergebnisse: Variableneinschätzungen	137
5.2.1.	Internationale Unternehmensstrategie	137
5.2.2.	Ausmaß und Anwendungsbereich global standardisierter Personalpraktiken	139
5.2.2.1.	Vergütungsmanagement	142
5.2.2.2.	Mitarbeitergespräch	146
5.2.3.	Kulturelle Unterschiede zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften	148
5.2.3.1.	Kultureller Unterschied zwischen der deutschen Mutter- und der französischen Tochtergesellschaft	149
5.2.3.2.	Kultureller Unterschied zwischen der deutschen Mutter- und der belgischen Tochtergesellschaft	150
5.2.3.3.	Kultureller Unterschied zwischen der deutschen Mutter- und der chinesischen Tochtergesellschaft	152
5.2.3.4.	Zusammenfassung der Variablenausprägungen „Kultureller Unterschied zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft“	154

5.2.4.	Institutionelle Unterschiede zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften .....	154
5.2.4.1.	Institutioneller Unterschied zwischen der deutschen Mutter- und der französischen Tochtergesellschaft .....	154
5.2.4.2.	Institutioneller Unterschied zwischen der deutschen Mutter- und der belgischen Tochtergesellschaft .....	157
5.2.4.3.	Institutioneller Unterschied zwischen der deutschen Mutter- und der chinesischen Tochtergesellschaft .....	158
5.2.4.4.	Zusammenfassung der Variablenausprägungen „Institutioneller Unterschied zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft“ .....	160
5.2.5.	Strategische Position der Tochtergesellschaften.....	161
5.2.5.1.	Strategische Position der französischen Tochtergesellschaft .....	161
5.2.5.2.	Strategische Position der belgischen Tochtergesellschaft .....	162
5.2.5.3.	Strategische Position der chinesischen Tochtergesellschaft.....	163
5.2.5.4.	Zusammenfassung der Variablenausprägungen „Strategische Position der Tochtergesellschaft“ .....	163
5.2.6.	Intensität von Balancemechanismen.....	163
5.2.6.1.	Personenbezogene Balancemechanismen .....	164
5.2.6.2.	Informationsbezogene Balancemechanismen.....	166
5.2.6.3.	Formalisierungsbezogene Balancemechanismen .....	167
5.2.6.4.	Intensität der Balancemechanismen mit Blick auf die französische Tochtergesellschaft.....	168
5.2.6.5.	Intensität der Balancemechanismen mit Blick auf die belgische Tochtergesellschaft.....	169
5.2.6.6.	Intensität der Balancemechanismen mit Blick auf die chinesische Tochtergesellschaft.....	169
5.2.6.7.	Zusammenfassung der Variablenausprägungen „Intensität von Balancemechanismen“ .....	170
5.3.	Zusammenfassende Darstellung der Variablenausprägungen.....	170
<b>6.</b>	<b>ANALYSE UND DISKUSSION DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE .....</b>	<b>172</b>
6.1.	Datenanalyse auf Basis der Pattern Matching Methode .....	172
6.1.1.	Übereinstimmungen innerhalb von Prozessphase 1 .....	173
6.1.2.	Übereinstimmungen innerhalb der Prozessphasen 2 und 3.....	174
6.1.2.1.	Wirkungszusammenhang zwischen dem kulturellen Unterschied zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft und der Intensität von Balancemechanismen .....	175
6.1.2.2.	Wirkungszusammenhang zwischen dem institutionellen Unterschied zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft und der Intensität von Balancemechanismen .....	175
6.1.2.3.	Wirkungszusammenhang zwischen der strategischen Position einer Tochtergesellschaft und der Intensität von Balancemechanismen.....	176
6.1.2.4.	Zusammenfassende Betrachtung der Pattern Matching Analyse für die Thesen 2+3a, 2+3b und 2+3c .....	176
6.2.	Schlussfolgerungen für das Modell .....	177
6.2.1.	Unternehmenskultur als Einflussfaktor auf die Balance und auf Balancemechanismen .....	177
6.2.2.	Gewichtung der personen-, informations- und formalisierungsbezogenen Balancemechanismen .....	179
6.3.	Kritische Würdigung des Modells .....	181

<b>IV. SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>183</b>
<b>1. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE .....</b>	<b>183</b>
1.1. Das entwickelte Modell.....	183
1.2. Die Fallstudie .....	184
<b>2. GESTALTUNGSHINWEISE FÜR DAS INTERNATIONALE PERSONALMANAGEMENT IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN .....</b>	<b>185</b>
2.1. Gestaltungshinweise aus dem theoretischen Modell.....	185
2.2. Gestaltungshinweise aus der empirischen Untersuchung.....	188
<b>3. SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE FORSCHUNG.....</b>	<b>190</b>
<b>4. AUSBLICK.....</b>	<b>192</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>194</b>
<b>Anhang I: Interviewleitfaden für Interviewpartner in der Muttergesellschaft.....</b>	<b>194</b>
<b>Anhang II: Interviewleitfaden für Interviewpartner in den Tochtergesellschaften.....</b>	<b>200</b>
<b>LITERATUR.....</b>	<b>205</b>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. 1: Forschungslücke abgeleitet aus den bisherigen Erkenntnissen in der internationalen Personalmanagementforschung .....	16
Abb. 2: Überblick über den Aufbau der Arbeit .....	17
Abb. 3: Ziele der globalen Standardisierung des Personalmanagements .....	25
Abb. 4: Wirkungszusammenhänge zwischen externen Rahmenbedingungen und der Ausgestaltung des Personalmanagements.....	30
Abb. 5: Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung. ....	35
Abb. 6: Wirkungszusammenhänge von Dynamic Capabilities. ....	49
Abb. 7: Wirkungsweise von Dynamic Capabilities.....	52
Abb. 8: Die wertgenerierende Wirkung eines internationalen Personalmanagementsystems.....	59
Abb. 9: Wirkungsweisen von Balancecapabilities im internationalen Personalmanagement .....	61
Abb. 10: Darstellung der Phasen eines strategischen Prozessmodells.....	64
Abb. 11: Vermutete Zusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und dem Ausmaß und dem Anwendungsbereich global standardisierter Personalpraktiken.....	68
Abb. 12: Wirkungszusammenhang zwischen Merkmalen von Tochtergesellschaften und der Balance im internationalen Personalmanagement.....	81
Abb. 13: Balance im internationalen Personalmanagement.....	82
Abb. 14: Modell zu Balancecapabilities im internationalen Personalmanagement.....	103
Abb. 15: Die Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im Vergütungsmanagement des untersuchten Falls.....	145
Abb. 16: Die Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs im untersuchten Fall.....	148
Abb. 17: Erweitertes Modell zu Balancecapabilities im internationalen Personalmanagement.....	181

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tab. 1: Konzepte zum strategischen internationalen Personalmanagement .....	10
Tab. 2: Unterschiedliche Rollen der internationalen Personalfunktion .....	12
Tab. 3: Global standardisierte Personalpraktiken in ausgewählten Unternehmen .....	27
Tab. 4: Kulturelle und institutionelle Determinanten lokaler Anpassungen.....	33
Tab. 5: Vor- und Nachteile alternativer Theorien .....	39
Tab. 6: Übersicht an Ressourcendefinitionen .....	42
Tab. 7: Übersicht zu Definitionen des Begriffs „Dynamic Capabilities“ .....	46
Tab. 8: Kulturdimensionen der GLOBE Studie.....	73
Tab. 9: Typologien internationaler Koordinationsmechanismen und -instrumente .....	85
Tab. 10: Darstellung einer Typologie von Integrationsmechanismen.....	87
Tab. 11: Koordinationsmechanismen im internationalen Personalmanagement.....	101
Tab. 12: Zusammenfassung der einzelnen Thesen innerhalb und zwischen den Prozessphasen .....	104
Tab. 13: Gütekriterien im Rahmen der Fallstudienforschung.....	117
Tab. 14: Sechs Quellen der Datenerhebung sowie ihre Stärken und Schwächen .....	120
Tab. 15: Gesamtumfang der empirischen Untersuchung.....	123
Tab. 16: Indikatoren zur Erfassung des Ausmaßes der globalen Integration.....	125
Tab. 17: Indikator zur Erfassung des Ausmaßes der lokalen Anpassung .....	126
Tab. 18: Indikatoren zur Erfassung des strukturellen Aufbaus der Organisation .....	126
Tab. 19: Indikatoren zur Erfassung der Variable „Ausmaß global standardisierter Personalpraktiken“ .....	129
Tab. 20: Indikatoren zur Erfassung der Variable „Anwendungsbereich global standardisierter Personalpraktiken“ .....	130
Tab. 21: Indikatoren zur Erfassung der Variable „Institutioneller Unterschied zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft“ .....	134
Tab. 22: Indikatoren zur Erfassung der Variable „Strategische Position der Tochtergesellschaften“ ...	135
Tab. 23: Indikatoren zur Erfassung der Variable „Intensität von Balancemechanismen“ .....	136
Tab. 24: Indikatoren zur Erfassung der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich und deren Ausprägungen.....	149
Tab. 25: Indikatoren zur Erfassung der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Niederlande und deren Ausprägungen .....	151
Tab. 26: Indikatoren zur Erfassung der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und China und deren Ausprägungen .....	152
Tab. 27: Zusammenfassende Darstellung der Variablenausprägungen .....	171
Tab. 28: Erhobene Daten zu den Variablen der Thesen 2+3a, 2+3b und 2+3c.....	175
Tab. 29: Checkliste für die Entwicklung einer wertschaffenden Balance im internationalen Personalmanagement.....	188

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AC	Assessment Center
AT	außertariflich
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
evtl.	eventuell
F+E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
HCN	Host Country National
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
i.e.S.	in engem Sinne
IHRM	International Human Resource Management
IP	Interviewpartner
IPM	internationales Personalmanagement
IT	Informationstechnologie
i.w.S.	in weitem Sinne
Kap.	Kapitel
MG	Muttergesellschaft
MNC	Multinational Company
MNE	Multinational Enterprise
PM	Personalmanagement
RBV	Resource based View of the firm
RH	ressources humaines
sog.	sogenannte
Tab.	Tabelle
TG	Tochtergesellschaft
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

## I. Einleitung

Das Thema der Arbeit „Globale Standardisierung und Lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement - Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive“ ist dem Forschungsfeld des internationalen Personalmanagements zuzuordnen. Die Bedeutung der Thematik resultiert aus der zunehmenden Globalisierung der Weltwirtschaft, im Zuge derer immer mehr multinationale Unternehmen<sup>1</sup> Personalinstrumente<sup>2</sup> über nationale Grenzen hinweg standardisieren (vgl. bspw. Wittig-Goetz, 2009; Dowling, Festing & Engle, 2008; Engle & Mendenhall, 2004; CIPD, 2001). „By the end of the 1980s most multinational organisations had decided that splitting up the HR function on a country-by-country basis when the rest of the organisation was increasingly aligned behind global lines of business was not helping to achieve its objectives“ (Brewster & Sparrow, 2007, S. 16). Für diese Entwicklungen werden unterschiedliche Ursachen in der Literatur genannt. Es dominiert die Auffassung, dass die steigende strategische Bedeutung des Humankapitals und des Personalmanagements zu diesen Bestrebungen multinationaler Unternehmen führt (vgl. bspw. Morris, Snell & Wright, 2006; Myloni, Harzing & Hafiz, 2007, S. 2060; Festing & Eidems, 2009, S. 371). Des Weiteren werden in diesem Zusammenhang die Etablierung weltweiter Unternehmensleitbilder und -kulturen (vgl. Schulz & Maaß, 2001, S. 257), ein intensivierter Wettbewerb um High Potentials (vgl. Stroh & Caligiuri, 1998a), die elektronische Unterstützung personalwirtschaftlicher Prozesse sowie veränderte Strukturen für die internationale Personalfunktion (vgl. Sparrow, 2006, S. 13) als Gründe aufgeführt.

Die Vereinheitlichung von personalwirtschaftlichen Aktivitäten kann die Erreichung strategischer Ziele positiv beeinflussen, gleichzeitig bringt sie jedoch auch zahlreiche Herausforderungen mit sich. So müssen je nach Anzahl der ausländischen Tochtergesellschaften eine Vielzahl von länderspezifischen Rahmenbedingungen bei ihrer Entwicklung und Implementierung berücksichtigt werden. Diese

---

<sup>1</sup> In der Literatur zum internationalen Management findet man zahlreiche Definitionen für den Begriff des multinationalen Unternehmens. In der Regel wird der Terminus „multinationales Unternehmen“ als Sammelbegriff für Unternehmen verwendet, die über nationale Grenzen hinweg wirtschaftlich tätig sind. So besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass ein multinationales Unternehmen ein Unternehmen darstellt, das „engages in foreign direct investment (FDI) and owns or controls value-adding activities in more than one country“ (Dunning, 1993, S. 3). Diese recht allgemeine Arbeitsdefinition wurde im Laufe der Zeit systematisch durch die Zuordnung von charakteristischen Kriterien, wie bspw. qualitativen und quantitativen Merkmalen, erweitert (vgl. bspw. Perlitz, 2004). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit orientiert sich die Verfasserin an Dunning's (1993, S. 3) Begriffserläuterung: Multinationale Unternehmen werden als grenzüberschreitend tätige Unternehmen definiert, die in mehr als einem Land wertschöpfende Aktivitäten besitzen bzw. kontrollieren. Zur weiteren Abgrenzung bezieht sie sich auf Caligiuri (2006, S. 228): „Multinational firms' operations differ from the operations of domestic firms in terms of two complex dimensions: geographic dispersion and multiculturalism.“ Die „geografische Verteilung“ fokussiert dabei das Ausmaß, in dem ein Unternehmen grenzüberschreitend tätig ist, und in dem ein Unternehmen seine Aktivitäten über nationale Grenzen hinweg koordiniert. Die zweite Dimension, die „Multikulturalität“, weist auf das Ausmaß hin, in dem Arbeitnehmer, Kunden, Zulieferer etc. aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen stammen, und in dem ein Unternehmen die Aktivitäten dieser unterschiedlich kulturell geprägten Menschen organisieren muss.

<sup>2</sup> Unter dem Begriff „Personalinstrument“ wird in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Ridder (1999, S. 127) eine Maßnahme verstanden, die ein Unternehmen in systematischer Form zur Rekrutierung, Auswahl, Entwicklung, Vergütung und Führung von Mitarbeitern einsetzt.

Rahmenbedingungen können die Vereinheitlichung erschweren und lokale Anpassungen erfordern (vgl. bspw. Evans, Pucik & Barsoux, 2002, S. 158). So halten Brewster/Sparrow (2007, S. 5 ff.) fest: *„IHRM is characterized by a continual tension between the requirement to standardise HRM across international operations but also to be sensitive to local circumstances and to allow several differentiated responses.“*

Die einleitenden Sätze weisen darauf hin, dass eine Vielzahl multinationaler Unternehmen im Rahmen der Ausgestaltung des internationalen Personalmanagements dem Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung ausgesetzt ist. Aus diesem Grund stehen diejenigen Prozesse, die eine geeignete Mischung aus global standardisierten und lokal angepassten Personalinstrumenten herbeiführen, im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Hierzu wird ein theoretisch fundiertes Modell entwickelt, das empirischen Daten gegenübergestellt wird. Anders als in der Mehrheit der Forschungsarbeiten zum internationalen Personalmanagement, die die inhaltliche Ebene internationaler Personalmanagementinstrumente in den Fokus ihrer Erklärung setzen (vgl. bspw. Alldredge & Nilan, 2000; Festing, Eidems & Royer, 2007; Haddock & South, 1994; Müller, 2001), wird somit eine Prozessperspektive eingenommen. Diese Perspektive ist Festing (2009, S. 543) zufolge *„nahezu unverzichtbar, wenn sichergestellt werden soll, dass die Inhalte und auch die Art der Einführung der personalwirtschaftlichen Instrumente in den verschiedenen Tätigkeitsländern einer internationalen Unternehmung die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder reflektieren und Akzeptanz finden“*.

Bevor das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit weiter konkretisiert wird, identifiziert und skizziert die Verfasserin im Folgenden zunächst diejenigen Ansätze innerhalb der Personalforschung, die bereits wertvolle Erkenntnisse für das Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im internationalen Personalmanagement liefern (vgl. I.1.). Die Darlegung der Forschungsschwerpunkte und ihrer jeweiligen Defizite soll dann als Basis für die Ableitung der forschungsleitenden Fragestellung und die Definition der zentralen Forschungsziele der Arbeit dienen (vgl. I.1.2.).

## 1. Internationale Personalmanagementforschung: Stand und Defizite

Innerhalb der Forschung zum internationalen Personalmanagement<sup>3</sup> sind verschiedenartige Schwerpunkte entstanden, die unterschiedliche Analyseebenen betrachten

---

<sup>3</sup> Auf eine Definition des internationalen Personalmanagements wird in Übereinstimmung mit Festing/Weber/Dowling (1999) an dieser Stelle verzichtet. Die folgende Darstellung der unterschiedlichen Forschungsperspektiven macht deutlich, dass keine geschlossene Theorie zum internationalen Personalmanagement existiert, und *„dass eine allumfassende Definition für das internationale Personalmanagement aufgrund der Komplexität der Thematik und der Vielfalt der Forschungsarbeiten nicht zweckmäßig ist“* (Weber, Dowling & Festing, 1999, S. 181).

und dabei verschiedene Fragestellungen untersuchen.<sup>4</sup> Weber/Dowling/Festing (1999) unterscheiden drei Forschungsansätze im Rahmen des internationalen Personalmanagements:

- Cross-Cultural-Management-Perspektive des internationalen Personalmanagements
- international vergleichende Personalmanagementperspektive
- Personalmanagement in multinationalen Unternehmen.

Während die beiden erstgenannten Ansätze starke Ähnlichkeiten aufweisen, grenzt sich der Forschungsansatz des Personalmanagements in multinationalen Unternehmen deutlich von ihnen ab.

Zur theoretischen Einordnung der vorliegenden Arbeit und der anschließenden Herleitung eines konkreten Forschungsdefizites wird die Verfasserin die Forschungsperspektiven zum „international vergleichenden Personalmanagement“ und zum „Personalmanagement in multinationalen Unternehmen“ umschreiben. Die „Cross-Cultural-Management-Perspektive“, die Untersuchung von Auswirkungen der kulturspezifischen Rahmenbedingungen auf unternehmerische Handlungen, wird dabei implizit im Rahmen der Darstellung der international vergleichenden Personalmanagementperspektive mitberücksichtigt.<sup>5</sup> Der Bereich „Personalmanagement in multinationalen Unternehmen“ umfasst Forschungsarbeiten des „strategischen internationalen Personalmanagements“ und des „Expatriate Managements“. Darüber hinaus werden seit dem vergangenen Jahrzehnt auch wissenschaftliche Beiträge zur „internationalen Personalfunktion“ diesem Schwerpunkt zugeordnet, die ebenso Erkenntnisse für das Themengebiet der vorliegenden Arbeit liefern.

Bevor eine Darstellung einzelner Forschungsarbeiten zu den genannten Ansätzen stattfinden wird, werden jedoch im Folgenden zunächst die Unterschiede zweier zentraler Paradigmen<sup>6</sup>, die in der internationalen Personalmanagementforschung verwendet werden, erläutert. Eine Darlegung dieser beiden sich gegenüberstehen-

---

<sup>4</sup> Erste wissenschaftliche Artikel, die Fragestellungen zum internationalen Personalmanagement in ihren Fokus setzen, wurden sowohl im deutschen (vgl. Borrmann, 1968) als auch im angelsächsischen Raum (vgl. Gonzalez & Negandhi, 1967) in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts veröffentlicht. Ab 1990 nahm die Zahl an Veröffentlichungen zu konzeptionellen und empirischen Studien auf dem Gebiet des internationalen Personalmanagements wesentlich zu, und die Autoren Dowling/Schuler (1990) gaben eine erste Monographie zu dieser neuen Disziplin der Betriebswirtschaftslehre heraus.

<sup>5</sup> Nach Weber et al. (1999) führen zwei Aspekte dazu, die beiden genannten Forschungsrichtungen als eigenständig zu deklarieren. Zum einen legt die international vergleichende Personalmanagementperspektive häufig eine weitere Kulturdefinition zugrunde als es die Cross-Cultural-Management-Perspektive tut. Zum anderen unterscheidet sich das Analyseobjekt der beiden Ansätze: Während bei der Cross-Cultural-Management-Perspektive eher das individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder im Fokus steht, setzt die internationale Vergleichsforschung den Schwerpunkt auf die Ausgestaltung von Personalpraktiken. Für das Themengebiet der vorliegenden Arbeit ist somit der zweite Schwerpunkt von besonderem Interesse und eine Vernachlässigung der individuellen Perspektive durch die Cross-Cultural-Management-Perspektive gerechtfertigt. Zur Cross-Cultural-Management-Perspektive vgl. bspw. Festing (2004).

<sup>6</sup> Der Begriff „Paradigma“ wird in Anlehnung an Brewster (1999b) gleichgesetzt mit „anerkanntem Modell“.

den Zugangsweisen ist notwendig, um eine übergeordnete Einordnung des Forschungsgebietes der vorliegenden Arbeit, d.h. des Spannungsfeldes zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung im internationalen Personalmanagement, vornehmen zu können.

### 1.1. Zugangsweisen im internationalen Personalmanagement

In der Forschung zum internationalen Personalmanagement werden das universalistische und das kontextorientierte Paradigma unterschieden.<sup>7</sup> Während universalistisch-orientierte Forscher davon ausgehen, dass Managementwissen und -praktiken<sup>8</sup> universell einsetzbar und somit unabhängig von kulturspezifischen Kontexten sind („Culture-Free-These“), vertreten Kontextualisten die Meinung, dass Managementwissen und -praktiken kulturabhängig sind, d.h. nicht losgelöst von den Besonderheiten des Kontextes betrachtet werden können („Culture-Bound-These“).<sup>9</sup>

Im Rahmen des in den 60er Jahren entstandenen *universalistischen* Paradigmas folgt man der Annahme, dass Managementwissen und -praktiken, die sich in einem nationalen Kontext als erfolgreich erwiesen haben, in anderen Tochtergesellschaften gleichermaßen erfolgreich sind und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens positiv beeinflussen (vgl. Brewster, 1999a, S. 47-48). Es existiert dieser These zufolge ein „one-best-way“, also eine kulturunabhängige Gültigkeit von Handlungsweisen, wie bspw. Mitarbeiter ausgewählt, belohnt und vergütet werden. Des Weiteren wird angenommen, dass diese Muster auf gleiche Weise die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen (vgl. Pudelko & Harzing, 2007a, S. 536; Sparrow, Schuler & Jackson, 1994, S. 270-271). Einer differenzierteren Version zufolge gilt die internationale Übertragbarkeit von erfolgreich erwiesenem Managementwissen insbesondere für gleiche Branchen, aber nicht zwangsläufig für alle Industriezweige (vgl. Evans et al., 2002, S. 340-341).<sup>10</sup>

Im Gegensatz hierzu vertreten Anhänger des *kontextorientierten* Paradigmas die Auffassung, dass externe Einflussfaktoren, wie bspw. kulturelle und institutionelle Rahmenbedingungen, die Einführung universell anwendbarer Praktiken erschweren können. Es wird angenommen, dass Verschiedenheiten innerhalb von Umwelt-

---

<sup>7</sup> Diese Paradigmen stehen sich ebenfalls innerhalb der Forschung zum internationalen Management seit den 60/70er Jahren gegenüber (vgl. Kutschker & Schmid, 2005, S. 778 ff.).

<sup>8</sup> Wenn die Begriffe Managementwissen und -praktiken in diesem Zusammenhang verwendet werden, geht es nicht ausschließlich, aber auch um personalwirtschaftliches Wissen sowie Personalpraktiken.

<sup>9</sup> Beide Paradigmen zeichnen sich durch unterschiedliche theoretische und methodische Ansätze aus. Nach Brewster (1999b) stellt die universalistische Perspektive einen nomothetischen sozialwissenschaftlichen Ansatz dar, d.h. theoretisch-basierte Aussagengerüste, die meistens auf „good practices“ multinationaler Unternehmen der verarbeitenden sowie hochtechnologischen Industrie basieren, werden mit Hilfe von deduktiven Überprüfungen auf ihre Verallgemeinerung hin getestet. Im Gegensatz hierzu verfolgt das kontextorientierte Paradigma induktive Forschungsstrategien, um den Zusammenhang zwischen Kontext und Managementwissen und -praktiken auf explorative Art und Weise zu untersuchen.

<sup>10</sup> Diese These wurde von Diskussionen über Erfolgsfaktoren des japanischen Managementstils geprägt, welcher in den 80er Jahren als besonders erfolgreich eingeschätzt wurde (vgl. Pudelko & Harzing, 2007b, S. 210 ff.).

faktoren zu signifikanten Unterschieden in der Ausgestaltung von Managementpraktiken führen und somit die Ausgestaltung nicht beliebig veränder- und steuerbar ist (vgl. Brewster, 1999a, S. 215). Diese kontextorientierte Zugangsweise im internationalen Personalmanagement ist idiographisch ausgerichtet, d.h. sie betrachtet und erklärt die Einzigartigkeit von Phänomenen mit Blick auf die jeweiligen Rahmenbedingungen. Forscher dieser Perspektive untersuchen, wie sich Managementpraktiken in verschiedenartigen Kontexten unterscheiden und welche die zentralen unternehmensinternen und -externen Determinanten hierfür sind (vgl. Brewster, 1999b, S. 51-52). Somit wird innerhalb dieses Paradigmas in erster Linie ein explikatives Ziel verfolgt, d.h. es werden Erklärungen für Unterschiede von personalwirtschaftlichen Aktivitäten in unterschiedlichen Umgebungen definiert. Der Bezug zum Unternehmenserfolg, so wie er innerhalb des universalistischen Paradigmas dominiert, ist hierbei hingegen zweitrangig.

In einem engen Zusammenhang mit den beschriebenen Paradigmen steht die Konvergenz-Divergenz-Debatte. In der Literatur zum internationalen Management wird die Konvergenz-Divergenz-Debatte der Makroebene, also der Länderebene, zugeordnet, dagegen die Standardisierungs- vs. Lokalisierungsdebatte der Unternehmensebene (vgl. Pudelko & Harzing, 2007a, S. 535). Die Konvergenz-Divergenz-Debatte geht der Frage nach, ob Länderunterschiede in Personalpraktiken existieren oder ob sich diese im Laufe der Zeit über nationale Grenzen hinweg angleichen. Das universalistische Paradigma entspricht einer statischen Perspektive. Betrachtet man dieses Paradigma jedoch aus einer dynamischen Sichtweise, greifen die Annahmen der Konvergenzthese, die besagen, dass sich Personalpraktiken auf internationaler Ebene angleichen und nationale Regelungen an Bedeutung verlieren (vgl. Kabst & Brewster, 2004, S. 940). Währenddessen stimmt das kontextorientierte Paradigma mit den Annahmen der Divergenzthese überein. Dieser These zufolge sind Unterschiede innerhalb von Managementwissen und -praktiken von Dauer und gleichen sich auch trotz der fortschreitenden Globalisierung nicht an.

Bis heute konnte keine Verifizierung der einen oder der anderen These vorgenommen werden. So gelingt es einerseits der Divergenzthese nicht, grenzüberschreitende Vereinheitlichungen, wie einheitlich geregelte Bonussysteme oder die parallele Entstehung ähnlicher Managementprobleme in unterschiedlichen Landeskontexten, zu erklären (vgl. Kabst & Brewster, 2004, S. 941). Andererseits widerlegen zahlreiche empirische Ergebnisse zum Einsatz von (personalwirtschaftlichen) Managementpraktiken in unterschiedlichen Ländern eine Angleichung dieser (vgl. hierzu Abschnitt I.1.1.1.). Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit scheint daher weder die ausschließliche Vertretung der einen noch der anderen These zweckmäßig. Es geht vielmehr um eine Kombination beider Paradigmen, um Fragen zum Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung aus theoretischer und praktischer Sicht beantworten zu können.

Die Verfasserin wird im Folgenden auf diejenigen Ansätze der internationalen Personalmanagementforschung eingehen, die wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themenfeld der vorliegenden Arbeit liefern. Dazu erfolgt jeweils eine Zuordnung der einzelnen Schwerpunkte zu den beiden dargestellten Paradigmen.

### 1.1.1. INTERNATIONAL VERGLEICHENDE PERSONALMANAGEMENTPERSPEKTIVE

Die international vergleichende Personalmanagementperspektive liefert eine Fülle von wertvollen Erkenntnissen für das Themengebiet der vorliegenden Arbeit, da in

ihrem Zentrum die Analyse personalwirtschaftlicher Praktiken und Strukturen in verschiedenen Ländern und Regionen steht. Diese Arbeiten stellen somit wichtige Anhaltspunkte zur Verfügung, um lokale Anpassungserfordernisse im internationalen Personalmanagement zu identifizieren. Vertreter dieser Forschungsrichtung beschreiben, vergleichen und analysieren die Anwendung von Personalpraktiken in nationalen Kontexten und suchen nach länderspezifischen und organisationalen Determinanten, die Unterschiede in der Ausgestaltung erklären. Darüber hinaus wird untersucht, inwieweit sich Personalpraktiken über Grenzen hinweg anpassen bzw. weiterhin voneinander unterscheiden: „*This comparison of HRM policies and practices at a national level helps to test the convergence-divergence thesis*“ (Budhwar & Sparrow, 2002, S. 378). Die Mehrheit der Arbeiten der international vergleichenden Personalforschung setzt das kontextorientierte Paradigma voraus, d.h. es wird davon ausgegangen, dass Organisationseinheiten kontextgebunden agieren.

Klassische Fragen, die von Vergleichsforschern des internationalen Personalmanagements verfolgt werden, lauten:

- Wie ist das Personalmanagement in einzelnen Ländern/Kulturen aufgebaut und strukturiert? (Beschreibung von Personalmanagementpraktiken innerhalb von Ländern/Kulturen)
- In welchen Bereichen existieren Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede? (Vergleich von Personalmanagementpraktiken zwischen Ländern/Kulturen)
- Welche unternehmensinternen und -externen Faktoren beeinflussen das Personalmanagement an verschiedenen nationalen und regionalen Orten? (Erklärungen für Unterschiede in der Ausgestaltung von Personalmanagementpraktiken anhand von Einflussvariablen)
- Welchen Einfluss haben nationale Faktoren wie die Kultur, staatliche Regulierungen und/oder das Bildungssystem auf den Transfer von Personalpraktiken? (Erklärungen für Standardisierungsmöglichkeiten bzw. Lokalisierungserfordernisse)

Um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig, die komplexen Interaktionen zwischen Personalpraktiken und nationalen, regionalen sowie organisationalen Variablen greifbar zu machen. Hierzu wurden unterschiedliche Bezugsrahmen entwickelt, die durch die Benennung von unternehmensinternen und -externen Einflussvariablen Erklärungen für Unterschiede in der Ausgestaltung des Personalmanagements zwischen Ländern bzw. Regionen liefern (vgl. bspw. Boxall, 1995; Brewster, 1995; De Cieri & Dowling, 2006; Shen, 2005; Taylor, Beechler & Napier, 1996).<sup>11</sup>

Zahlreiche konzeptionelle und empirische Arbeiten beschränken sich mit Hilfe der theoretischen Grundlagen des Kulturalismus (vgl. Hofstede, 1980, 1991) und des In-

---

<sup>11</sup> Bis heute werden diese Bezugsrahmen mit dem Vorwurf konfrontiert, sich lediglich auf die Beschreibung von Unterschieden zu beschränken, ohne dabei eine theoretische Basis zu verwenden, d.h. ausschließlich deskriptiven Charakter zu besitzen (vgl. Weber et al., 1999, S. 197). Theoretische Erklärungen (bspw. auf Basis des Kulturalismus, Institutionalismus oder des Resource based View) für einzelne empirische Befunde scheinen häufig erst *ex post* aus dem Datenmaterial abgeleitet worden zu sein (vgl. Tempel, Wächter & Walgenbach, 2005, S. 182).

stitutionalismus (vgl. DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995) auf die Determinanten „Kultur“ oder „Institutionen“ und bieten theoretisch-basierte Erklärungen für Besonderheiten des Personalmanagements mit Blick auf variierende kulturelle oder institutionelle Rahmenbedingungen. Die Vielzahl von Arbeiten, die in den letzten Jahren hervorgebracht wurde, hat dazu geführt, dass zwischen kulturell und institutionell orientierter vergleichender internationaler Personalmanagementforschung unterschieden wird. Beide Forschungsansätze sind folglich von einem kontextorientierten Paradigma geprägt.

Im Hinblick auf die vorliegende Arbeit kann diesen Erkenntnissen zufolge davon ausgegangen werden, dass sich die externen Rahmenbedingungen des Personalmanagements zwischen Ländern signifikant unterscheiden. Darauf aufbauend weisen die Forschungsergebnisse darauf hin, dass Anpassungserfordernisse im Rahmen von globalen Standardisierungen nach kulturellen und institutionellen Faktoren differenziert werden können. Während lange Zeit die Meinung vorherrschte, dass kulturelle Rahmenbedingungen auf homogene Weise einzelnen Ländern zuzuordnen sind (vgl. bspw. Sparrow, Brewster & Harris, 2004, S. 160), weist heutzutage eine Reihe von Studien darauf hin, dass sich kulturelle Unterschiede auch innerhalb eines Landes ergeben können.<sup>12</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit wird die Verfasserin jedoch kulturelle Unterschiede vorwiegend in Zusammenhang mit Ländergrenzen setzen, da in der Mehrzahl der Fälle Kulturgrenzen mit Ländergrenzen gleichzusetzen sind (vgl. bspw. Hofstede, 1980). Es sei an dieser Stelle jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Kulturunterschiede auch innerhalb eines Landes auftreten können.

### 1.1.2. PERSONALMANAGEMENT IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN

Der zweite Forschungsschwerpunkt, der für das Themengebiet der vorliegenden Arbeit relevante Erkenntnisse bereithält, bezieht sich auf das Personalmanagement in multinationalen Unternehmen. Es wird dabei der Frage nachgegangen „*wie multinationale Unternehmen ihre Personalfunktion auf weltweiter Ebene gestalten*“ (Weber et al., 1999, S. 192).<sup>13</sup> Grundsätzlich wird dieser Forschungsschwerpunkt in das Themenfeld des strategischen Managements eingeordnet, da häufig zur Entwicklung von Erklärungen auf die Typologien von Perlmutter (1969) und Bartlett/Ghoshal (1986) Bezug genommen wird.

Diesem Forschungsgebiet werden Fragen, die das Management von Expatriates (vgl. bspw. Mendenhall & Oddou, 1985; Torbiorn, 1982; Tung, 1981; Zeira & Banai, 1984) und das strategische internationale Personalmanagement (vgl. Adler & Ghadar, 1991; Festing, 1999; Milliman, von Glinow & Nathan, 1991) thematisieren sowie jüngst das Forschungsfeld zur internationalen Personalfunktion (vgl. Brewster & Sparrow, 2007; Brewster, Sparrow & Harris, 2005; McCourt & Derek, 2003) zugeordnet. Die beiden zuletzt genannten Forschungsrichtungen werden im Folgenden

---

<sup>12</sup> So unterscheidet bspw. die sog. GLOBE Studie (vgl. House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) zwischen Werten für West- und Ostdeutschland sowie für die französisch- und deutschsprachige Schweiz.

<sup>13</sup> Aufgrund einer Vielzahl von Publikationen stellt dieser Schwerpunkt den zentralen Forschungsansatz im internationalen Personalmanagement dar (vgl. Weber et al., 1999, S. 192).

ausgeführt, da insbesondere diese wichtige Erkenntnisse für das Thema der vorliegenden Arbeit zur Verfügung stellen.<sup>14</sup>

### 1.1.2.1. Strategisches internationales Personalmanagement

Weber/Festing/Dowling/Schuler (2001, S. 284) verstehen unter dem Begriff des strategischen internationalen Personalmanagements „*die Ausrichtung der Aktivitäten und Richtlinien der Personalfunktion [...], die aus den strategischen Aktivitäten sowie der Organisationsstruktur multinationaler Unternehmen resultieren und zur Erreichung der globalen Ziele beitragen*“. Der Begriff „strategisches internationales Personalmanagement“ wird somit verwendet, um explizit das Personalmanagement eines multinationalen Unternehmens mit den strategischen internationalen Unternehmensprozessen zu verbinden (vertikale Integration) und auf die Koordination und Kongruenz verschiedener personalwirtschaftlicher Aktivitäten untereinander hinzuweisen (horizontale Integration) (vgl. Boudreau, Dunford & Ramstad, 2000; Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992).<sup>15</sup>

Folglich verweisen die Forschungsergebnisse im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit zum einen auf die strategische Relevanz global standardisierter Personalpraktiken (vgl. bspw. Lado & Wilson, 1994). Zum anderen liefern Modelle theoretisch fundierte Aussagen, um Wirkungszusammenhänge zwischen internationalen personalwirtschaftlichen Aktivitäten und der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens zu erklären und dabei zentrale Determinanten zu charakterisieren. Die Modelle zum strategischen internationalen Personalmanagement verfolgen dabei das Ziel, die Komplexität strategisch ausgerichteter personalwirtschaftlicher Entscheidungen auf internationaler Ebene zu verdeutlichen und diese gleichzeitig nach Einflussvariablen zu systematisieren.

Festing (1999) verwendet bspw. die Portersche Typologie internationaler Unternehmensstrategien (vgl. Porter, 1986) als Ausgangspunkt ihrer Analyse und liefert transaktionskostenbasierte Erklärungen (vgl. Williamson, 1985) für die Entwicklung internationaler Personalstrategien. De Cieri/Dowling (2006) nutzen eine Vielzahl theoretischer Erklärungen und identifizieren interne Faktoren wie die Struktur, Kultur und Corporate Governance des Unternehmens sowie externe Determinanten wie den Industriezweig, globale, nationale, regionale und lokale Charakteristika der Unternehmensumwelt. Ihnen zufolge wirken alle genannten Faktoren auf die Gestaltung internationaler Personalstrategien ein. Andere Autoren hingegen betrachten den strategischen Kontext des Unternehmens als dominierende Variable, um internationale Personalstrategien zu erklären. Adler/Ghadar (1991) nehmen bspw. eine evolutionstheo-

---

<sup>14</sup> Arbeiten, die das Management von Expatriats (Auslandsentsandten) in ihren Fokus setzen, liefern insofern keinen direkten Beitrag für die vorliegende Arbeit, da sie ihren Schwerpunkt auf eine sehr spezifische Mitarbeitergruppe des Unternehmens legen, die sich in vielerlei Hinsicht von der Gesamtbelegschaft unterscheidet.

<sup>15</sup> Häufig werden die Mitarbeiter als kritische Ressourcen betrachtet, die aufgrund ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und ihrer Erfahrungen zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen können (vgl. bspw. Barney & Wright, 1998, S. 31-33; Pfeffer, 2005, S. 96 ff.; Werbel & DeMarie, 2005, S. 247-249). Das Personalmanagement, d.h. die Anziehung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitern mit Hilfe strategisch ausgerichteter personalwirtschaftlicher Aktivitäten, rückt damit in den Fokus der Betrachtung (vgl. ausführlich hierzu I.1.1.2.1.).

retische Perspektive ein, indem sie Produktlebenszyklen zur Erklärung von Unternehmens- und abgeleiteten Personalstrategien nutzen, während die Argumentation von Milliman et al. (1991) durch die Einbeziehung von Organisationslebenszyklen gestützt wird. Taylor et al. (1996) beziehen sich auf die theoretischen Aussagengerüste des „Resource based View of the firm“ (vgl. Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) sowie der „Resource dependence Theorie“ (vgl. Pfeffer & Salancik, 2003), um ein theoretisches Modell zum strategischen internationalen Personalmanagement zu entwickeln.<sup>16</sup> Ein weiteres Modell bieten Kim/Gray (2005) an. Die Autoren heben, basierend auf den Annahmen der Resource dependence Theorie, die Bedeutung der strategischen Positionen von Tochtergesellschaften und ihren Einfluss auf die Gestaltung der Personalstrategie hervor. Morris et al. (2006) erweitern die ressourcenbasierten Argumente mit wissensbasierten Annahmen des „Knowledge based View of the firm“ (vgl. Grant, 1996), um Erkenntnisse zu unterschiedlichen Arten von Fähigkeiten zu gewinnen, die bei der Umsetzung strategischer personalwirtschaftlicher Aktivitäten im multinationalen Unternehmen von Bedeutung sind.

Tabelle 1 liefert einen chronologischen Überblick dieser Bezugsrahmen.

---

<sup>16</sup> Zur ausführlichen Darstellung des Resource based View sowie der Resource dependence Theorie vgl. die angegebene Literatur und Teil II der vorliegenden Arbeit.

TABELLE 1: KONZEPTE ZUM STRATEGISCHEN INTERNATIONALEN PERSONALMANAGEMENT

KONZEPT	ZENTRALER EINFLUSSFAKTOR AUF DAS INTERNATIONALE PERSONALMANAGEMENT	FORSCHUNGSLEITENDE ERGEBNISSE	THEORETISCHE GRUNDLAGE ZUR ERKLÄRUNG DES ZUSAMMENHANGS ZWISCHEN UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND INTERNATIONALEN PERSONALAKTIVITÄTEN
<b>ADLER/GHADAR (1991)</b>	verschiedene Phasen der Unternehmensentwicklung auf internationaler Ebene	Implikationen, insbesondere für das Management von Auslandsentsandten keine fundierten Erklärungen	evolutionstheoretische Perspektive Produktlebenszyklus
<b>MILLIMAN/VON GLINOW/NATHAN (1991)</b>	verschiedene Phasen der Unternehmensentwicklung auf internationaler Ebene	Implikationen für internationale personalwirtschaftliche Aktivitäten werden vom sog. „Fit and Flexibility“ Konzept abgeleitet	evolutionstheoretische Perspektive Organisationslebenszyklus
<b>TAYLOR/BEECHLER/ NAPIER (1996)</b>	Merkmale der Tochtergesellschaften zentrale Mitarbeitergruppen	Ableitung von Implikationen und Erklärungen für drei unterschiedliche IPM Strategien (exportive, integrative, adaptive Ausrichtung)	Resource based View Resource dependence Theorie
<b>FESTING (1997)</b>	internationale Unternehmensstrategie Merkmale von Arbeitsmarkttransaktionen	differenzierte, effizienzorientierte Aussagen über personalwirtschaftliche Maßnahmen in unterschiedlichen strategischen Kontexten	Portersche Typologie internationaler Unternehmensstrategien Transaktionskostentheorie
<b>DE CIERI/DOWLING (1999, 2006) BASIEREND AUF SCHULER/DOWLING/ DE CIERI (1993)</b>	unternehmensinterne und -externe Determinanten	allgemeine Implikationen für Personalpraktiken in multinationalen Unternehmen	Neue Institutionenökonomik Resource dependence Theorie Transaktionskostentheorie Verhaltenstheorie Entscheidungstheorie Resource based View
<b>MORRIS/SNELL/ WRIGHT (2006) BASIEREND AUF WRIGHT/DUNFORD/ SNELL (2001)</b>	internationale Unternehmensstrategie	detaillierte Aussagen zu Wissensintegrations- und Wissensbildungsfähigkeiten im internationalen Personalmanagement	Resource based View Knowledge based View
<b>KIM/GRAY (2005)</b>	unternehmensinterne und -externe Determinanten		Resource based View Resource dependence Theorie Paradigmen des Universalismus/der Kontextabhängigkeit

Quelle: In Anlehnung an Festing/Dowling (2005), Festing/Eidems/Royer (2007).

Die Beispiele haben verdeutlicht, dass das internationale Personalmanagement in direkter Beziehung zu anderen betriebswirtschaftlichen Forschungsfeldern steht. Für die Forschungsrichtung „strategisches internationales Personalmanagement“ sind insbesondere die Organisationsforschung und die strategische Managementfor-