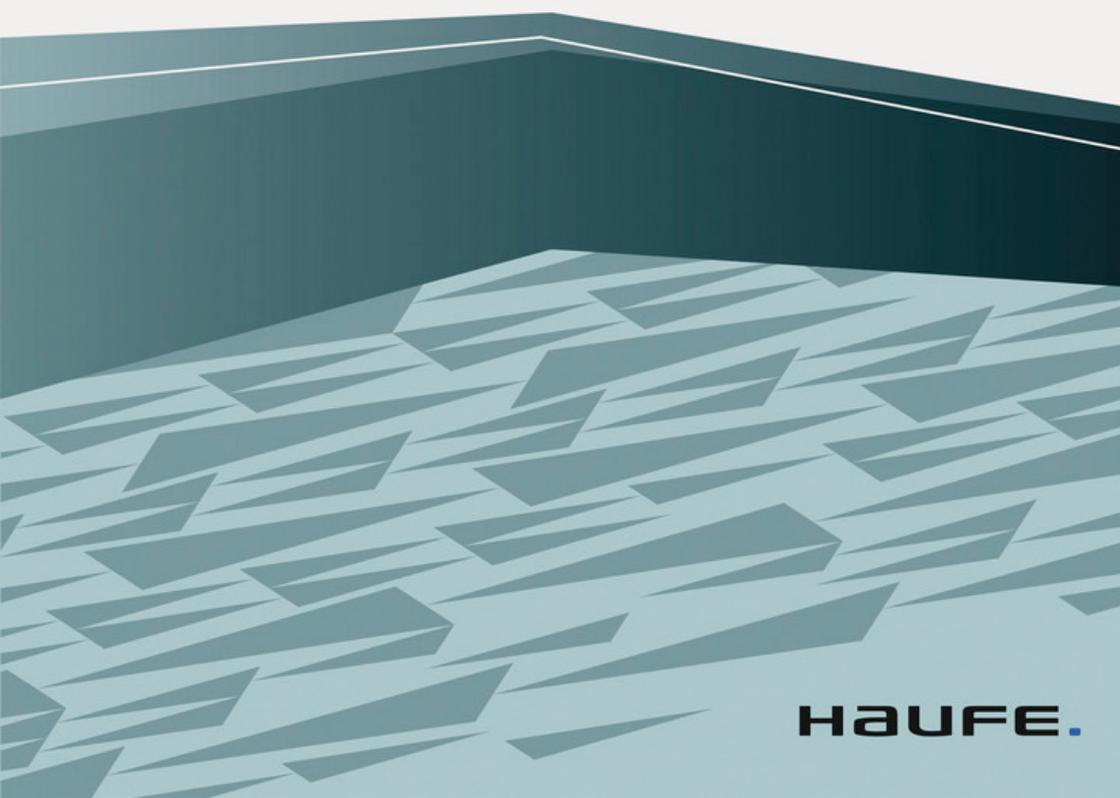


Thomas Batsching

Internationale Personalarbeit in der Praxis

Erfolgsfaktoren und Tools für mittelständische Unternehmen



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Internationale Personalarbeit in der Praxis

Thomas Batsching

Internationale Personalarbeit in der Praxis

Erfolgsfaktoren und Tools für mittelständische Unternehmen

Unter Mitarbeit von Tim Riedel und Anja Fasse

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-11077-5 Bestell-Nr. 14060-0001

ePub: ISBN 978-3-648-11078-2 Bestell-Nr. 14060-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-11079-9 Bestell-Nr. 14060-0150

Thomas Batsching

Internationale Personalarbeit in der Praxis – Erfolgsfaktoren und Tools für mittelständische Unternehmen

Unter Mitarbeit von Tim Riedel und Anja Fasse

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Christiane Engel-Haas

Lektorat: Helmut Haunreiter, Markt am Inn

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Teil I: Internationales Personalmanagement – wie geht das?	9
1 Elemente des internationalen Personalmanagements	11
2 Personalstrategie – kein »Buch mit sieben Siegeln«!	15
3 Führung und Zusammenarbeit – weltweit: Leitlinien erarbeiten und weltweit umsetzen	19
3.1 »Hier macht jeder, was er will!«	19
3.2 Was steht in Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit?	20
3.3 Wie kann man solche Leitlinien erarbeiten?	25
4 Führungskräftevergütung im Ausland – ein effizientes Steuerungsinstrument	29
4.1 Weshalb vor allem die Vergütung der Führungskräfte im Fokus stehen sollte	29
4.2 Wichtige Unternehmensthemen weltweit durchsetzen!	30
5 Weltweites Performance Management, Mitarbeiterentwicklung und Training – eigentlich ganz einfach!	37
5.1 Was ist Performance Management?	37
5.2 Wie gutes Performance Management funktioniert	43
5.3 Performance Management und Personalentwicklung	50
6 Stellenbesetzung und Personalauswahl im Ausland	59
6.1 Lokaler Mitarbeiter oder Expatriate?	59
6.2 Internationale Rekrutierung – auf weltweiten Märkten die richtigen Mitarbeiter finden	68
6.3 Das liebe Geld: Was verdient man denn so in ...?	116
6.4 Auslandsentsendung	129

Teil II: Internationales Personalmanagement – zusätzlich wichtig zu wissen!	193
7 Erfahrungen und Personalkonzepte einzelner Unternehmen – Lessons learned	195
8 »Soft Start« im Ausland – gute Startmöglichkeiten mit begrenzten Kosten	199
8.1 Baden-Württemberg International (bw-i)	199
8.2 German Centres	204
8.3 Das Office-in-Office-Modell: Starthilfe für den Markteinstieg in China – Ihr exklusiver Mitarbeiter vor Ort	205
8.4 Sharehouse	206
8.5 Startup Factory	207
9 Brexit – Konsequenzen für Expatriates in Großbritannien?	209
9.1 Allgemeine Informationen	209
9.2 Folgen des Brexit für entsandte Arbeitnehmer	213
9.3 Und wie steht es mit den Geschäftsaussichten allgemein?	215
10 Compliance-Verstöße in China – Haftungsrisiken für deutschen CEO/CFO!	217
11 Gutes Neues Jahr! Ende Januar oder im Februar?	219
12 Mitarbeiterbindung in China – attract, develop, retain!	223
12.1 Attract – die richtigen Mitarbeiter aufmerksam machen und auswählen	224
12.2 Develop – Mitarbeiter entwickeln und fördern	228
12.3 Retain – Mitarbeiter an das Unternehmen binden	231
12.4 Mitarbeiterbindung ... muss man alles umsetzen?	238
Literatur/Quellen	241
Abbildungsverzeichnis	243
Stichwortverzeichnis	245

Vorwort

Mittelständische Unternehmen arbeiten mehr und mehr international! Diese Aktivitäten gehen oft weit über einen weltweiten Vertrieb und den bloßen Export von Produkten und Dienstleistungen hinaus: Die Unternehmen müssen weltweit oder in bestimmten Weltregionen zeitnahen Service anbieten, man muss vor Ort präsent und ansprechbar sein und viele weitere Leistungen sicherstellen.

Da liegt es nahe, im Ausland eine Tochtergesellschaft zu gründen und aufzubauen. Wenn ein Unternehmen dann diesen großen Schritt macht, stellen sich sehr schnell Fragen wie: Wer kann oder soll die Gesellschaft leiten? Soll das ein Mitarbeiter aus Deutschland, aus dem Stammhaus sein oder vielleicht doch besser ein lokaler Manager? Welches Gehalt sollen wir denn dort bezahlen? Wie können wir dort die richtigen Mitarbeiter auswählen? ... und viele weitere Fragen mehr.

Gleichzeitig haben mittelständische Unternehmen oft keine Zeit und Ruhe, um Literatur zu diesen Themen zu lesen. Zudem ist diese Literatur oft eher theoretisch, wenig praxisnah und nicht direkt in der betrieblichen Praxis anwendbar. Es gibt somit im Bereich Internationales Personalmanagement einen Bedarf für »Hands-on-Lösungen«, also für Konzepte, die schnell und einfach anzuwenden sind. Diese Lücke zwischen dem aktuellen Literaturangebot und dem Bedarf an praktischen, leicht anwendbaren Lösungen möchte dieses Buch schließen. Das Buch beinhaltet »Hands-on-Lösungen« für internationale Personalthemen, aber auch vielfältige Erfahrungsberichte von Geschäftsführern und Personalmanagern unterschiedlich großer mittelständischer Unternehmen, die in verschiedenen Branchen tätig sind. Auf diese Weise versuchen wir, die beschriebene Lücke zu schließen.

Das Buch ist in der Weise aufgebaut, dass zunächst einzelne Aktivitätsfelder des Internationalen Personalmanagements wie Personalstrategie, Führung, Vergütung angesprochen werden. Anschließend werden weitere Aspekte behandelt, die internationale Personalmanagementthemen stark beeinflussen, zum Beispiel die Frage, welche Konsequenzen der kommende Brexit haben wird oder welche Personalmanagementfragen sich in China stellen.

Das Vorwort wäre unvollständig, wenn ich mich nicht noch bei vielen Menschen und Unternehmen bedanken würde, die sehr zum Gelingen des Buchs beigetragen haben. Zuallererst danke an Anja Fasse und an Tim Riedel. Beide sind im internationalen Personalmanagement sehr erfahren und haben – trotz Zeitnot! – ihre Erfahrungen in den Bereichen weltweites Performance Management, Mitarbeiterentwicklung und Training (Anja Fasse) sowie internationale Rekrutierung (Tim Riedel) eingebracht. Danke dafür! Gerne danke ich auch den Vertretern der Unternehmen, die bereit waren, ein immer sehr offenes Gespräch über die Erfahrungen ihres Unternehmens zu führen sowie den Unternehmen, die uns freundlicherweise die Genehmigung zum Abdruck von Abbildungen gaben. Mein Dank geht auch an die Experten von Mercer für die Bereitstellung des Bild- und Grafikmaterials und an Lutz Berners, Managing Director der Berners Consulting GmbH, für die Durchsicht des gesamten Manuskripts und für seine vielen fachkompetenten Hinweise, die ich gerne in den Text eingearbeitet habe. Auch herzlichen Dank an Herrn Haunreiter, unseren Lektor, der die Fertigstellung des Buches sehr wohlwollend und sorgsam begleitet hat. Auch allen Menschen, die ganz oder teilweise Korrektur gelesen und viele wertvolle Hinweise gegeben haben: Danke dafür! Und nicht zuletzt danke ich meiner Ehefrau, die mir immer die erforderliche Zeit »zum Schreiben« gelassen hat.

Noch eine redaktionelle Anmerkung: Wir haben uns dazu entschieden, im Buch überwiegend die »männliche« Bezeichnung zu verwenden. Das haben wir ausschließlich zugunsten der leichteren Lesbarkeit getan und wollten damit weder das weibliche noch ein drittes Geschlecht in irgendeiner Weise zurücksetzen. Die männliche Bezeichnung soll für alle Geschlechter gleichermaßen gelten.

Karlsruhe/München im Februar 2018

Thomas Batsching

Teil I: Internationales Personal- management — wie geht das?

Internationales Personalmanagement ist üblicherweise mehr, als nur ein Firmenbüro in einem anderen Land zu eröffnen! In diesem ersten Teil des Buchs geht es um ganz operative Themen wie Auslandsentsendung oder Vergütung im Ausland. Aber auch unternehmenspolitische Themen wie Personalstrategie, Grundregeln der Führung und Zusammenarbeit oder ein unternehmenseinheitliches Performance Management werden hier behandelt.

1 Elemente des internationalen Personalmanagements

Unternehmen mit Standorten im Ausland tun sich verschiedentlich schwer, ihre Personalmanagementaktivitäten weltweit auszurichten. Es gibt viele Gründe, die hier genannt werden: Die Arbeitsbedingungen im Ausland sind völlig anders als die in Deutschland. Die Menschen kommen doch aus einer ganz anderen Kultur. Das kann man nicht übertragen, das, was wir hier machen, funktioniert dort doch nicht!

Wenn Personalmanagementaktivitäten nicht weltweit ausgerichtet sind, hat dies oft zur Folge, dass Mitarbeiter in ausländischen Tochtergesellschaften zum Beispiel nicht weitergebildet werden oder dass die Führungskräfte, vielleicht aufgrund ihres Vergütungssystems, völlig andere Arbeitsschwerpunkte als im Stammhaus legen. Es kommt auch vor, dass im Ausland in einer Art und Weise geführt wird, die überhaupt nicht der Kultur des Unternehmens in Deutschland entspricht. Kurz: Es entsteht eine völlig andere Unternehmenskultur als in der deutschen Muttergesellschaft.

Dieses Leben und Arbeiten in »zwei Welten« geht üblicherweise nicht lange gut! Die Mitarbeiter der Auslandsgesellschaft werden schnell unzufrieden und wechseln, kaum dass sie eingearbeitet sind, in andere Unternehmen. Dabei nehmen sie wertvolles Firmenwissen mit und die Kundenbetreuung sowie das Geschäft leiden. Die einzige Möglichkeit, die – unzufriedenen! – Mitarbeiter zu halten, ist, ihnen hohe Gehälter zu zahlen, die deutlich über dem normalen Marktniveau liegen. Aber das wollen Sie auch nicht!

Also: Es lohnt sich, internationale Personalthemen anzugehen. Und es ist wirklich nicht schwer.

Üblicherweise umfasst internationales Personalmanagement folgende Felder¹:

- Personalstrategie,
- Führung und Zusammenarbeit,
- Führungskräftevergütung,
- Performance Management,
- Stellenbesetzung und Personalauswahl, Auslandsentsendung.

Personalstrategie

Im täglichen »Trubel« läuft man immer Gefahr, die längerfristige Ausrichtung der Personalaktivitäten aus den Augen zu verlieren. Das ist ganz normal, aber auch gefährlich! Es lohnt, sich einmal oder zweimal im Jahr einen halben Tag Zeit zu nehmen und über die längerfristige Ausrichtung der Personalaktivitäten und des Personalmanagements nachzudenken. Was sind die Schwerpunkte der Personalarbeit und was nicht? Das ist Personalstrategie.

Führung und Zusammenarbeit

Mit guten Regelungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit wird sichergestellt, dass Führungskräfte im Ausland – aber auch im Inland – die Mitarbeiter angemessen führen und informieren und auf diese Weise eine einheitliche Unternehmenskultur ermöglichen.

Führungskräftevergütung

Im Feld Führungskräftevergütung ist es beispielsweise wichtig, die Bezahlung so auszurichten, dass alle Führungskräfte weltweit wirklich »an einem Strang ziehen« und dass in den jeweiligen Ländern und Gesellschaften »die richtigen« Anreize gesetzt werden.

Performance Management

Bei Performance Management – Mitarbeiterentwicklung und Training – geht es um zwei Dinge: Zum einen um ein einheitliches Identifizieren, Fördern und Einsetzen von Führungskräften und von Nachwuchskräften. Zum anderen

¹ Weitere, umfangreiche Informationen zu den jeweiligen Themen finden Sie in den folgenden Kapiteln.

um das Training aller Mitarbeiter, besonders aber der Führungskräfte und der Spezialisten.

Stellenbesetzung und Personalauswahl, Auslandsentsendung

Schließlich geht es um die Stellenbesetzung und Personalauswahl im Ausland bzw. für die Auslandsgesellschaft: Sollen wir einen lokalen Mitarbeiter einstellen oder jemanden aus Deutschland ins Ausland entsenden?

Wenn ein lokaler Mitarbeiter eingestellt wird: Wie wählen wir den Richtigen aus? Wie geht das mit dem Arbeitsvertrag? Was soll der Mitarbeiter verdienen?

Und wenn ein deutscher Mitarbeiter des Stammhauses für längere Zeit in der Tochtergesellschaft im Ausland als Auslandsentsandter, als sogenannter »Expatriate« arbeiten soll: Wie kann man das vertraglich vereinbaren? Was soll er verdienen? Wie geht das mit Steuer und Sozialversicherung? Brauchen wir eine einheitliche Regelung zur Auslandsentsendung? Und wie wird der Mitarbeiter nach seiner Rückkehr wieder in die Heimatorganisation integriert?

Eines ist noch wichtig: Die fünf hier genannten Felder des internationalen Personalmanagements passen für die meisten Unternehmen, aber sie passen nicht immer!

Falls Ihr Unternehmen beispielsweise ein starkes Wachstum plant, ist es sinnvoll, den Bereich der Personalbeschaffung zum Kernthema des internationalen Personalmanagements zu machen. Dies kann zum Beispiel durch weltweit angewandte kompetenzbasierte Interviews umgesetzt werden. Aber auch in anderen Situationen, zum Beispiel Integration akquirierter Unternehmen, weltweiter Personalabbau, unternehmensweite Qualifizierungen oder Turn-Around-Aktivitäten sollten HR-Aktivitäten weltweit einheitlich ausgerichtet sein.

Also, internationales Personalmanagement ist nicht wirklich schwer! Oder ...?



Das Kapitel im Überblick

- Wenn Personalmanagementaktivitäten nicht international ausgerichtet sind, besteht die Gefahr, dass im Ausland eine völlig andere Unternehmenskultur als in der deutschen Gesellschaft entsteht – oft mit negativen Folgen für das Gesamtunternehmen.
- Internationales Personalmanagement umfasst folgende Felder: Personalstrategie, Führung und Zusammenarbeit, Führungskräftevergütung, Performance Management sowie Stellenbesetzung und Personalauswahl, Auslandsentsendung.
- Mit guten Regelungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit wird sichergestellt, dass Führungskräfte im Ausland – aber auch im Inland – die Mitarbeiter angemessen führen und informieren und auf diese Weise eine einheitliche Unternehmenskultur ermöglichen.
- Im Feld Führungskräftevergütung ist es wichtig, die Bezahlung so auszurichten, dass alle Führungskräfte weltweit wirklich »an einem Strang ziehen« und dass in den jeweiligen Ländern und Gesellschaften »die richtigen« Anreize gesetzt werden.
- Bei Performance Management – Mitarbeiterentwicklung und Training – geht es um zwei Dinge: Zu einen um das einheitliche Identifizieren, Fördern und Einsetzen von Führungs- und Nachwuchskräften. Zum anderen um das Training aller Mitarbeiter, besonders aber der Führungskräfte und der Spezialisten.
- Auf weltweiten Märkten die richtigen Mitarbeiter zu finden, ist eine Frage guter Stellenbesetzung und Personalauswahl. Es geht darum, wie man sich auf internationalen Arbeitsmärkten und in unterschiedlichsten Kulturen weltweit bewegen kann. Dies in einer Zeit, die zunehmend weniger von nationalen Grenzen oder Staatsbürgerschaften geprägt wird, sondern immer mehr nur von der Funktion und den Zielsetzungen einer Stelle abhängt.
- Was sind die Kriterien, einen lokalen Mitarbeiter einzustellen oder jemanden aus Deutschland zu entsenden?

2 Personalstrategie – kein »Buch mit sieben Siegeln«!

Was ist die langfristige Ausrichtung aller Personalfunktionen eines Unternehmens? Was sind die Schwerpunkte der Personalarbeit und was nicht? Das sind Themen, die letztlich in einer weltweiten Personalstrategie erarbeitet werden.

Zur Erarbeitung einer Personalstrategie (oder Human-Resources-(HR)-Strategie) sind drei Aspekte zu beachten und schrittweise zu bearbeiten:

1. Die Ist-Situation beschreiben
2. Konsequenzen aus der Ist-Situation ableiten
3. Topmanagement und »interne Kunden« beteiligen.

1. Ist-Situation beschreiben

Um die Ist-Situation zu beschreiben, ist es hilfreich, die nachfolgenden Fragen zu prüfen und zu beantworten:

- Was sind die langfristigen Ziele des Unternehmens? Was ist die Geschäftsstrategie?

Dies können Inhalte sein wie die Erschließung neuer Märkte, das Sicherstellen oder Erreichen eines hohen Qualitätslevels, die Kostenführerschaft in der Branche zu übernehmen oder Marktführer in bestimmten Marktsegmenten zu werden.

- Wie entwickelt sich in den kommenden Jahren voraussichtlich das Umfeld für das HR-Management in denjenigen Ländern, in denen das Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt?

Hier sind gesellschaftliche Trends wie veränderte Einstellungen und Wertesysteme der Generation Y und Z oder die Digitalisierung der Arbeitswelt zu berücksichtigen. Aber auch demografische Themen wie der Fachkräftemangel oder der Umgang mit älter werdenden Belegschaften sollten beachtet werden. Schließlich ist auch das allgemeine Umfeld im Hinblick auf Themen wie Konjunkturaussichten oder Entwicklungen im arbeitsrechtlichen Bereich zu prüfen.

- Was macht das HR-Management gut, was klappt weniger gut?
Eine Personalstrategie hat immer mehrere Komponenten, so auch das »Was« und das »Wer«. Beim »Was« werden die Themen festgelegt, die aufgegriffen werden müssen. Das »Wer« umfasst die Frage, wer die Themen bearbeitet und umsetzt und was in der Personalabteilung entwickelt werden muss, damit das »Was« auch realisiert werden kann.
- Was machen andere Unternehmen sehr gut (Best Practices)?
Hat man eine gute Vorstellung davon, welchen Herausforderungen sich das Unternehmen und die Mitarbeiter des Personalwesens stellen müssen, ist es immer lohnend, sich Anregungen dazu zu holen, wie andere Unternehmen die Herausforderungen angehen und welche Lösungen sie dafür finden und umsetzen. Möglicherweise kann man von dem einen oder anderen Unternehmen eine »Best Practice« abschauen?

Lassen Sie sich viel Zeit für solche und ähnliche Fragen und deren Beantwortung. Am besten, Sie diskutieren die Themen in einem Workshop mit dem einen oder anderen Mitarbeiter aus dem Personalwesen und schreiben Fragen und Antworten auf. Je genauer Sie solche Fragen beantworten, umso leichter wird es Ihnen fallen, eine gute Strategie abzuleiten!

2. Konsequenzen ableiten

Auf der Grundlage der beschriebenen Situation muss dann überlegt werden, was zu tun ist und woran gearbeitet werden muss. Es werden also Konsequenzen abgeleitet. Das ist bereits Ihr Strategieentwurf!

Es ist wichtig, darauf zu achten, dass zwei Strategie-Hauptbereiche abgedeckt werden: zum einen die eigentliche Personalstrategie, in der die Themenfelder mit den Zielen festgelegt sind; zum anderen die Strategie für die Personalabteilung mit Aussagen zur Organisation des HR-Managements und dazu, wie die Mitarbeiter des Personalwesens gefördert und eingesetzt werden.

3. Topmanagement und »interne Kunden« beteiligen

Die Strategiewerk im »stillen Kämmerlein« zu machen und dann zu präsentieren, geht üblicherweise schief! Das wird intern nicht akzeptiert!

Besser ist es, wenn einige Kunden des Personalwesens, also der Vertrieb, die Produktion, der Finanzbereich usw., in der Arbeitsgruppe HR-Strategie mitarbeiten. Sie bekommen deren Input – und auf diesem Weg gleichzeitig deren Akzeptanz! Also, bitten Sie die einflussreichsten Ressortleiter mitzuarbeiten oder einen Mitarbeiter zu schicken. Damit schaffen Sie hohe Akzeptanz. Aber bitte auch Ihr Topmanagement, also den Vorstand oder die Geschäftsführung, nicht vergessen: Informieren Sie dort sehr häufig über den Stand der Arbeit und holen Sie auch von dort Input. Dann geht bei der Genehmigung der Personalstrategie vonseiten des Topmanagements nichts »schief«!

Und wenn Ihre Strategie verabschiedet ist, sollten Sie diese einmal jährlich überarbeiten ... die Welt verändert sich ja wirklich schnell!

Die Abbildungen 1 und 2 enthalten öffentlich zugängliche Beispiele und Anregungen zu Personalstrategien zweier mittelständischer Unternehmen.

Unsere Personalstrategie

Der Orientierungsrahmen für Arbeitgeberentscheidungen

Um den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen liberalisierter Märkte und den Konsequenzen eines intensiven Wettbewerbs gerecht zu werden, folgen die Entscheidungen und die daraus resultierenden Aktivitäten des Arbeitgebers MVV Energie einer klaren Personalstrategie.

Die Rolle des Personalbereichs hat sich in den letzten Jahren vom Verwalter zum Gestalter gewandelt. Der Bereich ist in Entscheidungsprozesse eingebunden und fördert die systematische Integration der Personalpolitik und Personalarbeit in die Unternehmensstrategie.

Die Strategiebausteine

- ✓ Veränderungsmanagement
- ✓ Talentmanagement
- ✓ Vergütungsmanagement
- ✓ Demographie und Work-Life-Balance
- ✓ Lernende Organisation
- ✓ Steuerungsinstrumente und wertorientiertes HR-Management
- ✓ Leadership

Mit diesen Bausteinen unterstützt der Personalbereich die Fach- und Führungskräfte dabei, ihr Handeln an den Unternehmenswerten auszurichten und ihre Handlungsspielräume zu nutzen. In engem Kontakt mit den Fachbereichen passt der Personalbereich sein Dienstleistungs-Portfolio laufend an und verbessert kontinuierlich die Qualität seiner Dienstleistungen, die er offensiv nach innen und nach außen vermarktet.

Abb. 1: Personalstrategie MVV Energie AG
 Quelle: <http://bit.ly/2GQMjxb>, abgerufen am 02.01.2018, 08:38 h

Vision und Mission

Aus der Umfeldanalyse leiten Geschäftsführung und Personalabteilung Vision und Mission Ihrer Strategie ab.

Vision: Hervorragende medizinische Versorgung der Umgebung aus einer Hand.

Mission: Erfolgreiche Führungskräfte halten, vielversprechende Talente gewinnen. Regionale Partner gewinnen, welche die hohe Qualität der Versorgung mittragen.

Maßnahmen

Nach den Vorgaben dieses Leitbildes formulieren Geschäftsleitung und Personalabteilung zielführende Maßnahmen zur Gewinnung und Haltung von Mitarbeitern:

- ❖ flexible Arbeitszeitmodelle: für Verwaltungsangestellte wird ein Gleitzeitmodell etabliert, das es Mitarbeitern ermöglicht, die Arbeitszeit den Lebensumständen anzupassen; das medizinische Personal erhält die Infrastruktur für eine Schichtenbörse, bei der kurzfristig Arbeitszeiten mit Kollegen getauscht werden können
- ❖ Förderung der Weiterbildung: die Klinik bemüht sich, Weiterbildungsmaßnahmen für interessierte Beschäftigte zu gewährleisten; im Ruheraum werden in Kooperation mit der lokalen Bibliothek Zugänge zu Fachzeitschriften und Monografien bereitgestellt
- ❖ Nachwuchsgewinnung: die Klinik bietet einmal im Jahr einen Tag der offenen Tür an, der interessierten Schülern und Studenten einen Einblick in die Arbeit vermitteln soll; darüber hinaus stellt die Personalabteilung eine Referentin, die diesbezügliche Anfragen von Bildungseinrichtungen betreut
- ❖ lokale Vernetzung: in Kooperation mit ansässigen Baufirmen wird ein Ärztehaus in Klinikumsnähe geplant, in das sich Fachärzte ansiedeln können; so wird eine engere Zusammenarbeit zwischen den niedergelassenen Ärzten und der Klinik gefördert – gleichzeitig sinkt der Aufwand für Patienten

Controlling

Geschäftsführung und Personalabteilung vereinbaren monatliche Evaluierungsgespräche, um den Stand und Fortschritt der strategischen Maßnahmen zu besprechen. Am Ende eines Jahres wird eine umfassende Controlling-Maßnahme durchgeführt, um die Stärken und Schwächen der Unternehmensstrategie auszumachen.

Abb. 2: Personalstrategie eines Krankenhauses

Quelle: in Anlehnung an Upgreat, <http://bit.ly/2F6h8Rs>, abgerufen am 02.01.2018, 08:39 h



Das Kapitel im Überblick

- Drei Aspekte sind zur Erarbeitung einer Personalstrategie zu beachten und zu bearbeiten: Die Ist-Situation beschreiben, Konsequenzen aus der Ist-Situation ableiten, das Topmanagement und »interne Kunden« beteiligen.
- Die Ist-Situation umfasst die langfristigen Ziele des Unternehmens, das Umfeld für das HR-Management in den Ländern, in denen das Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt, gesellschaftliche Trends, Konjunkturaussichten sowie Stärken und Schwächen des HR-Managements.
- Konsequenzen aus dem »Ist« ableiten: Was ist zu tun? Woran muss gearbeitet werden?

3 Führung und Zusammenarbeit – weltweit: Leitlinien erarbeiten und weltweit umsetzen

3.1 »Hier macht jeder, was er will!«

In Unternehmen, die in mehreren Ländern und vielleicht auch auf unterschiedlichen Kontinenten aktiv sind, hört man diese Aussage oft. Abläufe klappen nicht, es wurden keine klaren und genauen Absprachen getroffen oder niemand hält sich an möglicherweise getroffene Absprachen.

Führungskräfte beeinflussen durch ihr Verhalten maßgeblich, wie stark sich Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und mit ihren Aufgaben identifizieren. Sie prägen die Arbeitsstrukturen in ihrem Verantwortungsbereich und damit auch die Form und Art der Zusammenarbeit. Außerdem bestimmen sie durch ihr eigenes Verhalten mit, an welchen Werten und Zielen ihre Mitarbeiter ihr eigenes Verhalten orientieren und wie motiviert sie sind. Somit werden durch gute Führung und Zusammenarbeit Ressourcen und Zeit – und auch Geld gespart.

Besonders wichtig wird Führung und Zusammenarbeit, wenn sich ein Unternehmen internationalisiert und wenn Standorte außerhalb Deutschlands aufgebaut werden. Am besten wäre es ja, wenn dort alles so lief, wie in Deutschland! Leider klappt das nicht »automatisch«, dafür muss man etwas tun. Eine Möglichkeit, im Bereich Führung und Management eine gewisse Einheitlichkeit sicherzustellen, ist das Erarbeiten von Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit, unabhängig von Standort und Land.

Manche sagen nun: »Das funktioniert doch nicht weltweit! Die chinesische, die französische, die indische Kultur oder welche Kultur auch immer ist so anders als die deutsche Kultur, das klappt nicht!« Doch, es funktioniert und es ist ein Element der langfristigen Sicherung des Unternehmens. Natürlich geht es nicht um ein ganz genau festgelegtes Verhalten in unterschiedlichen Führungssituationen. Es geht bei Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit international tätiger Unternehmen eher um einen Korridor, innerhalb dessen

Verhalten möglich ist. Wichtig ist dabei, dass ein solcher Korridor an den Rändern »Leitplanken« hat, die den individuellen Spielraum begrenzen und gleichzeitig nicht die Entwicklung eines persönlichen Führungsstils behindern.

3.2 Was steht in Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit?

Inhalte von Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit umfassen üblicherweise Themen aus den Bereichen Kunden, Zusammenarbeit, Führung, Ziele, Persönliches und Arbeitnehmervertretung. Es geht dabei um eine Reihe verschiedener Aspekte:

- gegenseitige Information und Orientierung
- offener, ehrlicher und fairer Umgang
- gegenseitiges Vertrauen
- konstruktive Zusammenarbeit und Wertschätzung
- gemeinsame Konfliktlösung
- gemeinsam Lösungen tragen und umsetzen
- offener Umgang mit neuen Ideen und Konzepten
- Wertschätzung kultureller Vielfalt
- Toleranz und Offenheit
- Leistungs- bzw. Zielorientierung/Zielvereinbarung
- Delegieren von Aufgaben und Verantwortung
- partizipativer und partnerschaftlicher Führungsstil
- Vorbildfunktion des Vorgesetzten
- Umgang mit internen und externen Kunden
- persönliche Gesundheit und Wohlergehen
- Mitarbeiterförderung und Weiterentwicklung
- kooperativer Umgang mit Arbeitnehmervertretungen

Natürlich, das sind viel zu viele Themen! Möglicherweise ist es auch sinnvoll, jeweils eine Leitlinie zu Führung und eine Leitlinie zur Zusammenarbeit im Unternehmen zu erarbeiten. Jedes Unternehmen muss die passenden und wichtigen Themenfelder selbst festlegen.

Internationalisierung ist ein steiniger Weg. Aber es lohnt sich!

Gespräch mit Herrn Thomas Nieberle, Geschäftsführer der Firma datadirect GmbH, Freiburg, November 2017

**Kurzporträt datadirect GmbH**

Mit eigenen Rechenzentren sowie den beiden Network Operation Centern (NOC) in Deutschland und China betreut datadirect Unternehmen und deren Niederlassungen weltweit als zuverlässiger Partner für IT-Netzwerk- und Security-Lösungen. Seit 1998 konzipiert, implementiert und betreut datadirect weltweite WAN Infrastrukturen der Kunden und sorgt für eine optimale Anbindung aller Standorte im Hinblick auf Performance, Verfügbarkeit und Sicherheit in den Bereichen: Consulting, Installation und Betreuung von Netzwerken, Netzwerk- und IT-Sicherheit, Implementierung und Management globaler Netzwerkinfrastrukturen im LAN und WAN.

datadirect GmbH – Worldwide Networking and Security-Partner, www.datadirect.de.

Anzahl Mitarbeiter in Deutschland und außerhalb Deutschlands – Stand und Entwicklung in den letzten Jahren

datadirect beschäftigt weltweit rund 65 Mitarbeiter. Etwa 40 Mitarbeiter arbeiten in Freiburg und ca. 25 Mitarbeiter sind in Taicang (Großraum Shanghai) beschäftigt. Die Tochtergesellschaft wurde in China im Jahr 2009 gegründet und ist seither stetig gewachsen.

So steuern wir unsere ausländische Gesellschaft bzw. unser Geschäft außerhalb Deutschlands

Die chinesische Tochtergesellschaft operiert relativ selbstständig. Unter anderem werden alle Angebote direkt abgegeben, also üblicherweise ohne Abstimmung mit Deutschland. Natürlich gibt es auf der anderen Seite klar festgelegte Themen, die mit dem Stammhaus in Deutschland abgestimmt werden müssen oder die Zustimmung des Topmanagements erfordern.

Der Geschäftsführer unserer chinesischen Tochtergesellschaft ist ein Deutscher, der etwa eine Woche pro Monat in China arbeitet. Zusätzlich arbeitet dieser Mitarbeiter in Deutschland. Dies fördert die intensive Betreuung unserer Kunden in China, deren Zentrale sich üblicherweise in Deutschland befindet.

Zwei Positionen in unserer chinesischen Tochtergesellschaft sind noch wichtig zu erwähnen: Zum einen gibt es eine chinesische Mitarbeiterin, die viel Erfahrung

in deutschen Unternehmen hat und sehr gut Deutsch spricht. Sie agiert quasi als »zweiter Mann« in der Firma.

Auch ist unser Vertriebsleiter in China ein Deutscher (mit lokalem Arbeitsvertrag). Beide sind permanent anwesend, was vor Ort sehr hilfreich ist.



Welche Personalinstrumente werden bei uns eingesetzt?

Wir arbeiten mit verschiedenen Personalkonzepten:

- **Interne Personalentwicklung**
Wir versuchen, weiterführende Verantwortlichkeiten und Managementpositionen mit unternehmensinternen Kandidaten zu besetzen.
- **Mitarbeitergespräch**
Unser Mitarbeitergespräch wird einmal pro Jahr mit jedem Mitarbeiter geführt. Inhalte sind unter anderem ein Rückblick auf das vergangene Jahr, der aktuelle Stand, die Ziele des Folgejahres, aber auch Themen der persönlichen Weiterbildung und Vergütung.
Das Mitarbeitergespräch ist für uns ein gut funktionierendes Führungstool. Auch die Leistungsbeurteilung im Rahmen dieses Gesprächs funktioniert unproblematisch. Grund hierfür ist auch, dass unsere Mitarbeiter ihre Leistung selbst gut einschätzen können, da wir – für alle sehr transparent – die Produktivität jedes Mitarbeiters erfassen. Jeder Mitarbeiter kann seine Produktivität und die seiner Kollegen jederzeit einsehen.
- **Variable leistungsbezogene Vergütung**
Nach dem Ende der Einarbeitungsphase, die bei uns bis zu einem Jahr dauert, übernehmen wir die Mitarbeiter in ein variables Vergütungssystem. Dann

werden – abhängig von der individuellen Leistung und Produktivität – bis zu 10 Prozent Bonus auf das Grundgehalt gezahlt.

Bei uns gibt es drei Bonuslevels: für Mitarbeiter über dem Durchschnitt, für Mitarbeiter im Durchschnitt und für Mitarbeiter unterhalb des Durchschnitts. Das Konzept funktioniert sehr gut. Bisher fühlte sich noch kein Mitarbeiter ungerecht behandelt.

Setzen Sie diese Personalinstrumente auch im Ausland ein – und: Wie gut klappt das?

Unser Konzept der variablen Vergütung mit den drei Leistungslevels (»Dreierstaffel«) wenden wir auch in China an, was gut funktioniert.

Auch in China führen wir die jährlichen Mitarbeitergespräche.

Allerdings sind wir bei unserer chinesischen Tochtergesellschaft hinsichtlich der Messung der individuellen Produktivität noch nicht ganz so transparent wie in Deutschland. Auch um die Mitarbeiterproduktivität zu erhöhen, werden wir innerhalb der kommenden zwei Jahre dieses System auch in China einführen und dann ein einheitliches System in beiden Firmen haben.

Zusätzlich machen wir die in China üblichen – aber sehr wichtigen! – Dinge, wie gemeinsam zum Essen gehen oder gemeinsame Ausflüge aller Mitarbeiter mit deren Familien. Einmal jährlich – ganz wichtig! – findet eine »Company Party« mit Essen, Spielen und Quiz statt – auch mit durchaus wertvollen Gewinnen: vom Staubsauger bis zum iPad!



Wie viel Mitarbeiterkapazität setzen Sie für die internationale Personalarbeit ein?

Ich schätze, dass ich etwa 30 Prozent meiner Zeit für Personalthemen im Ausland einsetze.

Planen Sie, in den nächsten Jahren weitere Personalinstrumente einzuführen? Falls ja, welche?

Nein, wir müssen jetzt erst schauen, dass wir unsere Personalinstrumente überall einheitlich anwenden und dass das auch gut klappt.

Das raten wir anderen Unternehmen, die international arbeiten

Letztlich sind das drei oder vier Themen:

Zum einen, die Gesellschaft in China möglichst ohne Joint-Venture-Partner aufzubauen. Das gibt erheblich mehr Handlungsfreiheit und erspart auch langwierige Abstimmungen mit dem Partner.

Ein zweites Thema ist, die Möglichkeit, das Management von Deutschland aus gut überwachen zu können. Idealerweise wird ein deutscher Mitarbeiter aus dem Stammhaus hingeschickt, der dann später durch einen lokalen chinesischen Mitarbeiter ersetzt wird.

Und das dritte ist, dass die Frage des Standorts, wo man sich ansiedelt, genau geprüft werden muss. Wenn der neu eingestellte chinesische General Manager Ihnen einen Standort empfiehlt, besteht die Gefahr, dass derjenige Standort gewählt wird, der seinem Wohnort am nächsten liegt! Das ist nicht immer der für das Unternehmen am besten passende Standort. Es ist wichtig, darauf zu achten, wo man ausreichend qualifizierte Mitarbeiter bekommt, wo die Zielmärkte und wo die künftigen Kunden sind. Und noch etwas: Einen Standort oder eine Adresse an einem »Standort mit Prestige« zu wählen, ist nur teuer und macht einfach keinen Sinn!

Noch ein wichtiger Hinweis: Versuchen Sie, gute Verbindungen zu den lokalen Behörden aufzubauen. Natürlich sind Behörden aufgrund der seit Jahren in China laufenden Anti-Korruptionskampagne mit informellen Kontakten sehr zurückhaltend. Aber: Freundliche Gespräche mit Mitarbeitern der Stadtverwaltung und mit der Investitionsbehörde schaden ja nicht!

Persönliches Statement

Der Aufbau einer Gesellschaft in China ist ein steiniger Weg. Nachdem wir die Startphase hinter uns hatten, haben wir unsere Firma inzwischen gut nach vorne gebracht. Darauf sind wir stolz!