

# 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: Angebotssituation 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