

WS 2004/2005 Internationale Personalarbeit

Frage 1

Frage 2

Frage 3

Die Globalisation verschärft den Druck auf deutsche Unternehmen, die Produktionskosten immer mehr zu senken.

- a) Beschreiben Sie die Herausforderungen der Personalorganisation insbesondere im Bereich der internationalen Personalkosten.

Aufgrund des Drucks die Personalkosten senken zu müssen, eröffnen immer mehr deutsche Firmen Tochtergesellschaften im Ausland. Hier gibt es nun verschiedene Möglichkeiten das Personal für diese Tochtergesellschaften bereitzustellen. Entweder man sendet Personal vom Stammland in das Ausland (PCN) oder man stellt Personal vom Land ein, indem die Tochtergesellschaft ist (HCN) oder man stellt Personal ein, dass weder vom Stammland noch vom Land indem sich die Tochtergesellschaft befindet (TCN). Für welche Taktik man sich entscheidet, hängt auch damit zusammen, wie stark man die Tochtergesellschaft kontrollieren möchte. Bei Wunsch nach starker Kontrolle sendet man PCN-MA hin. Das bedeutet, dass man Mitarbeiter benötigt, die bereit sind in das Ausland zu gehen, die Fähigkeiten besitzen und noch dazu die Kompetenzen. Dies ist bei der Personalrekrutierung dann zu beachten. Bei HCN sucht man die Mitarbeiter vor Ort. Hier ist es leichter. Man muss nur Personen finden, die die fachliche arbeitstechnische Qualifikation haben. Zudem sind diese Mitarbeiter günstiger, da sie keine Zulagen, wie z. B. Mobilitäts- oder Erschwerniszulagen wie PCN bekommen.

- b) Beschreiben Sie, in welcher Problematik sich momentan die deutschen Opelwerke befinden.

Deutschland hat sehr hohe Personalkosten. Im Zuge des Preiskampfes muss Opel überlegen, wie Kosten gesenkt werden können. Naheliegend ist es, die Produktion in ein sogenanntes Billiglohnland zu verlagern, allerdings müssen hier wieder Kosten einkalkuliert werden, weil die meisten Arbeiter gesammelt werden müssen und es sicherlich auch notwendig ist PCNs zu entsenden. Opel muss sich auch darüber bewusst sein, dass als großer Arbeitgeber auch eine gesellschaftliche Verpflichtung vorhanden ist. Allerdings muss abgewägt werden, ob es besser ist Offshoring zu betreiben um marktfähig zu bleiben oder wegen der hohen Lohn- und Lohnnebenkosten pleite zu gehen.

- c) Wenn sie insbesondere an die 6 Stufen der Evolution internationaler Aktivitäten denken, welche Lösungsvorschläge könnten Sie als internationaler Personalvorstand Opel in die Diskussion mit einbringen?

Frage 4

- a) Nennen Sie 3 Unterschiede bzw. Herausforderungen der int. Personalbeschaffung im Gegensatz zur nationalen Personalbeschaffung.

- Beschaffung von qualifizierten Personal für Auslandseinsätze
- Sehr genaue und sorgfältige Auswahl ist notwendig, sonst entsteht riesiger Schaden
- Entscheidung zwischen HCNs und PCNs → Was ist besser für das Unternehmen?
- Auswahlkriterien sind anders zu gestalten, z. B. Sprachkenntnisse
- Auswahl über Personalberater? Mehr Erfahrung?

b) Nennen sie die diversen Entwicklungsstufen interkultureller Kooperation und beschreiben Sie diese kurz.

- 1) Dominanz/Anpassung
- 2) Koaktion
- 3) Integration
- 4) Innovation

Bei 1) wird zunächst festgelegt, welche Regeln gelten. Also z. B. welche Sprache, verwendet wird. Man legt fest, welcher Kulturkreis in welchem Gebiet dominiert. Diese Entscheidung kann aufgrund von Mehrheitsverhältnissen oder aber auch aufgrund der Dominanz an sich einer Kultur getroffen werden.

Bei 2) wird festgelegt wer welche Arbeit macht. Ab hier beginnt die Zusammenarbeit. Man teilt sich die Arbeit auf, macht Arbeitsteilung.

Bei 3) versucht man die unterschiedlichen Ergebnisse und Arbeitsweisen miteinander zu verbinden.

Bei 4) kommt man dann auf eine neue Art zu arbeiten und damit zu einem neuen Ergebnis

c) Welche Möglichkeiten der Entlohnung von Expatriats gibt es, und welche favorisieren Sie?

- 1) Gehalt + Erschwerniszuschlag
- 2) Gehalt + Zuschlag + Aufwandsentschädigung für mehr Aufwand
- 3) Nettovergleichsrechnung: Nettogehalt + Lebensstandard bleibt gleich
- 4) Ausländisches Gehalt + ggf. Anfängliche Unterstützung

Die Entlohnung ist natürlich individuell zu entscheiden und hängt auch stark von der Dauer des Aufenthaltes ab.

d) Welche Trainingsmaßnahmen bzw. –inhalte würden Sie für die Entsendung von Mitarbeitern nach Argentinien vorschlagen?

Mitarbeiter müssen hinsichtlich der kulturellen Unterschiede vorbereitet werden. Folgende Punkte sind besonders wichtig:

- Hierarchie/Autorität: Ältere Mitarbeiter haben einen hohen Stellenwert in der argentinischen Gesellschaft und sind deshalb mit Respekt zu behandeln.
- Religion: Argentinier sind sehr gläubig und benötigen auch im Unternehmen die Würdigung ihres Glaubens
- Termine: Pünktlichkeit wird variabel ausgelegt
- Kommunikation: Kenntnisse der spanischen Sprache ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Arbeiten der Expatriates.
- Arbeitszeiten: Unterschieden sich im Vergleich zu Deutschland um eine ausgiebige Mittagspause
- Motivation: Die südamerikanische Arbeitskultur ist weniger zielorientiert als die Deutsche