

Domsch / Lieberum / Strasse

Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint Ventures

Michel E. Domsch / Uta B. Lieberum /  
Christiane Strasse

# Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint Ventures

Auswirkungen kultureller Aspekte  
auf die Personalbeschaffung  
und Personalentwicklung



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

**Prof. Dr. Michel E. Domsch** ist Vorsitzender des Instituts für Personalwesen und Internationales Management an der Universität der Bundeswehr Hamburg.

**Dr. Uta B. Lieberum** ist wissenschaftliche Assistentin am Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft (Prof. Dr. Michel E. Domsch) der Universität der Bundeswehr Hamburg.

**Dr. Christiane Strasse** ist Geschäftsführerin der Projektwerk Unternehmensberatung GmbH in Hamburg.

**Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme**

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier und mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1999

Lektorat: Ralf Wettlaufer / Annegret Eckert



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-409-11452-3      ISBN 978-3-663-11022-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-663-11022-4

## Vorwort

Osteuropa ist durch den gesellschaftlichen und politischen Wandel und aufgrund der ökonomischen Situation zu einer Herausforderung für westliche Unternehmen geworden. Das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Forschungsprojekt „Personalbeschaffung und –entwicklung in deutsch-polnischen Joint Ventures unter kulturellen Aspekten“ trägt sowohl dem gestiegenen Interesse als auch den mit dem wirtschaftlichen und kulturellen Wandel verbundenen Problemen in Polen Rechnung. Das Projekt beschäftigt sich vor allem mit den Auswirkungen kultureller Aspekte auf die Personalrekrutierung und -entwicklung.

Insgesamt ist das hier vorgestellte Thema von großer Relevanz für die Forschung und Praxis. Zum einen gibt es bisher wenige kulturelle personalwirtschaftliche Studien, die den Transformationsprozeß einbeziehen. Zum anderen stehen Unternehmen, die in Polen investieren, meist vor großen Problemen aufgrund des sich verändernden politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems. Das Interesse der Unternehmen zeigte sich auch durch die große Bereitschaft, an unserer Studie teilzunehmen, besonders Polen.

Das Projektteam dankt insbesondere der DFG, die die Durchführung sowie die Veröffentlichung dieses Projektes gefördert und unterstützt hat.

Unser Dank gilt aber auch allen, die im Projekt mitgearbeitet haben. Milena-Anna Cwillichowska für die Übersetzungen und die polnischen Kontakte, Eileen Lübcke und Katharine Wegener für die Datenaufbereitung und –verarbeitung, Erika Blum für ihre hilfreiche Unterstützung bei der Erstellung des Gesamtberichtes sowie allen weiteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des I.P.A. Institut für Personalwesen und Internationales Management der Universität der Bundeswehr Hamburg, die in vielfältiger Weise in das Projekt eingebunden waren.

Prof. Dr. Michel E. Domsch  
Dr Uta B. Lieberum  
Dr. Christiane Strasse

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	XI
1. Einleitung.....	1
2. Die Kulturdiskussion im internationalen Kontext.....	5
2.1. Bedeutung der Landeskultur.....	5
2.1.1. Das Schichtenmodell von <i>Dülfer</i> .....	6
2.1.1.1. Beschreibung des Modells.....	7
2.1.1.2. Bezug zum internationalen Personalmanagement.....	11
2.1.2. Das Kultur-Markt-Modell von <i>Domsch/Ladwig</i> .....	13
2.1.3. Entwicklung der Bedeutung der Landeskulturen.....	17
2.2. Unternehmenskultur als zweite Einflußgröße.....	19
2.3. Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Landeskultur.....	23
2.3.1. Konfliktpotentiale im kulturellen Joint Venture.....	27
2.3.2. Personal- und Kommunikationsprobleme.....	28
3. Joint Ventures und Tochtergesellschaften in Osteuropa und Polen....	33
3.1. Joint Ventures und Tochterunternehmen.....	33
3.2. Entwicklung in Osteuropa.....	39
3.2.1. Chancen und Risiken westlicher Investitionen.....	39
3.2.2. Bedeutung der Umwandlung der Rahmenbedingungen in Osteuropa.....	42
3.2.2.1. Privatisierungsentwicklung in ausgewählten osteuropäischen Ländern.....	43
3.2.2.2. Rechtliche Rahmenbedingungen im Vergleich.....	44
3.2.3. Auslandsengagement westlicher Unternehmen.....	46
3.3. Die spezielle Bedeutung Polens.....	48
3.3.1. Wirtschaftliche Entwicklung.....	48
3.3.2. Privatisierung.....	51
3.3.3. Ausländische Investitionen in Polen.....	51
3.3.4. Gründe für Investitionen in Polen.....	53
4. Personalmanagement in internationalen Unternehmen.....	57
4.1. Einflüsse auf das Personalmanagement.....	59
4.2. Internationaler Personaleinsatz.....	61

4.3.	Internationalisierungsstrategien und Auswirkungen auf das Personalmanagement .....	63
4.3.1.	Beschreibung der Strategien .....	64
4.3.2.	Auswirkungen auf das Personalmanagement .....	66
4.3.3.	Beziehung zur Kultur .....	67
4.4.	Internationale Personalbeschaffung .....	69
4.4.1.	Anforderungen an eine internationale Führungskraft .....	71
4.4.2.	Personalwerbung .....	75
4.4.2.1.	Personalwerbung in Deutschland .....	76
4.4.2.2.	Personalwerbung in Polen .....	77
4.4.3.	Internationale Personalauswahl .....	79
4.4.3.1.	Personalauswahl in Deutschland .....	80
4.4.3.2.	Personalauswahl in Polen .....	82
4.5.	Internationale Personalentwicklung .....	83
4.5.1.	Beschreibung der internationalen Personalentwicklung .....	84
4.5.1.1.	Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	89
4.5.1.2.	Methoden der Personalentwicklung .....	91
4.5.2.	Personalentwicklung in Polen .....	94
5.	Die empirische Untersuchung der Personalbeschaffung und -entwicklung in deutsch-polnischen Joint Ventures unter kulturellen Aspekten .....	99
5.1.	Konzeption der empirischen Untersuchung .....	99
5.1.1.	Methodische Anmerkungen .....	102
5.1.1.1.	Konzeption und Durchführung der Datenerhebung .....	102
5.1.1.2.	Auswertung der Daten .....	105
5.1.2.	Ergebnisse aus dem Pretest .....	107
5.1.3.	Generierung der Hypothesen .....	111
5.2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	119
5.2.1.	Allgemeine Auswertung der Daten .....	119
5.2.1.1.	Daten, die sich auf die Interviews beziehen (n=65) .....	119
5.2.1.2.	Unternehmensbezogene Daten (n=37) .....	122

5.2.2.	Kulturelle Aspekte.....	128
5.2.2.1.	Allgemeine kulturelle Aspekte: Das Modell der Umweltdifferenzierung.....	128
5.2.2.1.1.	Beschreibung der einzelnen Schichten.....	129
5.2.2.1.2.	Zusammenhänge der Schichten mit allgemeinen Variablen .....	138
5.2.2.2.	Unternehmenskultur als Variable der Internationalisierungsstrategie.....	143
5.2.2.2.1.	Steuerung der Unternehmenskultur .....	144
5.2.2.2.2.	Besetzung der Führungspositionen im Joint Venture.....	152
5.2.2.2.3.	Autonomielevel der polnischen Joint Ventures.....	158
5.2.2.2.4.	Kriterien für die Bewertung der Internationalisierungsstrategie .....	161
5.2.3.	Individuelle kulturelle Aspekte und ihre Relevanz für kulturelle Joint Ventures.....	164
5.2.3.1.	Generelle Aspekte individueller kulturrelevanter Unterschiede .....	164
5.2.3.2.	Mentalität als individuelle Kulturvariable.....	167
5.2.3.3.	Bewertung der Mentalitätsunterschiede: Deutsche über Polen .....	174
5.2.3.4.	Bewertung der Mentalitätsunterschiede: Polen über Deutsche .....	178
5.2.4.	Personalbeschaffung unter kulturellen Gesichtspunkten.....	182
5.2.4.1.	Anforderungen an Führungskräfte .....	183
5.2.4.2.	Verfahren zur Personalrekrutierung .....	191
5.2.4.3.	Personalauswahlverfahren.....	196
5.2.4.4.	Unterschiede bei der Personalbeschaffung deutscher und polnischer Führungskräfte .....	200
5.2.5.	Personalentwicklung unter kulturellen Gesichtspunkten .....	202
5.2.5.1.	Bedeutung und Durchführung im Joint Venture .....	202
5.2.5.2.	Gründe für Personalentwicklung.....	209
5.2.5.3.	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	213
5.2.5.4.	Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Personalentwicklung .....	216
5.2.5.5.	Personalentwicklung im Sinne des Kultur-Markt-Modells.....	217
5.2.6.	Perspektiven für die Zukunft.....	218

5.3.	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse .....	226
5.3.1.	Kulturelle Aspekte .....	227
5.3.2.	Personalbeschaffung unter kulturellen Aspekten .....	233
5.3.3.	Personalentwicklung unter kulturellen Aspekten .....	237
5.3.4.	Bewertung der Zukunftsaussichten .....	241
5.3.5.	Schlußfolgerungen aus der Zusammenfassung der Ergebnisse.....	245
6.	Implikationen für weitere Forschung und Praxis .....	249
6.1.	Handlungsempfehlungen .....	249
6.2.	Forschungsdefizite.....	251
7.	Resümee.....	253
	Literaturverzeichnis.....	255
	Anhang.....	285



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Studie.....	3
Abbildung 2: Das Schichtenmodell von Dülfer.....	7
Abbildung 3: Das Kultur-Markt-Modell .....	16
Abbildung 4: Kulturebenen nach Schein.....	21
Abbildung 5: Bottom-up und Top-down Transformation .....	24
Abbildung 6: Zusammenwirken von Unternehmens- und Landeskultur.....	26
Abbildung 7: Personal- und Kommunikationsprobleme .....	29
Abbildung 8: Rahmenbedingungen eines internationalen Personalmanagements .....	59
Abbildung 9: Drei Strategien zum Kulturtransfer .....	68
Abbildung 10: Bezugsrahmen zur Personalentwicklung.....	87
Tabelle 1: Auswirkungen von Umweltaspekten auf das Personalmanagement in Polen.....	12
Tabelle 2: Nachfragesituation für westliche Unternehmen .....	14
Tabelle 3: Angebotsituation der osteuropäischen Partner.....	15
Tabelle 4: Vor- und Nachteile von Ost-West-Joint Ventures.....	36
Tabelle 5: Überblick über die Rahmenbedingungen für ausländische Investoren in ausgewählten osteuropäischen Ländern .....	45
Tabelle 6: Entwicklung der Auslandsdirektinvestitionen in Osteuropa in Mio. US-Dollar.....	47
Tabelle 7: Wirtschaftliche Daten Polens .....	48
Tabelle 8: Kumulierte Auslandsinvestitionen in Polen, März 1996, in Mio. US-Dollar.....	52
Tabelle 9: Deutsche Nettodirektinvestitionen nach Polen in Mio. US-Dollar.....	53
Tabelle 10: Strategien von <i>Perlmutter</i> und ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement .....	66
Tabelle 11: Relevante Beschaffungsbereiche.....	69
Tabelle 12: Verteilung der Interviews auf die beteiligten Unternehmen .....	101
Tabelle 13: Arbeitsort und Nationalität der Befragten .....	120
Tabelle 14: Positionsdauer und Nationalität.....	121
Tabelle 15: Branchen der befragten Unternehmen.....	122
Tabelle 16: Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen .....	123
Tabelle 17: Gründungsjahr der Joint Ventures.....	124
Tabelle 18: Rechtsform und Gründungsjahr .....	125
Tabelle 19: Rechtsform und Branchen .....	127
Tabelle 20: Umweltschichten und zugeordnete Variablen.....	139

Tabelle 21:	Häufigkeiten der Wahrnehmung der Umweltschichten nach Nationalität .....	140
Tabelle 22:	Häufigkeitsverteilung für die aktuelle und für die kommende Besetzung .....	157
Tabelle 23:	Entscheidungskompetenzen der Joint Ventures .....	159
Tabelle 24:	Bewertung der polnischen Mentalität.....	173
Tabelle 25:	Anforderungen an deutsche und polnische Führungskräfte .....	184
Tabelle 26:	Relative Häufigkeiten der Instrumente zur Rekrutierung von Personal .....	192
Tabelle 27:	Relative Häufigkeiten verschiedener Auswahlverfahren .....	196
Tabelle 28:	Lokale Ausrichtung der Personalentwicklung.....	206
Tabelle 29:	Häufigkeiten der Maßnahmen der Personalentwicklung für polnische Führungskräfte .....	213
Tabelle 30:	Ergebnisfelder der empirischen Untersuchung .....	227