



Transfer von HR-Praktiken

Globale Herausforderungen meistern

Die Praxis zeigt, dass der Transfer von HR-Praktiken meist von der Muttergesellschaft zu den ausländischen Tochtergesellschaften nicht immer erfolgreich ist. Welche massgeblichen Einflussfaktoren sind für einen erfolgreichen Transfer entscheidend?

Von Erhard Lüthi



Global planen, mit Rücksicht auf Eigenheiten – Auf was achten beim Transfer von HR-Praktiken.

Eine spezifische Eigenschaft international operierender Unternehmen ist die zunehmende Komplexität des Personalmanagements. Unternehmen, die nicht nur im nationalen Kontext, sondern in verschiedenen Ländern und Kontinenten operieren, müssen die Fähigkeit besitzen, sich bewusst mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Standorten und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen auseinanderzusetzen. Die dadurch bedingten Herausforderungen werfen zusätzlich Fragen in Bezug auf die im internationalen Kontext zu verwendenden HR-Praktiken auf. Im Zentrum dieser Fragestellung steht die Transferierbarkeit von HR-Praktiken und die damit verbundene Frage nach den massgeblichen Einflussfaktoren eines erfolgreichen Transfers.

Standardisierung vs. Lokalisierung

Einer der wichtigsten Argumente für den Transfer von HR-Praktiken ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im globalen Umfeld. Die Anforderungen länderübergreifender Koordination und Interaktion führen zwangsläufig zu standardisierten Managementpraktiken und -prozessen speziell auch im HR-Bereich. Auf Unternehmensebene sollen Synergien geschaffen, Wissen unternehmensweit zur Verfügung gestellt und eine gemeinsame Unternehmenskultur gefördert werden. Der Einfluss der länderspezifischen Ebene sei es aus kultureller oder institutioneller Sicht stellt in der Praxis aber oft ein nicht zu unterschätzendes Hindernis dar. Werden mit transnationalen HRM-

Praktiken strategisch wichtige Werte und Ziele verfolgt, so sind diese doch immer in einem lokalen Kontext eingebettet. Viele der im internationalen Umfeld tätigen Unternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Lokalisierung zu finden. Die aktive Berücksichtigung von wichtigen Einflussfaktoren kann aber helfen, das Spannungsfeld zwischen globalem «Best Practice» vs. Lokalem «Best Fit» zu entschärfen. Björkman und Lervik¹ haben für die Erfolgsbeurteilung eines Transfers von HR-Praktiken die drei Schlüsselkriterien Implementierung, Internalisierung und Integration erarbeitet.

Institutionellen Faktoren

Bezieht sich die Implementierung auf die beobachtbare Durchführung eines Transfers, so bezieht sich die Internalisierung auf das Commitment der Beteiligten, d.h. nicht die beobachtbare Aktivität steht im Vordergrund, sondern die Einschätzung der Mitarbeitenden inwieweit die neue transferierte Praktik einen Mehrwert für das lokale Unternehmen schafft. Im Gegensatz zur Implementierung kann die Internalisierung nicht einfach angeordnet werden. Nur wenn die formelle Implementierung durch das Unternehmen und die Internalisierung durch die Mitarbeitenden stattgefunden hat, wird die eingeführte Praxis zur gemeinsamen Unternehmensidentität beitragen und die gewünschten Effekte erzielen. Das dritte Kriterium untersucht inwieweit die Integration innerhalb der lokalen Gesellschaft stattgefunden hat, d.h. bis zu welchem Grad die transferierte Praxis mit den lokalen HR-Prozessen vernetzt wurde. Bei der konkreten Beurteilung des Erfolges von Transferaktivitäten sind alle drei Kriterien kritisch zu überprüfen.



Ein Grund dafür, dass der Transfer auf der Stufe «Implementierung» oft stehen bleibt, liegt wie erwähnt darin, dass die Sinnhaftigkeit in Frage gestellt wird speziell wenn die Bedeutung von Werten und Begriffen dem institutionellen und kulturellen Umfeld nicht entspricht. Wie

die HR-Praktiken in Japan ohne grössere Probleme übernommen, so führten diese in Frankreich zu grossen Problemen, welche schlussendlich in rechtlichen Auseinandersetzungen endeten. Unternehmen, die in unterschiedlichen soziokulturellen Kontexten arbeiten, sollten deshalb einen

Kontroll- und Koordinationsmassnahmen durchführen zu können, so reicht dieses jedoch nicht aus, um einen erfolgreichen Transfer sicherzustellen. Informelle Systeme, insbesondere kulturübergreifende persönliche Beziehungen, bilden in diesem Zusammenhang eine wichtige Ergänzung. Die Durchführung gemeinsamer Ausbildungs- und Entwicklungsaktivitäten, unternehmensübergreifende Projekte, etc. sind nur einige Beispiele um das gegenseitige Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Ein weiterer Aspekt bildet die Autonomie der einzelnen organisatorischen Einheiten. Der jeweilige Autonomiegrad hat einen starken Einfluss auf die Rolle des HR speziell des Corporate Human Resources. Je autonomer die Einheiten arbeiten, desto mehr müssen die Vorteile der «Best Practices» aufgezeigt und erläutert werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die lokale Unternehmung selber über gut eingeführte lokale HR-Praktiken verfügt. Grundsätzlich ist das Vorhandensein eines kompetenten HR-Managements vor Ort ein entscheidender Faktor für die Zusammenarbeit zwischen den Tochtergesellschaften und dem Hauptsitz. Durch die frühe Einbindung der lokalen Organisationseinheiten in den Entscheidungs- und Transferprozess wird nicht nur die Wahrnehmung und Akzeptanz

«They can't just send you a guideline to follow and then that's it!»

Carlsberg Deputy manager, China²

lokale Mitarbeitende, besonders das involvierte Management, die sogenannten «Best Practises» in ihrem Kontext interpretieren, ist bewusst zu berücksichtigen und zu steuern.

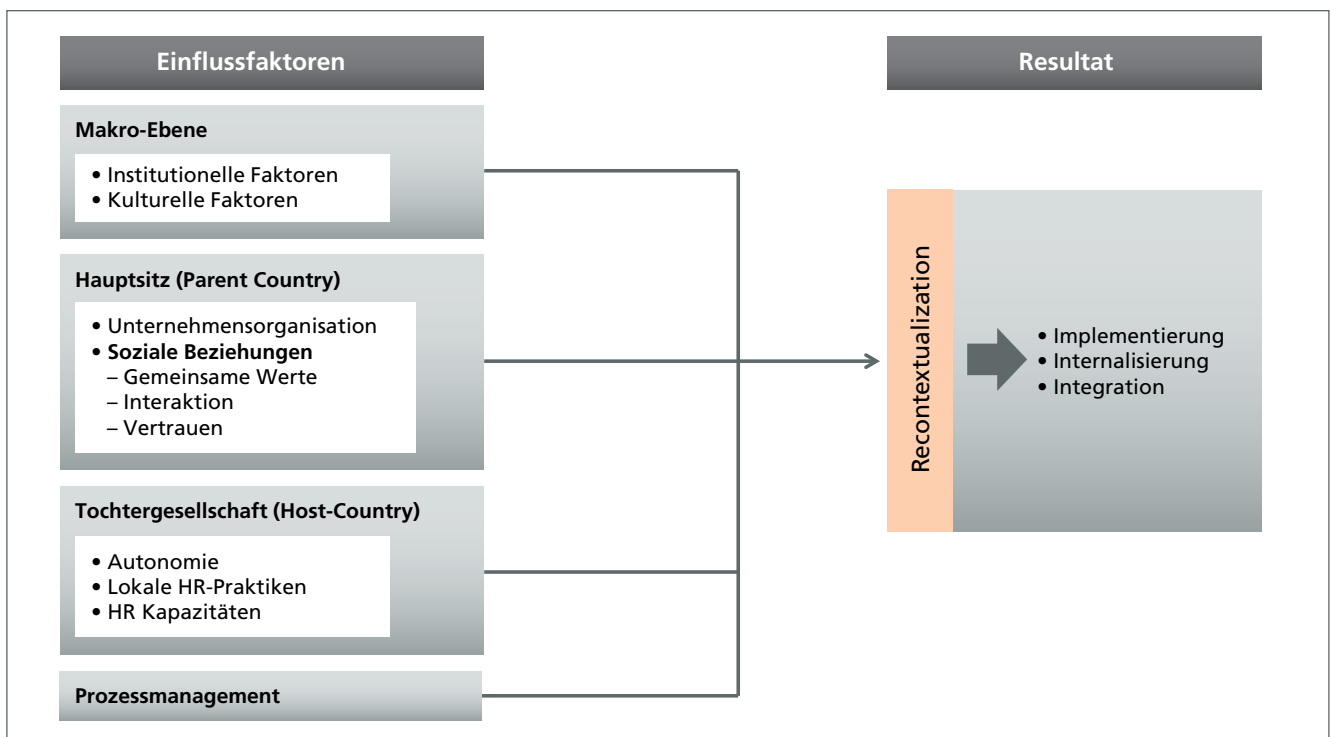
gebührenden Freiraum für die Interpretation und der Recontextualisation einräumen, um dem Erfordernis «give sense» und «make sense» gerecht zu werden. Auf diese Weise wird aus dem Best Practice vs. Best Fit ein Best Practice und Best Fit.

Kulturelle Faktoren

Im Rahmen des internationalen Managements führte Brannen³ das Konzept der Recontextualisation ein. Am Beispiel von Disneyland beschrieb sie den Transfer von HR-Praktiken (US-Praktiken) nach Frankreich und Japan und erforschte wie sich die unterschiedlichen Interpretationen zwischen «sent countries» und «receiving countries» manifestierten. Wurden

Interne Faktoren

Nebst den kulturellen und institutionellen Faktoren gilt es auch die unternehmensinternen Faktoren zu berücksichtigen. Ein wichtiges Element bildet hier die Beziehung zwischen dem Hauptsitz und den Tochtergesellschaften und das damit verbundene Vertrauensverhältnis. Ist das formelle System notwendig, um die



Transfer von HR-Praktiken im internationalen Umfeld.



der im Prozess direkt involvierten Mitarbeitenden gefördert, auch die Haltung des Managements vor Ort wird positiv beeinflusst.

Global Best Practices

Eine wissenschaftliche Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz⁴ untersuchte am Beispiel der schottischen Gesellschaft William Grant & Sons Ltd. (UK Country of Origin) den Transfer von Vergütungspraktiken nach Süd Korea und China (Host Countries). In dieser Arbeit wurden nebst den institutionellen und kulturellen Faktoren besonders die mangelhafte Unterstützung durch das lokale Management erwähnt, welche zu einem grossen Teil auf das fehlende HR-Know-how vor Ort zurückzuführen war. Negativ wurden auch das Fehlen gemeinsam definierter Werte und die ungenügende Kommunikation zwischen dem Hauptsitz und den Tochtergesellschaften erwähnt.

Konkrete unternehmensspezifische Massnahmen können helfen, den Transfer von HR-Praktiken erfolgreicher zu gestalten:

- Aufbau von internationalen Netzwerken in der Organisation
- International zusammen gestellte Projektgruppen und Task Forces
- International kommunizierte HR-Politik und -Strategie
- Gezielter Auf- und Ausbau von HR-Netzwerken
- Workshops zum Transfer von globalen HR-Prozessen (Recontextualisation)
- Förderung von Global Mobility Programmen
- Cross-cultural Trainings
- Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten (institutioneller und kultureller Kontext)
- Einbezug von lokalen Entscheidungsträgern in die Gestaltung des Transferprozesses
- Entwicklung von internationalen Führungs- und Fachkadern
- Aufbau einer globalen Nachfolgeplanung

Dies ist heute vermehrt von Bedeutung, weil nicht nur Best Practice Ansätze vom Hauptsitz aus transferiert, sondern auch aus den verschiedenen Organisations-

einheiten unternehmensweit eingeführt werden können. Das Erkennen und Transferieren von Global Best Practices ist ein wertvoller Beitrag zur Entwicklung einer gemeinsam gelebten Unternehmenskultur.

Fussnoten

- 1 BJÖRKMAN, I. & LERVIK, J. E. 2007. Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17, 320-335.
- 2 SÖDERBERG, A.-M. 2015. Recontextualising a strategic concept within a globalising company: a case study on Carlsberg's «Winning Behaviours» strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 26, 231-257.
- 3 BRANNEN, M. Y. 2004. WHEN MICKEY LOSES FACE: RECONTEXTUALIZATION, SEMANTIC FIT, AND THE SEMIOTICS OF FOREIGNNESS. *Academy of Management Review*, 29, 593-616.
- 4 MEGAN, I. 2015. Factors Effecting HR Practice Transfers from Headquarters: A Study of William Grant & Sons' Ltd. South Korean and Chinese Branches. Master, University of Applied Sciences and Arts, Northwestern Switzerland – School of Business.



Autor

Prof. Dr. Erhard Lüthi studierte und promovierte an der Universität Bern. Seit 2009 ist er Dozent und Projektleiter für Human Resource Management an der FHNW.



OFFICE AKADEMIE 8. SEPT. 2016

7. OFFICE SYMPOSIUM

**NEUE BÜROS BRAUCHT DAS LAND!
ARBEITSWELTEN FÜRS NEUE
MITEINANDER IM DIGITALEN
ZEITALTER**

TONI AREAL, ZÜRICH
8.9.2016 | 13.00 - 19.00 UHR
TEILNAHMEGEBÜHR: CHF 390

Anmeldung: www.witzig.ch/OfficeSymposium16