

Volker Stein | Stefanie Müller [Hrsg.]

# **Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung**

Ein Gedanke für Christian Scholz



**Nomos**

**Vahlen**

Bildquelle Cover: Tobias M. Scholz

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

ISBN 978-3-8487-0058-5

1. Auflage 2012

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2012. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

## **»Context matters«: Zur Bedeutung von Rekontextualisierung für den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken**

Christoph I. Barmeyer\*

### *Einführung<sup>1</sup>*

Lange Zeit herrschte in der Betriebswirtschaftslehre und im Personalmanagement die Annahme vor, Managementmodelle und -praktiken seien universell, was sich in den Debatten zu Culture Bound und Culture Free (vgl. Hickson/McMillan 1981; Maurice/Sorge 2000) oder zur Konvergenz und Divergenz (vgl. Scholz 2000; Adler 2008) niederschlug. Kontextuelle Spezifika, die Organisationen und Personalmanagementpraktiken beeinflussen, wie Institutionen, Traditionen sowie kulturelle Praktiken, Werte und Sprache, fanden lange Zeit keine Berücksichtigung (vgl. Maurice/Sorge 2000; D'Iribarne 2002; 2003). Ausgelöst durch Irritationen, Missverständnisse und Konflikte im Rahmen von Internationalisierungsprozessen, etwa bei Auslandsentsendungen, der Bildung einer weltweiten Organisationskultur, dem Transfer von Managementpraktiken oder im Rahmen von Unternehmenskooperationen und Fusionen setzte sich nach und nach bei vielen Forschern die Erkenntnis durch, dass Organisationen soziale Systeme sind und ihre Akteure Menschen, die aufgrund ihrer Sozialisation bestimmte Denk- und Verhal-

\* Univ.-Prof. Dr. Christoph I. Barmeyer, Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau und assoziierter Professor an der französischen Business School EM Strasbourg/Université Strasbourg.

<sup>1</sup> Christian Scholz, den ich als Querdenker, Andersdenker und Neudenker kenne, hat mich während meiner Saarbrücker und Strasbourger Zeit (1994-2008), in der ich nicht nur mit ihm zu meiner Doktorarbeit, Frankreich und Management diskutieren, sondern auch Lehrveranstaltungen durchführen durfte, durch seine unkonventionelle, erfrischende und Gegenpositionen einnehmende Art in meiner interkulturellen Forschung immer wieder inspiriert und motiviert. Mit diesem Beitrag gratuliere ich ihm herzlich zum 60. Geburtstag!

tensweisen entwickelt haben, die sie in ihrem Handlungskontext als »normal« und »richtig« einstufen. In der Vergangenheit haben Adler (1980; 2008), Hofstede (1993) oder D'Iribarne (2003) diese Kontextbezogenheit von Managementmethoden intensiv diskutiert. Gegenwärtig stellen die Akteure in internationalen Organisationen, wie auch die dazugehörigen Berater, die Begrenzungen des aktuell gelebten internationalen Personalmanagements fest und denken über mögliche Alternativen nach.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Bedeutung von Kontexten im Rahmen des internationalen Transfers von Personalmanagementpraktiken anhand von drei Thesen darzustellen und mittels Beispielen zu illustrieren. Die Basishypothese hierbei ist: Nur ein (re)kontextualisiertes Personalmanagement kann strategisch wirksam sein.

### ***Ausgangslage: Internationaler Transfer von Personalmanagementpraktiken***

Unternehmen müssen sich ihren Wissensvorsprung und ihre Innovationsfähigkeit für Fortbestehen und Weiterentwicklung erhalten. Das Personalmanagement spielt hier für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen eine zentrale Rolle: Personalmanagementpraktiken, -konzepte und -instrumente<sup>2</sup> übernehmen in Organisationen wichtige Orientierungs-, Strukturierungs- und Steuerungsfunktionen (vgl. Edwards 2008). Im Rahmen des internationalen Personalmanagements haben diese strategische Bedeutung, etwa bei der Koordinierung und Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften in multinationalen Unternehmen (vgl. Scholz 1993; Wächter/Peters 2004; Ferner et al. 2005; Heidenreich et al. 2012) oder bei der Verbreitung und Implementierung einer international wirkenden Organisationskultur (vgl. Scholz/Stein 2005).

Viele Personalmanagementpraktiken, die meist US-amerikanischen Ursprungs sind, wie MBO, Feedback oder Empowerment, erfahren mithilfe von Transfer- und Diffusionsprozessen eine (weltweite) Verbreitung in Organisationen. Unter Transfer werden Prozesse der Übertragung, Vermittlung und Anpassung von Wissen und Handeln (Personalmanagement-

<sup>2</sup> Der Einfachheit halber wird im Folgenden nur der Terminus Personalmanagementpraktiken benutzt.

praktiken) eines Systems (z.B. Gesellschaft oder Unternehmen) auf ein anderes verstanden (vgl. Lüsebrink 2001; Barmeyer/Davoine 2006). Die Systembeeinflussungen und Systemveränderungen, die internationale Transfer- und Diffusionsprozesse bewirken, wurden im Bereich des Personalmanagements von Mutter- und Tochtergesellschaften bereits vielfach untersucht (vgl. Kostova 1999; Wächter/Peters 2004; Blazejewski 2006; Björkman/Lervik 2007; Barmeyer/Davoine 2011).

Aufbauend auf diesen Ausführungen behandelt dieser Beitrag im Folgenden drei Thesen:<sup>3</sup>

- (1) Internationales Personalmanagement ist gegenwärtig immer noch ethnozentrisch geprägt. Aus diesem Grund sind – transferierte – Personalmanagementpraktiken oft wirkungs- und sinnlos.
- (2) Internationales Personalmanagement beachtet bisher zu wenig den Einfluss des Entstehungskontextes von Managementpraktiken.
- (3) Strategisches Internationales Personalmanagement wird zukünftig ethnorelativistisch sein und Kontexte berücksichtigen – wenn es wirkungsvoll sein will.

*These (1): Internationales Personalmanagement ist gegenwärtig immer noch ethnozentrisch geprägt. Aus diesem Grund sind – transferierte – Personalmanagementpraktiken oft wirkungs- und sinnlos.*

Viele US-amerikanische Personalmanagementpraktiken haben einen positiven Einfluss und Wirkungen in Organisationen – auch in europäischen – entfaltet. Andere Personalmanagementpraktiken haben dagegen nicht so gewirkt und teilweise negative Effekte mit sich gebracht (vgl. D'Iribarne 2003; 2002). Auch Reisach (2007) verweist auf Risiken, die durch den Transfer von nicht an den deutschen Kontext angepassten Managementmethoden entstehen, insbesondere, dass ein funktionsfähiges System destabilisiert, ja geschwächt wird. Viele der normativen, präskriptiven Vorgaben wirken bei nicht-nordamerikanischen »Empfängern« durch ihren Vertragscharakter einengend und sinnlos, weil sie

<sup>3</sup> Frau Ulrike Haupt möchte ich für ihre vielen Anregungen und konstruktiv-kritischen Kommentare, die die erste Version dieses Beitrages maßgeblich verbessert haben, ganz herzlich danken.

dekontextualisiert sind. Es regt sich Widerstand gegen kulturell »Nicht-Passendes«.

Einige Beispiele illustrieren diese Dekontextualisierung:

- Unternehmenskulturelle Verhaltenskodizes fordern nach US-amerikanischem Verständnis ein Commitment mit den vom Unternehmen vorgegebenen Verhaltensregeln, das mit einer Unterschrift bekundet wird. Jedes »Brechen« der Verhaltensregeln kann zu Sanktionen bis hin zur Kündigung reichen. In Deutschland machte damit unter anderem das US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen Walmart Schlagzeilen: Es entließ zwei Angestellte, weil sich ihre kollegialen in intime Beziehungen entwickelten und schließlich zur Heirat führten. Die Ethikrichtlinie wurde jedoch Monate später von einem deutschen Arbeitsgericht als nichtig erklärt (LAG Düsseldorf, Beschluss vom 14.11.2005, Aktenzeichen: 10 TaBV 46/05) und Walmart musste beide Angestellten wieder einstellen.
- Am Anfang vieler US-amerikanischer Verhaltenskodizes findet sich ein Passus, der das Tragen von Schusswaffen im Unternehmen verbietet. Dieser ist auch in den jeweiligen Sprachfassungen der Ländergesellschaften enthalten, obwohl in europäischen Ländern nationale Waffenverbote gelten. Viele Mitarbeiter in deutschen und französischen Unternehmen machten sich über diesen Passus lustig und fragten sich gegenseitig: »Und, wo ist Deine Schusswaffe?« In Brasilien führte die Umsetzung – also das Verbot – dazu, dass bisher bewaffnete sozial schwache Arbeiter, die am Monatsende ihren Lohn in einer Lohntüte erhielten, auf dem Unternehmensgelände überfallen wurden und wehrlos ihr Monatssalär hergeben mussten.
- Auch die Regel, dass Verstöße gegen den Verhaltenskodex gemeldet werden müssen (vgl. Barmeyer/Davoine 2011), das so genannte Whistleblowing, hat sowohl bei französischen als auch bei (ost-)deutschen Mitarbeitern große Widerstände aufgrund negativer historischer Erfahrungen ausgelöst: In Frankreich wurde das Whistleblowing in Verbindung gebracht mit dem »Verpfeifen« von Nachbarn, Kollegen oder anderen Menschen an die deutschen Nationalsozialisten im Rahmen der Collaboration. In Ostdeutschland wurden negative Erinnerungen an Stasi-Praktiken geweckt.

Analog bestätigt auch die Forschung, dass die Implementierung von Personalmanagementpraktiken in anderskulturellen Anwendungskon-

texten durch internationalen Transfer nicht immer reibungslos gelingt (vgl. Blazejewski 2006). Im Gegensatz zu ihrem Entstehungskontext werden sie häufig nicht richtig verstanden: Bedeutung und Sinn ändern sich in unterschiedlichen Kontexten (vgl. Brannen/Salk 2000). Es kann aber auch sein, dass Personalmanagementpraktiken schlicht und einfach nicht zum institutionellen und kulturellen Kontext passen. Weil sie dekontextualisiert sind, bleiben sie häufig sinn- und wirkungslos, wie es Kostova (1999, 314) ausdrückt:

*»(1) countries differ in their institutional context; (2) organizational practices reflect the institutional environment of the country where they have been developed and established; and, therefore (3) when practices are transferred across borders, they may not «fit» with the institutional context of the recipient environment, which, in turn, may be an impediment to the transfer.«*

Deutlich wird: Es fehlt an Bewusstsein über die Kontextgebundenheit von Ideen, Methoden und Konzepten wie Personalmanagementpraktiken und deren (meist US-amerikanische) kulturelle Prägung. Ein zentraler Begriff ist in diesem Zusammenhang Ethnozentrismus. Ethnozentrismus wird definiert als eine Haltung, die unreflektiert Normen und Auffassungen der eigenen Gruppe oder Gesellschaft auf andere überträgt. Ethnozentrismus ist häufig die erste spontane und natürliche Reaktion gegenüber unverständener Fremdheit und Differenz in internationalen Kontakten (vgl. Barmeyer 2010): Das eigenkulturelle, durch Sozialisation entwickelte Referenzsystem von Werten und Praktiken dient als vermeintlich allgemeingültiger »normaler« Maßstab, um kulturelle Andersartigkeit von Menschen und Organisationen zu beurteilen und zu bewerten. Auf multinationale Unternehmen – und das Personalmanagement – bezogen hat Perlmutter (1969) die Vor- und Nachteile einer ethnozentrischen Orientierung thematisiert, insbesondere die unreflektierte und als selbstverständlich wahrgenommene Übertragung von (kulturell geprägten) Strategien und Maßnahmen von der Mutter- auf die Tochtergesellschaften.

Welche Gründe lassen sich für diesen Ethnozentrismus im Personalmanagement anführen? Im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen im Unternehmen wie Vertrieb und Marketing, Forschung und Entwicklung oder Finanzen ist die Personalabteilung von multinationalen Unternehmen wenig internationalisiert: Die Akteure der Personalabteilung stammen häufig aus demselben Land, haben oft wenig internationale Erfah-

rung in Studium und Beruf und unterhalten nur wenige Beziehungen zu den ausländischen Tochtergesellschaften. Auch sind die Aktivitäten des Personalmanagements häufig in institutionell-rechtliche Kontexte eingebettet, in denen nationale Gesetzgebungen eine zentrale Rolle spielen, etwa im Arbeitsrecht.

Auch wenn die ethnozentrische Orientierung und die damit verbundene Standardisierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht durchaus sinnvoll erscheinen, sind sie in interkultureller als auch ethischer Sicht problematisch, weil sie zu asymmetrischen Einfluss- und Machtbeziehungen und zu einer Kulturdominanz führen.

*These (2): Internationales Personalmanagement beachtet bisher zu wenig den Einfluss des Entstehungskontextes von Managementpraktiken.*

Personalmanagementpraktiken sind alles andere als universell oder kultur- und wertfrei (vgl. Hofstede 1993; Scholz 2000; Maurice/Sorge 2002). Sie werden in bestimmten institutionalistisch-kulturell geprägten Kontexten, das heißt zu einer bestimmten Zeit und in einem bestimmten Raum aufgrund bestimmter Herausforderungen oder Problemstellungen von Menschen, deren Denken und Handeln auf bestimmten Grundannahmen und Werten basiert, erdacht, konzipiert, entwickelt und in bestimmten Organisationen erprobt und integriert. In spezifischen Kontexten sind Personalmanagementpraktiken also sinn- und wirkungsvoll. Bewähren sie sich, werden sie beibehalten, wenn nicht, wieder verworfen. Als Kontextualisierung wird hier die »Berücksichtigung von sinnstiftenden Elementen des organisationalen Umfeldes der Interagierenden verstanden, die auf den Handlungsrahmen, also auf die Interaktionen Einfluss haben und zu einer Erschließung und Interpretation derselben beitragen« (Barmeyer 2012, 92).

Ganz im Sinne einer Kontextualisierung arbeitet der französische Managementforscher Philippe D'Iribarne, der seit Jahrzehnten zur Kulturgebundenheit von Organisationen und Managementpraktiken in vielen Ländern forscht. In einem seiner ersten Bücher zu diesem Thema »La logique de l'honneur« (1989, deutsch: 2001) zeigt er am Beispiel des französischen Aluminium-Konzerns Pechiney, der in den Ländern Frankreich, Niederlande und USA praktisch identische Produktionsstandorte hat, wie unterschiedlich – trotz einheitlicher Strategien – Un-



ternehmenskultur, Strukturen und Prozesse die Führungs- und Managementpraktiken in den drei Ländern sind: Für den Produktionsstandort der USA konstatiert er, dass vertragliche Vereinbarungen mit Regeln (und Sanktionen) das gleichberechtigte Handeln der Mitarbeiter in ihren Beziehungen strukturieren; in den Niederlanden ist es vor allem der Konsens, um konstruktiv, respektvoll und tolerant zu kooperieren; in Frankreich schließlich bestimmt die Logik der Ehre das Management. Sie besagt, dass die sozialen Beziehungen von der vorrevolutionären Ständegesellschaft geprägt sind, in der jedes Individuum je nach sozialem Status seine Rechte und Pflichten hatte. Die Unterwerfung unter allgemeine Regeln und Gesetze wird nur ungern vollzogen, die Wahrnehmung der Aufgaben hängt vielmehr vom sozialen Rang ab. D'Iribarnes These ist, dass Organisationen am besten funktionieren, wenn diese inhärenten, auf institutionellen und kulturellen Strukturen basierenden Prinzipien beachtet werden.

Diese Kontextbezogenheit von Managementpraktiken wird erstaunlicherweise sowohl von der Forschung, als auch von der Praxis wenig thematisiert. Es findet sich eine relativ unkritische und positivistische Sichtweise sowohl in vielen deutschen Lehrbüchern als auch in zahlreichen wissenschaftlichen Artikeln. Dabei kann insbesondere der Einfluss US-amerikanischen Gedankenguts ab Mitte des 20. Jahrhunderts und noch zum beginnenden 21. Jahrhundert auf die internationale Management- und Organisationsforschung und -praxis als sehr einflussreich bezeichnet werden.

Auch die heutige Personalmanagementpraxis und -forschung ist stark geprägt von Grundannahmen, Werten, Konzepten, Modellen sowie Instrumenten US-amerikanischen Ursprungs. Ein Blick in klassische Lehrbücher, in denen zum Beispiel Führungstheorien fast ausschließlich aus den USA stammen, belegen dies genauso wie zahlreiche Methoden und Instrumente der (Personal-)Managementpraxis, wie Change-Management, Knowledge-Management, Matrix-Organisation, Organisationskultur und Corporate Values, MBO, Feedback, 360°-Feedback, Empowerment, Assessment Center, Coaching, Diversity Management, Corporate Social Responsibility, Worklife Balance, Compliance und vieles mehr.

*These (3): Strategisches Internationales Personalmanagement wird zukünftig ethnorelativistisch sein und Kontexte berücksichtigen – wenn es wirkungsvoll sein will.*

Internationale Transferprozesse in multinationalen Unternehmen, die auch das Personalmanagement betreffen, wirken nicht nur problematisch und destruktiv, sondern auch konstruktiv: Sie bringen neue Elemente, Ideen, Impulse und Veränderungen in Organisationen ein.

Damit Personalmanagementpraktiken wirkungsvoll sein können, müssen sie rekontextualisiert werden: Rekontextualisierung wird verstanden als Prozess, bei dem die betroffenen Akteure Zeichen (wie Sprache) und Objekten in sozialen Systemen Bedeutung und Sinn geben (vgl. Brannen/Salk 2000). Bei Rekontextualisierung handelt es sich um einen gegenseitigen dialogischen Aushandlungsprozess von Akteuren (die bevorzugterweise aus verschiedenen beteiligten Kontexten stammen), der dazu führt, dass zentrale Elemente (z.B. Praktiken) des Entstehungskontexts (z.B. der Muttergesellschaft) so zum Anwendungskontext (z.B. der Tochtergesellschaft) passen (z.B. durch Kombination), dass sie verstanden, als sinnvoll wahrgenommen und als gemeinsamer Handlungsrahmen akzeptiert werden und dadurch in der Organisation wirkungsvoll sind (vgl. D'Iribarne 2003). Ganz entscheidend ist hierbei die Berücksichtigung institutioneller (wie Recht und Bildungssysteme, Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen), kultureller (wie Werte und Praktiken) und sprachlicher (wie Semantik und Interpretation) Faktoren, die sich auch in kultureller (vgl. Scholz 2000) und institutioneller (vgl. Lervik 2008) Distanz und Nähe ausdrücken können, die zur erwünschten Passung, »fit«, führen – oder eben nicht.

D'Iribarne zeigt anhand von Unternehmensfallstudien in »Le tiers monde qui réussit« (2003) eindrücklich, wie Akteure in Ländern »der dritten Welt«, Argentinien, Kamerun, Marokko und Mexiko, die nicht mit US-amerikanischen Methoden zurechtkommen, ihre eigenen kontextangepassten Managementpraktiken entwickeln und einsetzen – mit großem Erfolg. Sie stellen Gewohntes infrage, öffnen den Blick für erprobtes Altes und kontextbezogenes Neues und wagen Gegendiskurse, die sich gegen den dekontextualisierten Mainstream und sogenannte universelle Erfolgsfaktoren wie »Best Practices« US-amerikanischer Managementpraktiken und Modelle wenden (vgl. D'Iribarne 2002).

Rekontextualisierung setzt Ethnorelativismus voraus: Ethnorelativismus, als Gegenteil zum Ethnozentrismus aus These (1), wird verstanden als eine Haltung, die eigene Normen und Auffassungen bewusst hinterfragt und relativiert und die Normen und Auffassungen anderer Gruppen oder Gesellschaften akzeptiert, versteht und als ebenbürtig achtet (vgl. Bennett 2001). Ethnorelativismus bildet die Basis für interkulturelle Lernprozesse und produktive Zusammenarbeit in internationalen Organisationen und wird nicht nur von international arbeitenden Fach- und Führungskräften in den spezifischen, zum Kerngeschäft des Unternehmens gehörenden Funktionsbereichen erwartet, sondern auch von Schlüsselpersonen der Personalarbeit. Aus Sicht des internationalen Personalmanagements kann Ethnorelativismus durch interkulturelle Personalentwicklung auf individueller Ebene durch Kenntnis anderer Kontexte und durch reflektierte interkulturelle Lernerfahrungen entwickelt werden (vgl. Barmeyer 2012).

***Implikation: Differenzierter Umgang mit Rekontextualisierung im Personalmanagement***

Führt man die Erkenntnisse aus den drei Thesen zusammen, ergibt sich ein differenzierter Blick auf Begrifflichkeiten zur Kontextualisierung und nachfolgend dann auch auf den Umgang mit ihr:

- Dekontextualisierung von Personalmanagementpraktiken führt zu Sinnverschiebung oder Sinnlosigkeit im Anwendungskontext, die negative Effekte haben können wie zum Beispiel Missverständnisse und Widerstände.
- Kontextualisierung macht deutlich, dass Elemente wie Zeichen, Objekte und Systeme in ihrem Entstehungskontext einen – arbiträren – Sinn erhalten haben.
- Rekontextualisierung ermöglicht durch Anpassung, Aushandlung und Kombination der Elemente aus dem Entstehungs- und Anwendungskontext Sinnhaftigkeit und Wirkung. Auf diese Weise werden transferierte Personalmanagementpraktiken (wieder) strategisch und operativ wirksam.

Tabelle 1 zeigt diese drei Kontextualisierungsformen.

Dekontextualisierung	Gegenwart	Widerstand gegen »Nicht-Passendes«/Sinnloses.
Kontextualisierung	Vergangenheit	Konzepte erscheinen im eigenen Kontext. Aber: Fehlendes Bewusstsein für Spezifika.
Rekontextualisierung	Zukunft	Auseinandersetzung mit Bestehendem und Neuem und dialogische Sinnschaffung, um wirkungsvoll zu sein.

**Tabelle 1: Kontextualisierungsformen im Bezug auf Personalmanagementpraktiken**

Es wurde deutlich, welche strategische Wichtigkeit Rekontextualisierung für das internationale Personalmanagement hat. Aus diesem Grund wird sie zu einer wichtigen und vor allem bewusst zu reflektierenden Gestaltungsaufgabe im internationalen Personalmanagement. Es stellt sich allerdings die Frage nach den Möglichkeiten, dieses Postulat in der Praxis des internationalen Personalmanagements umzusetzen.

Rekontextualisierung kann – auf der Basis von Ethnorelativismus – zunächst erfolgen durch die Kombination verschiedenkultureller, sich gegenseitig bereichernder vorhandener und neuer Elemente. Rekontextualisierung bedeutet also die Kombination von erprobtem Vorhandenen und kontextbezogenem Neuem. Zentrale Stichworte in der interkulturellen Forschung sind hier Interkultur (Bolten 1995), negotiated culture (Brannen/Salk 2000) und Synergie (Maslow 1964; Adler 1980). Dabei dient die Unterschiedlichkeit verschiedenkultureller Mitarbeiter, mit der sie ihre Potenziale und Stärken nutzen, als Basis für Perspektivenvielfalt und ermöglicht somit neue unerwartete innovative Lösungen. Wenn Neues und Anderes, also Differenz, als Ressource und nicht als Störung verstanden wird, lassen sich Lern-, Entwicklungs- und Innovationsprozesse anstoßen, die zu interkultureller Kreativität (Stein 2010) beitragen, welche die Organisationen für ihre Zukunftsfähigkeit benötigen. Dies ist ein zentrales Anliegen – und häufig auch eine Wirkung – von Rekontextualisierung.

Ethnorelativistisch ausgerichtete Rekontextualisierung wird darüber hinaus erreicht, indem die Akteure des Personalmanagements Ideengenerierung, Konzeption und Umsetzung von Personalmanagementinstrumenten in gemeinsamen, gemischtkulturellen Arbeitsgruppen vor-

nehmen. Hierbei ist für die Innovationsfähigkeit wichtig, dass die vielen divergierenden Sichtweisen, Ideen und Kompetenzen von Akteuren mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund im Sinne von Interkultur, negotiated culture und Synergie in dialogischen und konstruktiven Aushandlungsprozessen berücksichtigt werden. Wie kann dies konkret geleistet werden?

- Die Akteure der Personalabteilung sollten zunächst eine ethnorelativistische Haltung, also ein Verständnis für interkulturelle Fragestellungen in internationalen Organisationen und ihre Konsequenzen für die Personalarbeit, entwickeln. Dazu gehören sowohl ein Bewusstsein der eigenen kulturellen Prägung als auch ein Infragestellen der kontextbezogenen, meist US-amerikanisch geprägten Personalmanagementinstrumente. Die Beschäftigung mit Interkulturalität und ihre Auswirkungen auf Organisationen sind hier unumgänglich.
- Institutionell kann diese ethnorelativistische Haltung gefördert werden durch vermehrten Kontakt und Austausch mit Kollegen anderer Länder, etwa im Rahmen von gegenseitigen kurzfristigen Personalaustausch-Aktivitäten, Diskussionsforen und Workshops zu bestimmten Fachthemen (wie Personalauswahl und -entwicklung), an denen die Kollegen der anderen Ländergesellschaften partizipieren. So kann eine Thematisierung von Interkulturalität auf inhaltlicher und personeller Ebene im Bereich der Personalmanagementpraktiken erfolgen und in die Organisation hineinwirken.
- Kulturell bedarf es der strategischen und organisationskulturellen Unterstützung, die eine ethnorelativistische Haltung fördert und die erlaubt, auch Impulse der Landesgesellschaften in Form von Wissen und Kompetenzen als gleichberechtigt anzuerkennen und eventuell für die gesamte Organisation zu nutzen.

Unterstützt werden sollten diese organisationsinternen Prozesse durch die Nutzung von Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Studien und durch interkulturell sensibel arbeitende Berater in Organisationen.

#### ***Ausblick: Kontexte und europäische Traditionen berücksichtigen***

Gerade in Zeiten, in denen US-amerikanisches Gedankengut an Faszination und Wirkung verliert (vgl. Todd 2002) und ostasiatisches Gedankengut zunehmend Interesse weckt, ist es wichtig, einen geschärften

Blick und eine höhere Wertschätzung europäischer Besonderheiten und Stärken zu entwickeln (vgl. Scholz/Zentes 2006). Viele dieser Besonderheiten und Stärken machen die Besonderheit Westeuropas aus, die interessanterweise außenstehende Beobachter, auch US-Amerikaner wie den visionären Ökonom Jeremy Rifkin (2004), faszinieren. Seine Zukunftsvision nähert sich dem Verständnis von Rekontextualisierung: Es ist eine Kombination, eine Synergie verschiedener Systemmerkmale, damit sich das »Beste [...] zu einer Synthese kombinieren lässt.« (Rifkin 2004, 14).

Vielleicht ist es nach Jahrzehnten der Nachahmung und Anpassung US-amerikanischer Methoden und Instrumente des Personalmanagements, die in anderen – teils europäischen – Kontexten nicht immer die beabsichtigte Wirkung entfalten, an der Zeit, originär europäische Methoden und Instrumente zu entwickeln oder sich einfach schon vorhandener zu besinnen, weil diese mehr zum institutionellen und kulturellen Kontext von »Old Europe« passen (vgl. Scholz/Stein 2005; Scholz/Zentes 2006). Im Sinne einer Dynamisierung und Entwicklung des internationalen Personalmanagements mit europäischer Tradition ist zu wünschen, dass sich eine Intensivierung grenzüberschreitender europäischer Kontakte sowohl zwischen Praktikern als auch Forschern vollzieht. Neben den mitteleuropäischen Ländern bieten südeuropäische wie auch skandinavische Länder interessante, viel zu wenig beachtete Alternativmodelle zu US-amerikanischer Personalforschung und -praxis. Sie eignen sich für (Re)-Kombinationen und Rekontextualisierung. Aufbauend auf einem institutionell-kulturellen Ansatz, der bewusst europäische Kontextelemente berücksichtigt, könnten zentrale Akteure des Personalmanagements wie Hochschullehrer, Berater und Führungskräfte in Organisationen ihre Haltung ändern: Anstatt ethnozentrisch »vom System gestaltet zu werden«, können sie selber ethnorelativistisch durch Rekontextualisierung die aktive Rolle des »Systemgestalters« für eine Weiterentwicklung des internationalen Personalmanagements einnehmen.

### *Literatur*

- Adler, Nancy J., Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations, in: Burke, Wyatt W./Goodstein, Leonard D. (Hrsg.), Trends and Issues in Organizational Development: Current Theory and Practice, San Diego (Pfeiffer) 1980, 163-184.
- Adler, Nancy J., International Dimensions of Organizational Behavior, Cincinnati (Thomson Learning) 2008.
- Barmeyer, Christoph I., Das Passauer 3-Ebenen-Modell. Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung, in: Barmeyer, Christoph I./Bolten, Jürgen (Hrsg.), Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Sternenfels/Berlin (Wissenschaft & Praxis) 2010, 31-56.
- Barmeyer, Christoph I., Taschenlexikon Interkulturalität, Göttingen (UTB/Vandenhoeck & Ruprecht) 2012.
- Barmeyer, Christoph I./Davoine, Eric, International Corporate Cultures? From Helpless Global Convergence to Constructive European Divergence, in: Scholz, Christian/Zentes, Joachim (Hrsg.), Strategic Management. New Rules for Old Europe, Wiesbaden (Gabler) 2006, 227-245.
- Barmeyer, Christoph I./Davoine, Eric, Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodices in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Eine vergleichende Fallstudie, in: Zeitschrift für Personalforschung 25 (2011), 5-27.
- Bennett, Milton J., Developing Intercultural Competence for Global Leadership, in: Reineke, Rolf-Dieter/Fussiger, Christine (Hrsg.), Interkulturelles Management: Konzeption, Beratung, Training, Wiesbaden (Gabler) 2001, 206-225.
- Björkman, Ingmar/Lervik, Jon E., Transferring HR Practices within Multinational Corporations, in: Human Resource Management Journal 17 (2007), 320-353.
- Blazejewski, Susanne, Transferring Value Infused Organizational Practices in Multinational Companies, in: Geppert, Mike/Mayer, Michael (Hrsg.), Global, National and Local Practices in Multinational Companies, Houndmills/UK (Palgrave Macmillan) 2006, 63-104.
- Bolten, Jürgen, Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.), Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels/Berlin (Wissenschaft und Praxis) 1995, 24-42.
- Brannen, Mary Y./Salk, Jane, Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture, in: Human Relations 52 (2000), 451-487.

- D'Iribarne, Philippe, *Ehre, Vertrag, Konsens. Unternehmensmanagement und Nationalkulturen*, Frankfurt – New York (Campus) 2001.
- D'Iribarne, Philippe, *Motivating Workers in Emerging Countries: Universal Tools and Local Adaptations*, in: *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002), 243-256.
- D'Iribarne, Philippe, *Le tiers-monde qui réussit*, Paris (Odile Jacob) 2003.
- Edwards, Tony, *The Transfer of Employment Practices Across Borders in Multinational Companies*, in: Harzing, Anne-Wil/Ruyssseveldt, Joris V. (Hrsg.), *International Human Resource Management*, Los Angeles (Sage) 2008, 389-410.
- Ferner, Anthony/Almond, Phil/Colling, Trevor, *US Multinationals, Competitive Advantage and the Diffusion of HR Policy: The Case of Workforce Diversity*, in: *Journal of International Business Studies* 36 (2005), 304-321.
- Heidenreich, Martin/Barmeyer, Christoph I./Koschatzky, Knut/Mattes, Jannika/Baier, Elisabeth/Krüth, Katharina, *Multinational Enterprises and Innovation: Regional Learning in Networks*, New York – London (Routledge) 2012.
- Hickson, David J./McMillan, Charles J., *Organization and Nation: The Aston Programme IV*, Farnham (Gower) 1981.
- Hofstede, Geert, *Cultural Constraints in Management Theories*, in: *Academy of Management Executive* 7 (1993), 81-94.
- Kostova, Tatiana, *Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices. A Contextual Perspective*, in: *Academy of Management Review* 24 (1999), 308-324.
- Lervik, Jon E., *Knowledge Management and Knowledge Transfer in Multinational Enterprises. Cultural and Institutional Perspectives*, in: Smith, Peter B./Peterson, Mark F./Thomas, David C. (Hrsg.) *Handbook of Cross-Cultural Management Research*, Thousand Oaks etc. (Sage) 2008, 301-317.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen, *Kulturtransfer – methodisches Modell und Anwendungsperspektiven*, in: Tömmel Ingeborg (Hrsg.), *Europäische Integration als Prozess von Angleichung und Differenzierung*, Opladen (Leske + Budrich) 2001, 213-226.
- Maslow, Abraham, *Synergy in the Society and the Individual*, in: *Journal of Individual Psychology* 20 (1964), 153-164.
- Maurice Marc/Sorge, Arndt, *Embedding Organizations: Societal Analysis of Actors, Organizations and Socio-Economic Contexts*, Amsterdam (Benjamins) 2000.



- Perlmutter, Howard, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business 4 (1969), 9-18.
- Reisach, Ulrike, Die Amerikanisierungsfalle. Kulturkampf in deutschen Unternehmen, Berlin (ECON) 2007.
- Rifkin, Jeremy, Der europäische Traum, Frankfurt – New York (Campus) 2004.
- Scholz, Christian, Deutsch-Britische Zusammenarbeit: Organisation und Erfolg von Auslandsniederlassungen, München – Mering (Hampp) 1993.
- Scholz, Christian, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.
- Scholz, Christian/Stein, Volker, Identitätsbildung in Internationalen Virtuellen Teams (IVTs), in: Scholz, Christian (Hrsg.), Identitätsbildung: Implikationen für globale Unternehmen und Regionen, München – Mering (Hampp) 2005, 87-103.
- Scholz, Christian/Zentes, Joachim (Hrsg.), Strategic Management. New Rules for Old Europe. Wiesbaden (Gabler) 2006.
- Stein, Volker, Interkulturelle Kreativität, in: Barmeyer, Christoph I./Bolten, Jürgen (Hrsg.), Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Sternenfels/Berlin (Wissenschaft & Praxis) 2010, 65-77.
- Todd, Emmanuel, Après l'empire, Paris (Gallimard) 2002.
- Wächter, Hartmut/Peters, René (Hrsg.), Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa, München – Mering (Hampp) 2004.