

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Einleitung: Internationalisierung und veränderte HR-Anforderungen .....</b>	<b>13</b>
1.1 Ausgangssituation und inhaltliche Ausrichtung ( <i>Prof. Gerold Frick</i> )....	13
1.2 Auswirkungen internationaler Entwicklungen auf die Personalarbeit und abgeleitete Trends ( <i>Hans-Martin Ehmann</i> ).....	16
1.3 Bestandsaufnahme: Internationalisierungsstrategien im Personalmanagement deutscher Unternehmen ( <i>Prof. Dr. Daniela Eisele, Lushe Grabanica</i> ).....	21
<b>2 Elemente, Zusammenhänge und Formen internationaler HR-Governance-Strukturen (<i>Dr. Sascha Armutat</i>).....</b>	<b>25</b>
2.1 Herausforderungen eines internationalen professionellen Personalmanagements .....	25
2.2 Internationalisierungsstrategien und deren Steuerungsimplikationen.....	29
2.3 Governance-Modelle für das internationale Personalmanagement ....	32
2.4 Konzeption eines unternehmensspezifischen Governance-Modells für das internationale Personalmanagement .....	37
2.5 Internationale HR-Governance-Strukturen im Management Development ( <i>Dr. Hans Böhm</i> ).....	39
2.5.1 Grundlagen der Personal- und Managemententwicklung .....	39
2.5.2 Internationale Managemententwicklung .....	40
2.5.3 Grundsätzliches Verständnis von Management Development und Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften und MD-Profis.....	42
2.6 Interne und externe Einflussfaktoren auf die Gestaltung einer internationalen HR-Governance.....	46
<b>3 Perspektiven eines strategischen internationalen Personalmanagements .....</b>	<b>51</b>
3.1 Systemische Perspektive – Standards als Fraktale für die Steuerung des internationalen Personalmanagements ( <i>Karl-Heinz Hefßling</i> ) .....	52
3.1.1 Die Implikationen der Chaostheorie .....	52
3.1.2 Vom Denken in bekannten Mustern zur Steuerung von Prozessen .....	54
3.1.3 Standards – Fraktale des organischen Wachstums.....	55
3.2 Interkulturelle Perspektive ( <i>Claudia Wend</i> ).....	57

Inhalt

3.2.1	Der kulturelle Kontext von Zusammenarbeit .....	57
3.2.2	Kultur von Gesellschaften, Organisationskultur und Führung .....	60
3.2.3	Implikationen für die Gestaltung eines internationalen Personalmanagements .....	64
3.3	Rechtliche Perspektiven eines internationalen Personalmanagements ( <i>Friedel Martiny</i> ) .....	64
3.3.1	Vorbemerkungen .....	64
3.3.2	Bedeutung des Rechtsrahmens für Standards im internationalen Personalmanagement .....	65
3.3.3	Spannungsfelder nationaler Rechtssysteme aus internationaler Perspektive .....	68
3.4	Unternehmensstrategische Perspektiven ( <i>Dr. Hans Böhm</i> ) .....	74
3.4.1	Strategieoptionen .....	74
3.4.2	Internationalisierung des Human Resources Managements .....	77
3.5	Perspektiven des strategischen internationalen Personalmanagements ( <i>Prof. Dr. Daniela Eisele</i> ) .....	78
3.5.1	Theoretische Konzepte der strategischen Personalarbeit im internationalen Umfeld .....	79
3.5.2	Unternehmensinterne Faktoren und deren Wirkung auf die Ausrichtung des strategischen internationalen Personalmanagements .....	81
3.5.3	Integrativer Bezugsrahmen für das strategische Personalmanagement .....	84
3.5.4	Generelle Empfehlungen zur Ausrichtung des strategischen Personalmanagements und aktuelle Entwicklungen .....	85
3.6	Organisatorische Perspektiven des internationalen Personalmanagements ( <i>Prof. Gerold Frick</i> ) .....	90
3.6.1	Zentralisierung versus Dezentralisierung .....	90
3.6.2	Standardisierung versus Individualisierung .....	92
3.6.3	Wirksamkeitsbewertung mit Effizienzkriterien .....	92
<b>4</b>	<b>Gestaltungsfelder des internationalen Personalmanagements – praktische Beispiele .....</b>	<b>97</b>
4.1	Internationale Personalarbeit bei SAP – Etablierung globaler Standards ( <i>Hartmut Hillebrand</i> ) .....	97
4.1.1	SAP – ein Global Player .....	97
4.1.2	People Strategy .....	99
4.1.3	Global Human Resources .....	102
4.1.4	Performance and Reward Management .....	105
4.1.5	Zusammenfassung .....	106
4.2	Erfolgsfaktoren IT-gestützter Standardisierung im HR Bereich am Beispiel der Bayer AG ( <i>Lea Anne Klauk, Alexander Broj</i> ) .....	109

4.2.1	Erfolgsfaktoren IT-gestützter Standardisierung im HR-Bereich .....	109
4.2.2	Motivationen und Ansatzpunkte von Standardisierungsprojekten .....	110
4.2.3	Vorgehensweisen bei IT-gestützter Standardisierung im HR-Bereich .....	111
4.2.4	Die Entscheidung über den Standardisierungsgrad als Erfolgsfaktor .....	114
4.2.5	Erfolgsfaktoren Stakeholder und Change-Management.....	116
4.3	Das Familienunternehmen TRUMPF und seine Standards der Unternehmenskultur ( <i>Dr. Christiane Grunwald</i> ).....	117
4.3.1	TRUMPF-Unternehmenskurzporträt.....	118
4.3.2	Familienunternehmen – Verpflichtung und Anspruch .....	118
4.3.3	Unternehmenskultur und werteorientierte Führung .....	120
4.3.4	Sicherungsstrategien der Kulturverbreitung und -standardisierung.....	123
4.3.5	Veränderungsnotwendigkeit: Anpassung versus Verstetigung .....	126
4.4	Internationale HR-Governance-Strukturen aus Sicht eines Beratungsunternehmens ( <i>Dieter Kern</i> ) .....	127
4.4.1	Heute und hier: Internationaler Alltag .....	127
4.4.2	„HR going global“ – vier Wege in die weite Welt .....	129
4.4.3	Internationale HR-Service-Delivery-Modelle .....	132
4.4.4	Internationale HR-Strukturen in der Praxis .....	134
4.4.5	„The next generation“-HR-SDM – ist es schon so weit? .....	142
4.5	Unternehmensbeispiel IBM „Weltweite Standards als Prinzip“ ( <i>Tobias Dittrich, Kai Hoppe</i> ).....	144
4.5.1	IBM – ein global integriertes Unternehmen .....	144
4.5.2	Weltweite Standards als Basis für das IBM-Personalbetreuungsmodell.....	146
4.5.3	Hiring und Recruitment .....	148
4.5.4	Zielvereinbarungs- und Feedbackprozess.....	149
4.5.5	Bezahlungsmodelle .....	150
4.6	Internationales Controlling von HR-Effizienz am Beispiel eines Reviews bei Bosch ( <i>Rainer Schlienkamp, Dr. Karl-Heinz Schrödl</i> ).....	151
4.6.1	HR-Quick-Check.....	151
4.6.2	HR-Cost-Survey .....	156
4.6.3	Good Practice aus HR-Cost und HR-Quick-Check.....	160
4.6.4	Anwendung in der Praxis.....	161
4.6.5	Ausblick .....	162

<b>5</b>	<b>Gestaltung und Implementierung eines unternehmens- spezifischen Konzepts .....</b>	<b>163</b>
5.1	Vorgehensweise ( <i>Karl-Heinz Heßling</i> ) .....	163
5.2	Ist-Analyse ( <i>Karl-Heinz Heßling</i> ).....	164
5.2.1	Bestimmung der gegenwärtigen internationalen Personalstrategie ....	164
5.2.2	Systematische Standortbestimmung für die HR-Gestaltungsfelder ....	167
5.3	Konklusion und Zielbestimmung ( <i>Karl-Heinz Heßling, Hans-Martin Ehmann</i> ) .....	169
5.4	Definition konkreter exemplarischer Gestaltungsfelder ( <i>Karl-Heinz Heßling, Hans-Martin Ehmann</i> ).....	170
5.5	Implementierungshinweise ( <i>Karl-Heinz Heßling, Hans-Martin Ehmann</i> ) .....	172
<b>6</b>	<b>Zu guter Letzt: Erlebnisse im internationalen Personal- management .....</b>	<b>175</b>
<b>7</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>179</b>
7.1	Status quo der internationalen Standardisierung von Personal- prozessen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung ( <i>Prof. Dr. Daniela Eisele, Lushe Grabanica</i> ).....	179
7.1.1	Einführung .....	179
7.1.2	Basis der Untersuchung zur internationalen Standardisierung von Personalprozessen in multinationalen Unternehmen .....	181
7.1.3	Vorgehen im Rahmen der Erhebung .....	185
7.1.4	Zentrale Ergebnisse.....	188
7.1.5	Fazit .....	194
7.2	Checkliste .....	195
7.3	Literaturverzeichnis.....	197
7.4	Abbildungsverzeichnis .....	203
7.5	Autorenverzeichnis .....	205
7.6	Stichwortverzeichnis .....	213