

Prüfungsaufgaben PER501

Name/Vorname: Sven Schmidt
Straße: Altmühlstr 14
PLZ/Ort: 38120 Braunschweig
Ausbildungsziel/Schulabteilung: Dipl. Kaufm. FH

Situation

Sie sind als Assistent der Geschäftsleitung der X-Werke AG tätig und werden sowohl mit konzeptionellen als auch operativen Aufgaben betraut, für die im Unternehmen niemand zuständig ist.

Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen und beschäftigt derzeit ca. 600 Mitarbeiter im Inland sowie ca. 400 Mitarbeiter im Ausland. Ihr Unternehmen ist auf allen Kontinenten vertreten; es handelt sich dabei überwiegend um kleinere Vertriebsgesellschaften (bis ca. 15 Mitarbeiter), die in Kooperation mit lokalen Unternehmen betrieben werden. Diese Vertriebsgesellschaften stehen teils unter Leitung von Mitarbeitern, die der lokale Kooperationspartner einsetzt, teils unter Leitung von Mitarbeitern des deutschen Unternehmens. Daneben existieren in Brasilien, Saudi Arabien und Japan Produktionsgesellschaften mit jeweils ca. 60 Mitarbeitern. Diese Produktionsgesellschaften sind ebenfalls aus Kooperationen mit lokalen Partnern hervorgegangen.

Aufgrund des starken Wachstums hat bisher niemand im Unternehmen systematisch und konzeptionell die personellen Aspekte der Auslandsaktivitäten bearbeitet.

1. Der Geschäftsführer Ihres Unternehmens hat an einer Managementkonferenz über Internationalisierungsstrategien teilgenommen. Er bittet Sie nun, ihm nochmals kurz die wesentlichen Merkmale der ethnozentrischen, polyzentrischen und geozentrischen Orientierung eines Unternehmens darzustellen; dabei sollen generelle kulturelle Unterschiede als auch die personalwirtschaftlichen Wirkungen dieser Orientierungen herausgearbeitet werden. Auf dieser Grundlage sollen Sie dann die derzeitige Ist-Situation Ihres Unternehmens analysieren.

Ethnozentrische Orientierung: Hier wird über das inländische Stammhaus die Beziehungen zu den ausländischen Tochtergesellschaften zentral gesteuert. Es entsteht eine relativ homogene Unternehmenskultur, welche nicht unbedingt an die verschiedenen internationalen Umweltbedingungen angepasst sein muss. Die personalwirtschaftliche Wirkung ist die, dass die Positionen meist von Mitarbeitern aus dem inländischen Stammhaus besetzt werden.

Polyzentrische Orientierung: Die ausländischen Gesellschaften handeln eigenständig und werden von der Zentrale nur koordiniert. Eine Orientierung an die landesspezifischen Gegebenheiten ist gegeben. Das hat einen höheren Koordinierungsaufwand zur Folge.

Geozentrische Orientierung: Im Rahmen einer landesunabhängigen globalisierten Konzernstrategie werden die weltweiten Unternehmen koordiniert und gesteuert. Es werden universale Führungsinstrumente eingesetzt und die Besetzung von Führungspositionen ist unabhängig von der Herkunft.

Unternehmensanalyse: Die einzelnen Standorte werden nicht ausschließlich aus dem Stammhaus geführt. Führungspositionen sind teilweise mit Personal aus den lokalen Gebieten besetzt. Da es sich um Kooperationen handelt wird das

Stammhaus die Koordination weiterhin unter seiner Führung haben. Somit wird das Unternehmen zwischen der Polyzentrischen und Geozentrischen Orientierung befinden. Da die Übergänge meist fließend sind ist eine direkte Zuordnung in diesem Fall (aufgrund der gegebenen Informationen) nicht möglich.

2. Die Geschäftsführung hat entschieden, den bisherigen Leiter der Produktionsgesellschaft in Brasilien – einen Verwandten des Kooperationspartners – durch einen Controller aus dem Stammhaus zu ersetzen. Sie sollen Vorschläge zur Vorbereitung der zu entsendenden Führungskraft auf ihre neue Rolle vorbringen. Dazu analysieren Sie zunächst die Problemstellung unter Berücksichtigung der Kulturdimensionen von Hofstede und leiten daraus Empfehlungen für das Führungsverhalten ab. Die Ergebnisse aus dieser Analyse bilden die Basis für Ihre Vorschläge zur Vorbereitung.

Brasilien hat einen höheren Machtdistanzindex als Deutschland, somit ist mit starken Über- bzw. Unterordnungsverhältnissen zu rechnen. Der Individualismusindex ist sehr gering gegenüber Deutschland und somit ist das WIR Gefühl in Brasilien höher als in Deutschland. Das könnte eventl. zu einem Interessenkonflikt bei der zu entsendenden Person auslösen. Er sollte kooperativ und nicht nur an sich denken. Es müssen mit älteren Generationen gerechnet werden. Beim Maskulinitätsindex sollte es keine großen Umstellungen geben, da Brasilien nahe an denen der Deutschen Einstellungen angrenzt. Der Unsicherheitsvermeidungs Index ist höher als bei denen der Deutschen. Es ist mit strengeren Vorgaben und Gesetzen zu rechnen. Aber tendenziell liegt dieser ebenfalls fast auf dem Niveau wie Deutschland.

Der zu entsendene Mitarbeiter sollte eventl. bereits Berufserfahrung mit anderen ähnlichen Kulturen haben. Hintergrund ist, da die Problematik aus der Machtdistanz ziemlich hoch einzuschätzen ist. Diese Umstellung erfordert eine gewisse Erfahrung bzw. Training. Der Entsendene muss sich gegebenenfalls in einer Rolle Unterordnen und da das WIR Gefühl in Brasilien höher ist als in Deutschland entsteht hier eventl. ein Zielkonflikt. Der Mitarbeiter sollte auf jeden Fall einen kollektiven Führungsstil haben und sich durchsetzen können. Teamarbeit und Kooperationen mit anderen Personen sollten ihm geläufig sein. Er sollte Physisch stabil sein.

Im Rahmen der Vorbereitung sollte der Mitarbeiter eine umfangreiche Informationsorientierte Vorbereitung erhalten. Dabei werden ihm wichtige Fakten und Eckdaten über das Gastland und seine Kultur vermittelt. Da Brasilien von den Kulturdimensionen fast das Gegenteil von Deutschland ist, sollte eine Kulturorientierte Vorbereitung ebenfalls angewandt werden, um einen Kulturschock vorzubeugen. Anzuwenden wäre als Maßnahme z.B. ein Cross-Cultural-Training. Ein eventl. Kurzaufenthalt im Gastland würde die Situation weiter entschärfen und dem Mitarbeiter bei der Eingliederung und beim Umgang mit der neuen Kultur unterstützen.

3. Die neu ernannte Führungskraft ist in Brasilien angekommen. Die Geschäftsleitung hat Sie gebeten, dem neuen Leiter des brasilianischen Produktionswerkes als Kontaktperson in allen Fragen zur Verfügung zu stehen. Wenige Tage später erhalten Sie die erste Ansichtskarte von der Führungskraft, worin sie begeistert von ihren neuen Aufgaben und dem neuen Umfeld berichtet. Sie überlegen, ob diese Begeisterung wohl lange anhalten wird, welche Anpassungsphasen noch kommen, welche Probleme damit verbunden sein werden und wie Sie jeweils reagieren müssen.

Am Anfang befindet man sich in einer Honeymoon Phase. Begeisterung und Faszination für alles Neue, solange man von einem Erfahrenen begleitet wird.

Das fremde Land wird aus der Touristenperspektive gesehen, die Beziehungen zu den Einheimischen sind oberflächlich. Das zeigt sich zum Beispiel mit dem Erhalt einer Ansichtskarte (wie im Urlaub).

Danach folgt die Crisis Phase. Sobald man sich selbst zurechtfinden muss, werden die kulturellen Unterschiede zwischen der Heimat und der Gastkultur bewusst. Als Folge entstehen Aggressionen, Gefühle der Frustration, Angst und Ärger. Der hier auftretende Kulturschock äußert sich durch negative Kritik, starkes Heimweh, Isolation und Verzweiflung.

Gefolgt von der Recovery Phase wachsen die Sprachkenntnisse und ein verbessertes Zurechtfinden in der neuen Kultur führen zu einer Überwindung der Krise und zu einer positiven Einstellung gegenüber der Umgebung.

Im Anschluss beginnt die Adjustment Phase. Die Akzeptanz und Wertschätzung von Mentalitätsunterschieden stellt den Abschluss der Eingliederung dar.

Irgendwann stellt sich die Freude auf die Wiederkehr ein und weitere Probleme können entstehen.

Die Phase der Naiven Integration sagt, dass allgemeiner Optimismus, Euphorie des "wieder zu Hause seins" sich einstellt. Bis zu 6 Monaten nach der Rückkehr kann dieses anhalten.

Danach setzt der Reintegrationsschock ein. Man fühlt sich nicht verstanden, der Freundeskreis ist nicht mehr vorhanden. Rückzug in die Resignation, Überheblichkeit, Ärger und Unzufriedenheit sind die Folgen. Man fühlt sich nicht zu Hause. Das kann bis zu einem Jahr nach der Rückkehr anhalten.

Nach dem ersten Jahr tritt meist die echte Integration ein. Aufbau neuer Freundschaften und das Wiedererkennen alter Verhaltensmuster prägen diese Phase.

4. Nachdem Ihre Ausarbeitungen zur Zufriedenheit Aller ausgefallen sind, möchte die Geschäftsführung die personellen Aufgaben für die Auslandsaktivitäten systematisieren und organisatorisch verankern. Sie werden gebeten, einen Vorschlag zur Eingliederung der Aufgaben in die bestehende Organisation zu entwickeln. Die Geschäftsführung möchte ebenfalls die Wirkungen, die mit den einzelnen Vorschlägen verbunden sein könnten, wissen.

Im Rahmen des internationalen Personalmanagements müssen alle internationalen relevanten personalwirtschaftlichen Aufgaben aus operativer und strategischer Sicht geplant, umgesetzt und bewertet werden. Es sollte in der bestehenden Organisation innerhalb der Personalabteilung eine eigene Abteilung eingerichtet werden, die sich mit den oben genannten Punkten auseinandersetzt und die Mitarbeiter betreut. Die Betreuung sollte sich auch auf die Zeit ausdehnen, in der die Mitarbeiter im Ausland beschäftigt sind. Auch die Analyse und Beobachtung der externen Rahmenbedingungen sind organisatorisch bei der Personalabteilung gut aufgehoben, da dort auch die Personalentwicklung und das Personalcontrolling aufgehängt ist. Diese beiden Abteilungen sollten zukünftig eng miteinander zusammenarbeiten um geeignete Mitarbeiter für die Auslandsentsendung zu finden. Da bei der Auslandsentsendung diverse Administrative Arbeiten anfallen, welche personenbezogene Daten beinhalten bzw. vertraglich geregelt werden müssen, spricht ebenfalls für eine Eingliederung der Abteilung unterhalb der Personalabteilung.
