



Illustration: Nadine Brigger

## HR-Management – global ist normal

Mitarbeitende in Grossbritannien, Produktionsstätten in China, Lieferanten aus der Türkei: Wirtschaftsbeziehungen werden immer internationaler. Die HR-Abteilung spielt dabei eine zentrale Rolle und muss drei Komponenten in Einklang bringen.

Die Schweiz ist ein relativ kleines Land, aber ganz gross als internationale Drehscheibe für Produktionsfaktoren wie Kapital, Rohstoffe, Arbeit und Know-how. Weltweit ist die Schweiz bekannt als attraktiver Finanzplatz. Weniger bekannt ist, dass in der Schweiz ein grosser Teil des internationalen Rohstoffhandels erfolgt. Die Schweiz ist Sitz zahlreicher internationaler Organisationen und renommierter Forschungseinrichtungen sowie weltweit tätiger Unternehmen. Zu diesen Unter-

nehmen gehört auch der weltgrösste Personaldienstleister. Die Schweiz gilt als eines der wettbewerbsfähigsten Länder der Welt mit einer hohen Innovationskraft und Exportquote.

Lokale Standortvorteile einerseits und der hohe Internationalisierungsgrad andererseits ergänzen sich und halten die Schweiz in einer hervorragenden Position. Beide Faktoren üben eine hohe Anziehungskraft auf Spitzenkräfte in aller Welt aus und führen zu einem Brain Gain. Dieses rund um den Globus gewonnene Humankapital trägt in der Form von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie innovativen Ideen nachhaltig zum Wohlstand der Schweiz bei.

Schweizer Unternehmen sind also über alle Grenzen stark verflochten und verfügen über Personal aus und in aller Welt. Das HR-Management unterstützt und fördert den Er-

folg auf dem weltweiten Parkett. Das ist nicht einfach, denn globales HR-Management ist weitaus mehr als die geografische Ausdehnung der HR-Prozesse über nationale Grenzen hinaus.

### Die drei Komponenten des globalen HR-Managements

Das Globale gehört heute zum Geschäftsalltag des HR-Managements. Aber was genau bedeutet globales HR-Management? Um ein besseres Verständnis zu gewinnen, ist es sinnvoll, globales HR-Management differenzierter zu betrachten. Globales HR-Management umfasst drei Komponenten (siehe Grafik).

Die internationale HR-Komponente erarbeitet fundierte Lösungen zu Fragen, die bei grenzüberschreitender Tätigkeit, Auslandsentsendung oder Beschäftigung auslän-



Die Autorin

discher Mitarbeitender aufgeworfen werden. Die interkulturelle HR-Komponente fördert die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kulturen. Die Diversity-Komponente sorgt für einen fairen Umgang mit Vielfalt (Diversity).

## Die internationale Komponente

Zur internationalen Komponente des globalen HRM gehört die Bearbeitung personalbezogener Fragen, die bei der Überschreitung nationaler Grenzen angestossen werden. Das Überschreiten nationaler Grenzen kann sowohl durch das Personal als auch durch das Unternehmen etwa im Rahmen einer Auslandsverlagerung erfolgen.

Auf der Ebene des Personals können bei einer grenzüberschreitenden Tätigkeit und Personaleinsätzen im Ausland oder Beschäftigung ausländischer Mitarbeitender viele Fragen entstehen. Das Spektrum an Fragen reicht von A wie Arbeitsbewilligung bis Z wie Zeitzonen. Dazwischen liegen Themen wie nationale Arbeitsgesetze, Sozialversicherung bei internationalen Personaleinsätzen oder die Berücksichtigung von Währungsschwankungen, Kaufkraft sowie Zulagen bei der Berechnung des Salärs. Bilaterale Abkommen erleichtern die Arbeit des HR-Managements etwa bei der internationalen Personalrekrutierung und bei Entsendungen ins Ausland, aber das Personalmanagement muss gut über den Inhalt und die Aktualität der Verträge informiert sein.

Internationale Tätigkeit erhöht Chancen, aber auch Risiken. Das Personalmanagement trägt eine besondere Verantwortung für das Wohlergehen des Personals in aller Welt. Gefahren können unerwartet entstehen und das Personalmanagement ist gefordert, sofort angemessene Massnahmen zu ergreifen. Die letzten Monate haben eindrücklich gezeigt, welche Gefahrenlagen sich entwickeln können: verheerende Erdbeben, Wirbelstürme, Tsunamis sowie Pandemien und Nuklearkatastrophen oder auch Entführungen mit Lösegeldforderungen, terroristische Anschläge sowie Volksaufstände und Bürgerkriege.

Auf der Ebene des Unternehmens unterstützt das Personalmanagement den Internationalisierungsprozess. Die Internationalisierung ist nicht nur eine Angelegenheit von Grossunternehmen. Auch kleinere und mittlere Unternehmen können einen erstaunlich hohen Grad an Internationalität aufweisen, gemessen an Vermögen, Umsatz und Personal im Ausland.

Die Internationalisierung kennt viele Formen (von A wie Akquisition bis Z wie Zweigstelle im Ausland). Das HR-Management unterstützt den Erfolg des Prozesses durch vorbereitende Massnahmen wie HR-Due Diligence und begleitende Massnahmen wie in-

## Daten und Fakten zum globalen Alltag im HR-Management

Wussten Sie, dass

- Schweizer Unternehmen 2010 160 Unternehmen im Ausland übernommen haben? (UNCTAD: World Investment Report 2011)
- die von Schweizer Unternehmen getätigten ausländischen Direktinvestitionen eine Höhe von mehr als 800 Milliarden Franken erreichten und damit etwa 2,5 Millionen Personen im Ausland beschäftigen? (SECO)
- fünf Schweizer Unternehmen zu den 100 grössten internationalen Unternehmen gehören und dort bis zu 90 Prozent der Mitarbeitenden im Ausland arbeiten? (UNCTAD: World Investment Report 2009)
- auch Schweizer Unternehmen einen so genannten Europäischen Betriebsrat einrichten können, wenn sie über mehr als 1000 Mitarbeiter verfügen und in zwei Ländern des Europäischen Wirtschaftsraums jeweils mehr als 150 ihrer Mitarbeitenden tätig sind?
- mehr als 10 Prozent der Schweizer Bürger im Ausland leben und in den meisten Fällen auch dort arbeiten? (Statistik der Auslandschweizer-Organisation ASO)
- ausländische Direktinvestitionen in der Schweiz einen Wert von mehr als 450 Milliarden Franken haben und mit nahezu 250 000 Arbeitsplätzen in der Schweiz verbunden sind? (SECO)
- die Erwerbsquote in der Schweiz mit 67,7 Prozent höher ist als in den meisten EU-Staaten? (BFS: Arbeitsmarktindikatoren Juli 2011) Aber: dass Unternehmen davon ausgehen müssen, dass aufgrund der Alterung der Bevölkerung die Erwerbsbevölkerung schrumpfen wird, wenn durch Zuwanderung und weitere Massnahmen kein Ausgleich erfolgt? (BFS 2010: Szenarien der Bevölkerungsentwicklung)
- von den 215 000 Lehrlingen in der Schweiz 36 000 ausländischer Herkunft sind? (BFS 2011)
- seit 01.05.2011 zwischen der Schweiz und der EU-8 (Estland, Lettland, Litauen, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn) die volle Personenfreizügigkeit besteht?
- im Januar 2011 ein Abkommen zur sozialen Sicherheit für Entsandte zwischen der Schweiz und Indien in Kraft getreten ist?
- der Exportanteil am Bruttoinlandsprodukt bei über 50 Prozent liegt? (Quelle: Müller/Eichler 2011 in «Die Volkswirtschaft»)
- Zürich das höchste Lohnniveau weltweit hat? Im Vergleich zu Zürich beträgt das Lohnniveau in Moskau ein Viertel und das in Peking ein Zehntel (UBS: Preise und Löhne 2011)

## Globales HR-Management hat drei Komponenten



ternationale Rekrutierung und Personalentwicklung.

### Die interkulturelle Komponente

Die interkulturelle Komponente des globalen HRM erwächst aus dem Bedarf an nachhaltiger Zusammenarbeit zwischen den Kulturen. Das Besondere an Kultur ist, dass kulturelle Wertorientierungen, Massstäbe, Symbole und Praktiken ganz selbstverständlich Anwendung finden. Mit der Kultur verhält es sich wie mit der Grammatik der Mutterspra-

che. Man nutzt sie, ohne darüber nachzudenken oder sie ständig in Zweifel zu ziehen. Kulturelle Unterschiede können einerseits zu Irritationen und Missverständnissen führen und andererseits als wertvolle Lernimpulse genutzt werden, neue Perspektiven erschliessen lassen und in Innovationen münden.

Die interkulturelle Komponente finden wir in vielen Aspekten des Personalmanagements. So kann es sein, dass bei der Erfassung der Stammdaten nach dem Bürgerort («Heimatort») gefragt wird. Der so genannte Heimatort ist ein schweizerisches Artefakt und in

keinem Land der Welt gibt es eine Entsprechung.

Auch die Art und Weise des Kommunizierens ist von Kultur beeinflusst. Personen beispielsweise, die gelernt haben, auch unangenehme Dinge direkt zur Sprache zu bringen, werden in einer Kultur, welche die indirekte Kommunikation positiv wertet, als rechthaberisch oder gar aggressiv angesehen. Und umgekehrt: Personen, die Unangenehmes indirekt formulieren, laufen in einem anderen kulturellen Kontext Gefahr, als überzogen freundlich oder gar als unehrlich eingeschätzt zu werden. Ein Personalgespräch in einem interkulturellen Zusammenhang kann also schwierig werden.

Kultur kann auch die Akzeptanz von Hierarchie oder einer bestimmten Führungskraft bzw. eines Führungsstils beeinflussen. Leute, die eine klare und konstante hierarchische Zuordnung wichtig finden, tun sich schwer mit der Arbeit in temporären und nahezu hierarchiefreien Teams, in welchen nur das Ergebnis zählen soll.

Die interkulturelle Komponente bezieht sich nicht nur auf Aktivitäten im Ausland. Sie ist auch auf lokaler Ebene wichtig, wenn es beispielsweise um die effektive Arbeit von multikulturellen Teams geht oder die erfolgreiche Integration von ausländischen Mitarbeitenden beziehungsweise Reintegration von Expats gefordert ist. Interkulturelle Kompetenz im HR-Management und im Unternehmen ist eine Schlüsselkompetenz geworden.

## Die Diversity-Komponente

Die Diversity-Komponente des globalen HRM trägt der sozialen Vielfalt und der steten Veränderung Rechnung. Es sind verschiedene Faktoren, die Diversität fördern. Zu diesen

**Diversity ist auf Führungs- und Personalebene eine Quelle für marktfähige Innovationen und die Akzeptanz von Produkten.**

Faktoren gehören nicht nur die Globalisierung und die internationale Migration, sondern auch der allgemeine Wertewandel und demografische Verschiebungen.

Der Begriff Diversity verweist auf die Gefahr der Diskriminierung von Minderheiten durch dominante Gruppen. Was unter Minderheit verstanden wird, das kann von Land zu Land unterschiedlich sein. In der Gesetzgebung der EU-Mitgliedstaaten beispielsweise zählen Aspekte wie ethnische Herkunft oder «Rasse», Religion und Weltanschauung, gesundheitliche Situation, Alter, sexuelle Orien-

tierung sowie Gender (soziokulturelle Geschlechterrollen) dazu.

Das Risiko, diskriminiert zu werden, besteht für Angehörige von sozialen Minderheiten nicht nur auf der gesellschaftlichen Ebene, sondern auch im Arbeitsumfeld. Verstösse gegen nationale Gleichstellungsgesetze können Unternehmen empfindlich treffen. So musste beispielsweise ein grosses Schweizer Unternehmen im Jahr 2010 in den USA eine Strafe in dreistelliger Millionenhöhe wegen nachweislicher Diskriminierung zahlen.

Das so genannte Diversity Management erfüllt keinen menschenfreundlichen Selbstzweck. Der faire und inklusive Umgang mit allen Mitarbeitenden ist mit zwei grossen Zielen verbunden, die sich positiv auf das finanzielle Ergebnis eines Unternehmens auswirken:

- Zum einen geht es darum, bestehende Gesetze einzuhalten (Diversity Compliance) sowie Image schädigende und teure Gerichtsverfahren bzw. Strafen wegen diskriminierender Verfahrensweisen zu vermeiden.
- Zum anderen sollen vorhandene Personalressourcen optimal eingesetzt und genutzt sowie ein positives Arbeitgeberimage bei Mitarbeitenden und Stakeholdern in aller Welt aufgebaut werden.

Darüber hinaus haben weltoffene Unternehmen erkannt, dass Diversity auf der Führungs- und Personalebene eine Quelle für marktfähige Innovationen ist und die Akzeptanz von Produkten bei den immer vielfältiger werdenden Kundengruppen im In- und Ausland steigern kann.

Das Personalmanagement trägt eine besondere Verantwortung für die Vielfalt im Unternehmen und es gibt zahlreiche Handlungsmöglichkeiten. Zu diesen Möglichkeiten gehört nicht nur eine Verpflichtung zur Fairness im Leitbild. Denkbar sind anonyme Bewerbungsverfahren, damit bei der ersten Selektion keine negativen Zuschreibungen etwa bei ausländisch tönenden Namen Einfluss nehmen. Signalwirkung haben ein achtsamer Umgang mit Feiertagen verschiedener Religionen und die Berücksichtigung von Geboten (beispielsweise Einhalten von Fastenzeiten) bei der Einsatzplanung. Nützlich sind Mentoring-Programme, die Angehörige von Minderheiten unterstützen, diskriminierende Aufstiegsbarrieren zu überwinden.

## Globales HRM fordert Fach- und Führungskräfte

Der globale Alltag des HR-Managements ist ausserordentlich anspruchsvoll. Die nähere Betrachtung der drei Komponenten des globalen HR-Managements zeigt, dass spätestens an der nationalen Grenze gewohnte Standards aufhören und eine Vielzahl anderer Stan-

dards sowie «weisse Flecken» das HR-Management herausfordern.

Globales HR-Management macht mehr Arbeit und die Leistungen des HR-Managements unterliegen einer erhöhten Komplexi-

**Die Doppelaufgabe besteht darin, sowohl das HR-Team als auch das ganze Personal fit zu machen für grenzüberschreitendes Handeln und Denken.**

tät und Dynamik. Die Komplexität entsteht durch die besondere Doppelaufgabe und durch die drei Komponenten des HR-Managements. Die Doppelaufgabe besteht darin, sowohl das HR-Team als auch das ganze Personal des Unternehmens fit zu machen für grenzüberschreitendes Denken und Handeln. Der Erfolg hängt wesentlich davon ab, ob die drei Komponenten des HR-Managements angemessen berücksichtigt und stets neu auf den Unternehmenskontext abgestimmt werden. Darüber hinaus muss das globale HR-Management einen Umgang mit der erhöhten Dynamik finden. Diese zeigt sich beispielsweise in neuen bilateralen Abkommen, Internationalisierungssprüngen des Unternehmens, plötzlich auftretenden Wechselkursschwankungen oder unerwarteten Gefahrenlagen für das Personal weltweit.

Im globalen Prozess gewinnt HR-Management an Bedeutung für das Unternehmen, weil Personal eine ganz besondere Ressource ist. Das Wissen und die Ideen des Personals werden immer mehr zum Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Schlaue Köpfe, die Ideen einbringen und zu marktfähigen Innovationen entwickeln, sind international gefragt und sichern Wettbewerbsvorteile. Talente und Hochqualifizierte können und wollen ihre Potenziale allerdings nur dort nachhaltig entfalten, wo sie einen wertschätzenden Arbeitszusammenhang vorfinden. Globales HR-Management mit seiner internationalen und interkulturellen Orientierung sowie seinem fairen Umgang mit sozialer Vielfalt leistet dazu einen wertvollen Beitrag.

*Ingrid Katharina Geiger*

## Service



### Buchtipp:

Ingrid Katharina Geiger und Clarisse Pifko  
Internationales HR-Management für HR-Fachleute  
Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases  
Compendio Verlag Zürich, 2011  
184 Seiten, broschiert