



## **Personalwirtschaft deutscher Unternehmen im Zeichen der Globalisierung**

Vorlage an das Kuratorium

Oktober 2004

Tönissteiner Kreis e.V.  
Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Straße 29, 10178 Berlin  
Tel: 030 – 203 08 4090  
[www.toenissteiner-kreis.de](http://www.toenissteiner-kreis.de)

## **Personalwirtschaft deutscher Unternehmen im Zeichen der Globalisierung**

Der Tönissteiner Kreis hat mit führenden deutschen Unternehmen die personalwirtschaftlichen Konsequenzen der fortschreitenden Internationalisierung erörtert. Alle befragten Firmen bestätigten, dass sie die Globalisierung als Herausforderung ansehen, auf die sie auch mit Mitteln der Personalwirtschaft antworten. Ihre Reaktion ist allerdings je nach Größe des Unternehmens, der Intensität, der Form und des Alters ihres Auslandsengagements unterschiedlich.

Handlungsbedarf sehen sie insbesondere in folgenden Bereichen:

- Wirkungsvolle Anpassung des deutschen Bildungssystems an die Veränderungen der Weltwirtschaft.
- Beseitigung von Mobilitätshindernissen für Fach- und Führungskräfte.
- Abbau noch bestehender kultureller Schranken in deutschen Unternehmen, insbesondere Akzeptanz von Ausländern auch in Führungspositionen.
- Erleichterung von Auslandsengagements mittelständischer Unternehmen, insbesondere durch firmenübergreifende Zusammenarbeit.

### **I. Im einzelnen haben sich als Ergebnisse aus den Unternehmensgesprächen Antworten zu zwei Fragen ergeben:**

1. *Was kann als beispielgebend für andere Unternehmen gelten (best practices)?*

a) von Berufsbeginn an:

Einige Unternehmen bereiten ihre Führungskräfte systematisch auf die Übernahme interkultureller Managementaufgaben vor.

- Schon zu Beginn der Berufslaufbahn weisen sie auf die Bedeutung von Auslandsaufenthalten für die künftige Karriere hin.
- Berufsbegleitend lassen sie Sprachunterricht (gezielt für Techniker) erteilen.
- In speziellen Trainingsprogrammen sensibilisieren sie für kulturelle Konfliktsituationen.
- Sie fördern insbesondere das Bewusstsein, dass sich Führungskompetenz im interkulturellen Kontext beweisen muss.
- Großunternehmen nutzen weltumspannende Personal-Entwicklungsprogramme, um auf ihr eigenes Potential an Führungskräften jederzeit gezielt zurückgreifen zu können (tracking systems).

b) vor Entsendung:

Einige Unternehmen bereiten ihre Mitarbeiter mit großer Sorgfalt auf eine beschlossene Auslandsentsendung vor:

- Sie nutzen dabei für weniger gebräuchliche Sprachen (Chinesisch, Japanisch, Koreanisch, Arabisch, Russisch und Polnisch) Einrichtungen wie das Landesspracheninstitut NRW in Bochum oder die Angebote der Carl-Duisberg Zentren.
- Sie bemühen sich, für mitreisende Lebenspartner um Stellenvermittlung über firmeneigene Netzwerke oder die Vermittlungsplattform „partnerjob.com“.
- Sie unterstützen die „Permits Foundation“, eine internationale Firmeninitiative, die sich um Erleichterung bei der Gewährung von Arbeitsgenehmigungen bemüht.

c) nach der Rückkehr:

Viele Firmen lösen das Versprechen ein, freie Stellen vorrangig mit Auslandsrückkehrern zu besetzen. Darüber hinaus bieten sie Hilfen bei der Reintegration in Deutschland an.

d) langfristige Maßnahmen in speziellen Fällen:

Herausragend begabte Führungskräfte werden besonders gefördert:

- Für sie kommen Promotionsstipendien, Forschungsaufenthalte im Ausland oder die Weiterbildung in MBA Programmen in Betracht.
- Beispielhaft ist die Gründung einer Unternehmensstiftung zur Finanzierung solcher Maßnahmen.
- Zur Ausbildung eines mehrsprachigen, bi-kulturellen, technisch-wissenschaftlichen Nachwuchses hat sich die Zusammenarbeit mit Hochschulen in der Zielregion bewährt, kombiniert mit Studienaufenthalten beim fördernden Unternehmen in Deutschland und Kooperation mit Goethe-Instituten.

e) Maßnahmen für den Mittelstand:

- Einige Unternehmen haben ihren Personalentwicklungs- und Fortbildungsprogrammen eine eigene Rechtsform gegeben und bieten deren Dienste (in „Akademien“ oder „Corporate Universities“) auslandsinteressierten mittelständischen Firmen an.
- Große Unternehmen sind auch bereit, dem Mittelstand positive Erfahrungen weiterzugeben, die sie selbst mit der „Deutschen Gesellschaft für Personalführung“, Business Schools und anderen privaten Anbietern gesammelt haben.
- Einige Großunternehmen unterstützen ihre Zulieferer beim Einstieg und bei der Personalentwicklung in fremden Märkten (derzeit vor allem in China).

2. *Wo sehen Verantwortliche der Personalführung in den Unternehmen konkrete Schwachstellen?*

a) bei Entsendung deutscher Fach- und Führungskräfte:

- Durchweg wird lebhaft beklagt, dass die wenig flexiblen deutschen Rechtsnormen unnötige Kosten und bürokratischen Aufwand verursachen.
- Für mitreisende Ehepartner fehlt es an Stellenangeboten. Auch sind Arbeitsgenehmigungen im Zielland oft nur schwer zu erhalten.
- Rückkehrer haben oft überzogene Erwartungen.
- Die dünne Personaldecke für Auslandsengagements erhöht das Risiko mittelständischer Unternehmen.

b) bei Gewinnung ausländischer Fach- und Führungskräfte für das Mutterhaus:

- Führungskräfte aus hochentwickelten Industrieländern (besonders aus den USA) zeigen wenig Interesse, nach Deutschland zu kommen, und sind nur schwer zu integrieren.
- Deutsche Behörden bereiten Schwierigkeiten bei Erteilung von Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen für Bürger aus Nicht-EU-Ländern, selbst wenn sie bereits konzernintern beschäftigt sind - hier sieht die ZAV allerdings wesentliche Fortschritte.

**II. Auf der Grundlage der geführten Gespräche kommt die Tönissteiner Studiengruppe zu folgenden Empfehlungen:**

**1. An die Politik:**

- a) Die Regierung sollte einen Beitrag zur Klimaverbesserung leisten, indem sie die Globalisierung gegenüber ihren Gegnern entschiedener als bisher verteidigt und unzweideutig ihren Willen zum Ausdruck bringt, sie positiv zu gestalten.
- b) Die noch bestehenden Mobilitätshindernisse sind zu beseitigen. (u.a. im Steuer-, Sozial- und Versicherungsrecht sowie bei Erteilung von Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen).

c) Das unternehmerische Engagement in Zukunftsmärkten bedarf intensiver politischer Begleitung (u.a. Stärkung der deutschen Wirtschaftsvertretungen, diplomatische Flankierung bei der Akquisition von Großprojekten, klare Arbeitsteilung Botschaft/Handelskammer/Goethe-Institut/Vertretungen der Bundesländer).

d) Durch enge Zusammenarbeit mit anderen europäischen Ländern sollte das Gewicht der EU voll genutzt werden.

e) Die Bemühungen der Wirtschaft, sich auch im Zeichen der weitreichenden Internationalisierung zu behaupten, sollte auch bildungspolitische Unterstützung finden.

- Die durch die Europäische Union und die darüber hinausreichende Globalisierung bewirkten Veränderungen sollten Gegenstand des Unterrichts an den Schulen sein.
- Universitäten und Fachhochschulen sollten ihre Studenten darauf vorbereiten, ihren Platz in dieser veränderten Welt zu finden. Die Vermittlung anwendungsorientierter Sprachkenntnisse (Englisch als lingua franca und mindestens einer weiteren Sprache) und Praktika, die Einblick in die Arbeitswelt anderer Länder geben, sollten wichtige Teile dieser Bemühungen sein. Auch die bereitwillige Aufnahme und gute Betreuung ausländischer Schüler, Studenten und Praktikanten gehören dazu.
- Größere Bedeutung sollte auf offen zugängliche mehrsprachige Gemeinschaftsschulen (wie die europäische Schule in Frankfurt), bilinguale Experimentalschulen (z.B. deutsch-chinesisch) und den Ausbau des Netzwerks an deutschen Auslandsschulen gelegt werden.
- Deutsche Gewerbeschulen, ein Erfolgsmodell deutscher Entwicklungshilfe, sollten auf- und ausgebaut werden.
- Die Goethe-Institute sollten noch stärker mit der Wirtschaft kooperieren.
- Vor allem bedarf es der Klärung, welche Schul-, Hochschul- und Berufsbildungsabschlüsse gegenseitig anzuerkennen sind.

## 2. An die Unternehmen:

a) Die befragten Unternehmen zeigten sich alle davon überzeugt, die im Zeichen der Globalisierung notwendigen Veränderungen der Personalpolitik gut bewältigt zu haben. Eine gewisse Selbstzufriedenheit war unverkennbar. Allerdings erwies sich auf Nachfrage, dass nur wenige sich mit den strukturellen Konsequenzen vertraut gemacht hatten, die von ihren ausländischen Wettbewerbern angesichts der Globalisierung der Wirtschaftswelt bereits gezogen worden sind. Um zu beurteilen, ob die eigenen Anstrengungen ausreichen, wäre ein „Benchmarking“, das die internationalen Konkurrenten einbezieht, nützlich, ja notwendig.

b) Die in diese Umfrage einbezogenen deutschen Unternehmen sehen sich als international tätig, aber nicht als internationale Unternehmen. Ihre „Stammhaus-Kultur“ (sie nennen: Disziplin, Systematik, Kompetenz, solide Finanzierung) exportieren sie bei grenzüberschreitenden Investitionen auch ins Ausland.

- Bei Neugründungen in fremden Märkten sind sie mit dieser Strategie erfolgreich. Dadurch sehen sie sich bestätigt.
- Bei Übernahme bereits bestehender Unternehmen stoßen sie jedoch oft auf hartnäckigen Widerstand. Die deutsche „Monokultur“ kann zu einem Verlust wertvoller Fach- und Führungskräfte führen, die ein anderes Managementverhalten gewohnt sind. Unternehmen, die auf externes Wachstum setzen, müssen deshalb abwägen, ob ihre Strategie, auf eine übergreifende „Dachkultur“ zu verzichten, von Vorteil ist. Sie trägt ohnehin das Risiko in sich, dass hausinterne Abstimmungsprozesse langsamer ablaufen und durch kulturell begründete Missverständnisse belastet sind. Im Extremfall kann dieser Weg zu einem Scheitern des Auslandengagements führen.

c) Die klimatischen Bedingungen in Unternehmen werden weitgehend durch die Vorgaben aus ihren Führungsetagen bestimmt. Wenn die Integrationsprozesse an der Spitze gelingen, bestehen auch gute Voraussetzungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit verschiedener Nationalitäten auf den nachgeordneten Ebenen. Es dient deshalb der Unternehmenskultur in international ausgerichteten Unternehmen, wenn Führungskräfte aus dem Ausland auch im Vorstand (oder vorstandsnah) und im Aufsichtsrat mitwirken.

d) Führungsfunktionen in Unternehmen sollten nur mit Managern besetzt werden, die Auslandserfahrung gesammelt haben. Das gilt auch (und insbesondere) für den Personalbereich. Das setzt voraus, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern durch frühzeitige Entsendungen Gelegenheit verschaffen, die notwendigen Erfahrungen außerhalb Deutschlands zu machen. Das schließt auch ein, ihnen nach Rückkehr die Chance zu geben, ihre Kenntnisse zu nutzen. Leider ist das bisher keinesfalls selbstverständlich.

e) Anders als im Ausland wird der Wechsel von Führungskräften in ein konkurrierendes Unternehmen in Deutschland noch häufig als Vertrauensbruch gewertet. Es erscheint ratsam, diese Einstellung zu überprüfen. Ein Wechsel von Unternehmen zu Unternehmen kann sich als Stimulanz für Weiterentwicklung und Innovation erweisen.

f) Es ist wünschenswert, dass Großunternehmen die Kapazitäten, die sie zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze vorhalten, auch zur Nutzung durch mittelständische Firmen freigeben, für die eigene Einrichtungen dieser Art nicht in Frage kommen.

### III. Dank und Ausblick

Der Tönissteiner Kreis dankt seinen Gesprächspartnern, die für einen intensiven Dialog zur Verfügung standen:

Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Dr. Hans-Gerd Holtkamp, Personal Oberster Führungskreis  
Thomas Heinz, Mittlere und Höhere Führungsebene

DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Günther Fleig, Vorstand und Arbeitsdirektor  
Volker Mornhinweg, Vice President, Executive Management Development  
Bernd Staudinger, Director, DC Corporate University  
Dr. Bernd Ladra, Executive Management Development

Deutsche Bank AG, Frankfurt

Tessen von Heydebreck, Vorstand und Arbeitsdirektor  
Martin Möhrle, Chief Learning Officer

KSB AG, Frankenthal

Dr. Joachim Kölpin, Leiter Personal- und Sozialwesen

Siemens AG, München

Günther G. Goth, Leiter Corporate Personnel  
Dr. Hans Höller, Corporate Recruiting & Sourcing

STRABAG AG, Köln

Dr. Thomas Birtel, Vorstand und Arbeitsdirektor  
Karlheinz Mahler, Leiter Personalentwicklung

UPS United Parcel Service Deutschland Inc. & Co. OHG

Gert Schröder, Arbeitsdirektor  
Dirk Fricke, Personaldirektor

Voith AG, Heidenheim

Dr. Helmut Kormann, Vorstandsvorsitzender und Arbeitsdirektor  
Jürgen Göttler, Sen. Vice President, Corporate Human Resources

Wacker Chemie GmbH, München

Walter Vogg, Leiter Personal Obere Führungskräfte  
Dr. Wolfgang Neef, Leiter Führungskräfteentwicklung

Wieland-Werke AG, Ulm

Dr. Jörg Hanisch, Vorstand und Arbeitsdirektor

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Dr. Hans Böhm, Geschäftsführer

Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesagentur für Arbeit (ZAV)

Hellmut Westkamp, Leiter Internationaler Arbeitsmarkt  
Gerald Schomann, Koordinator Fach- und Führungskräfte  
Eva-Elisabeth Weber, Vermittlung Führungskräfte  
Renate Weitensteiner, Arbeitserlaubnisverfahren

Der Anstoß zu dieser Unternehmensumfrage und dieser Ausarbeitung kam von Ruprecht Vondran. Eva Nell lieferte dank ihrer beruflichen Expertise im interkulturellen Management und in der Personalentwicklung den fachlich-inhaltlichen Rahmen. Sie führte zusammen mit Ulf Beyschlag, Gabriel Glöckner und Günter Schumann die Interviews. Klaus-Günther Strack ergänzte wichtige strategische Aspekte. BDA, BDI und DIHK sowie besonders berufserfahrene Tönissteiner haben wertvolle Hilfe geleistet. Die Koordination lag bei Wolfgang Lehmann.

## **Ausblick**

Der Tönissteiner Kreis sieht diese Arbeit als Fortführung personalpolitischer Untersuchungen an, die er bereits zur Situation in den Gremien der Europäischen Union und internationalen Organisationen (OECD, UN, IWF, Weltbank) im Rahmen der Berliner Initiative öffentlich gemacht hat.

Er legt diese Studie seinem Kuratorium, mit dem er die Notwendigkeit der Erhebung im Vorfeld ausführlich diskutiert hat, mit der Bitte vor, bei der Umsetzung der gefundenen Ergebnisse behilflich zu sein.

Als erste Schritte kommen insbesondere in Betracht:

Einbeziehung der hier angesprochenen Empfehlungen in die „**Berliner Initiative**“, die von der Robert Bosch Stiftung, der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik, der Stiftung Wissenschaft und Politik und dem Tönissteiner Kreis getragen wird, um den politischen Raum zu sensibilisieren.

Bildung eines **Gesprächskreises** aus auslandsorientierten Unternehmen und Tönissteinern, um praktische Maßnahmen auf den Weg zu bringen, die der auch weiterhin notwendigen Anpassung an die sich schnell ändernden Bedingungen am Weltmarkt dienen.

Köln, den 19. Oktober 2004