

Stahl, Günter K. / Mayrhofer, Wolfgang / Kühlmann Torsten M.:

Internationales Personalmanagement

Hampf, München und Mering 2005, 370 S., € 34,80

Der Sammelband „Internationales Personalmanagement“ stellt aktuelle Forschungsergebnisse und Lösungsansätze für die internationale Personalarbeit vor. Den Herausgebern Günter Stahl, Wolfgang Mayrhofer und Torsten Kühlmann ist es gelungen, für diesen Band nicht nur führende Personalmanagementexperten aus dem deutschen Raum zu gewinnen, sondern auch bekannte angelsächsische Forscher wie Chris Brewster, Peter Dowling, Martha Maznevski und Mark Mendenhall. Die Beiträge nähern sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln dem Thema an, wobei ein Schwerpunkt auf den besonderen Problemen von Auslandsentsandten und internationalen Teams liegt.

Nach einem ersten Überblick durch die Herausgeber diskutieren *Festing und Dowling* den Zusammenhang von Unternehmensstrategie und internationalem Personalmanagement. Unterschiedliche theoretische Ansätze und Modelle werden vorgestellt, und auf dieser Basis wird eine konzeptionell integrative Perspektive des strategischen internationalen Personalmanagements entwickelt. Diese Perspektive geht davon aus, dass neben der Unternehmensstrategie auch weitere interne und externe Kontextfaktoren im internationalen Personalmanagement zu beachten sind.

Die starke Internationalisierung von Unternehmen führt dazu, dass nicht nur Auslandsentsandte, sondern auch Beschäftigte im Stammhaus verstärkt mit kulturellen Unterschieden und heterogenen Mitarbeiterstrukturen konfrontiert werden. Ein Beispiel ist die Mitarbeit in multinationalen Projektteams. Mit den damit verbundenen Problemen setzen sich mehrere Aufsätze auseinander. *Maznevski, Davison und Barmeyer* beschäftigen sich mit den besonderen Herausforderungen von virtuellen Teams. Technologie-Kommunikation verstärkt oft Kommunikationsprobleme und erschwert den Aufbau von Beziehungen. Dies gilt insbesondere für global arbeitende virtuelle Teams, für die die Autoren Empfehlungen geben, die das Management solcher Arbeitsgruppen unterstützen. Ergänzend dazu legt *Stumpf* dar, welche Probleme und Potentiale international und multikulturell zusammengesetzte Teams haben. Verschiedene Untersuchungen zu diesem Thema werden analysiert und personalwirtschaftliche Maßnahmen vorgestellt, die effektives Arbeiten unterstützen können. Dazu gehören interkulturelles Training, der Einbezug interkultureller Handlungskompetenzen in Personalauswahlverfahren und Teamentwicklungsmaßnahmen. Auf letzteren Punkt, nämlich Ansätze des internationalen Teambuilding, fokussiert sich der Beitrag von *Barzantny*. Der Aufsatz von *Dietz und Petersen* ergänzt die obigen Aufsätze, indem er aufzeigt, wie Diversity Management helfen kann, Stereotypen und Vorurteile am Arbeitsplatz zu überwinden und eine soziale Diskriminierung zu vermeiden. Probleme der internationalen Zusammenarbeit können besonders bei internationalen Mergers und Acquisitions auftreten. *Olie und Köster* zeigen, wie Unterschiede der Unternehmens- und Landeskultur einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg oder das Scheitern von internationalen Unternehmenszusammenschlüssen haben und legen einen Analyserahmen für das Management des Integrationsprozesses vor. Weiterhin erläutern sie, welche Rolle das Personalmanagement bei der Diagnose kultureller Unterschiede, im Integrationsprozess, bei der Schaffung einer neuen Unternehmenskultur und der Entwicklung interkultureller Kompetenz spielen kann.

Ein zweiter Schwerpunkt des Sammelbandes ist die Auslandsentsendung. Aus einer transaktionskostentheoretischen Perspektive analysiert *Kabst* personalwirtschaftliche Herausforderungen in internationalen Joint Ventures. Insbesondere diskutiert er in diesem Zusammenhang die Rolle und Effizienz von Auslandsentsandten bei der Joint Venture-Kontrolle und legt dar, wie diese effizient genutzt werden können. Auf Grundlage von Interviews mit entsandten Führungskräften deutscher Unternehmen in Japan und den USA diskutiert *Stabl* auftretende Rollenkonflikte an der Schnittstelle zwischen Unternehmenszentrale und Auslandsgesellschaft aus Sicht der Auslandsentsandten. Zu den Einflussfaktoren auf den Anpassungserfolg bei einem Auslandseinsatz gehören nicht nur Personenmerkmale, sondern auch die Organisation und Position, die Gastlandumwelt, die Familie und die Entsendungsgestaltung. *Bolten* analysiert anschließend interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen wie Training, Coaching und Mentoring, die helfen können, den Anpassungserfolg zu erhöhen. *Mendenhall, Deller und Ben-Hur* gehen einen Schritt weiter, indem sie die Problematik von „Global Leadership“ aus der Perspektive nichtlinearer dynamischer Systeme betrachten und so gewohnte Denkweisen verlassen. Aus dieser Sichtweise ist insbesondere Coaching geeignet, den Prozess menschlicher Transformation zu begleiten, der für die Entwicklung international tätiger Manager notwendig ist. Allerdings sind auch nach Beendigung des Auslandseinsatzes, wie *Peltonen und Ladwig* zeigen, personalwirtschaftliche Maßnahmen notwendig, um dem Mitarbeiter zu helfen, sich in das Stammhaus zu integrieren und dem Unternehmen zu ermöglichen, das vom Repatriierten erworbene Wissen zu nutzen. Für ihre Argumentation nutzen sie einen identitätsorientierten Ansatz. Die bisherigen Beiträge konzentrieren sich auf die traditionelle Form der Auslandsentsendung durch Expatriates. *Harris, Brewster und Erten* weisen in ihrem Aufsatz darauf hin, dass neben langfristigen Entsendungen von Expatriates auch kurzfristige Entsendungen, internationales Pendeln und „Vielflieger Entsendungen“ in der Unternehmenspraxis wichtig sind. Basierend auf einer Befragung von 65 multinationalen Unternehmen arbeiten sie die jeweiligen Vor- und Nachteile dieser vier Entsendungsformen heraus.

Drei weitere Aufsätze beschäftigen sich mit Themen, die bisher in der Literatur zum Internationalen Personalmanagement kaum beachtet werden. *Kühlmann* thematisiert die Schwierigkeit des Führens bei kultureller Diversität und entwickelt ein Kontingenzmodell kulturbewussten Führens. Dabei unterscheidet er zwischen Dominanz-, Anpassungs-, Kompromiss- und Integrationsstrategien. Mit internationalen Karriereverläufen beschäftigen sich *Hermann und Mayrhofer*. Basierend auf Bourdieu vergleichen sie Karrierefelder und Karrierehabitus eines nationalen und eines internationalen Sample von AbsolventInnen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge. Eine qualitative Inhaltsanalyse von Interviews gibt Einblicke in die Besonderheiten von Karrieren über unterschiedliche nationale, kulturelle und funktionelle Grenzen und den damit verbundenen Herausforderungen. Aus einer anderen Perspektive wird dieses Thema auch von *Lineham, Scullion und Mattl* behandelt. Ebenfalls basierend auf einer Auswertung von Interviews diskutieren sie die speziellen Probleme von international tätigen weiblichen Topmanagerinnen. Besonders für Managerinnen mit Kindern ergeben sich Probleme, da derzeit nur wenige Unternehmen eine effektive dual career-Politik haben.

Eine Stärke des Sammelbandes ist, dass er in der deutschsprachigen Literatur bisher weniger diskutierte theoretische Konzepte, Modelle und praktische Entwicklungen im Bereich des internationalen Personalmanagements vorstellt. Das Buch ist allerdings nicht nur wissenschaftlich von Interesse, sondern auch für Vertiefungskurse im Haupt- bzw. Masterstudium sowie als Ergänzung zu Lehrbüchern wie dem von Scherm in Einführungskursen sehr gut einsetzbar. Daneben kann es akademisch gebildeten Praktikern wertvolle Anregungen liefern. Eher kritisch anzumerken ist, dass es eine gewisse Überlappung zwischen einzelnen Beiträgen gibt, die das Management internationaler Teams und internationale Personalentwicklung zum Inhalt haben. Dagegen könnten bei einer weiteren Auflage komparative Analysen und wichtige Felder der Personalarbeit im multinationalen Unternehmen wie Bezahlungsfragen und Arbeitsbeziehungen stärker berücksichtigt werden.

London, 1.9.2005

Michael Müller-Camen*

Speck, Peter (Hg.): **Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen**

Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, 2. akt. und erw. Aufl., 386 S., geb., € 39.90

Dem Konzept der Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) wird aktuell sowohl im politischen und wirtschaftlichen als auch im wissenschaftlichen Diskurs große Aufmerksamkeit gewidmet. Employability bezeichnet die Chancen eines Arbeitnehmers, von einem Unternehmen angestellt zu werden, mithin also – etwas plakativ ausgedrückt – seinen „Marktwert“ auf dem Arbeitsmarkt.

Die Beschäftigungsfähigkeit ist Gegenstand des erstmals 2004 erschienenen und von Dr. Peter Speck, Personalleiter der Festo AG & Co. KG und der Festo-Gruppe sowie Geschäftsführer der Festo Lernzentrum Saar GmbH, herausgegebenen Sammelbands. Das insgesamt 380 Seiten umfassende Buch wurde 2005 um vier weitere Beiträge ergänzt und zum zweiten Mal aufgelegt. Auch für die zweite Auflage gelang es Speck, namhafte Autoren aus Wissenschaft, Politik und unternehmerischer Praxis zu gewinnen. Dementsprechend richtet sich das Buch gleichermaßen an alle drei Interessengruppen. Der höchst unterschiedliche Hintergrund der Autoren schlägt sich in vielfältigen Perspektiven nieder, aus denen heraus der Ansatz der Employability in diesem Buch betrachtet wird.

Die Beiträge beleuchten die Bedeutung der Employability dabei auf drei verschiedenen Ebenen. Aus individueller Arbeitnehmerperspektive geht es darum, die eigene Beschäftigungsfähigkeit am Arbeitsmarkt zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln, um einerseits auf den potentiellen Verlust des Arbeitsplatzes vorbereitet zu sein und um andererseits die persönliche Karriereentwicklung voranzutreiben. Auf der Unternehmensebene sorgt Employability für Qualität und Flexibilität der Humanressourcen. Diese Merkmale gelten für die kompetitive Positionierung der Unternehmen bei der Verfolgung vorwiegend wis-

* Dr. Michael Müller-Camen, Reader in Human Resource Management, Middlesex University Business School, The Burroughs, London NW4 4BT.

sens- und kompetenzbasierter Strategien als zentrale Erfolgsfaktoren. Auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene bedeutet die Schaffung von Employability die Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften.

Nach einem ausführlichen Vorwort des Herausgebers, in dem dieser den allgegenwärtigen ökonomischen, technologischen und sozialen Wandel als Triebfeder für das Aufkommen des Employability-Ansatzes identifiziert, werden in zwei Einführungsbeiträgen zunächst aus makroökonomischer Sicht Herausforderungen für den Arbeitsmarkt durch die demografische Entwicklung dargestellt (*Walter*) bzw. eine Restrukturierung des deutschen Bildungssystems im Hinblick auf die Zukunftssicherung Deutschlands angemahnt (*Lenzen*).

Der Hauptteil des Buches besteht aus drei Teilen: In Teil I wird der Bereich der beruflichen Erstausbildung und der Einstieg in den Beruf behandelt. Teil II fokussiert mit der betrieblichen Weiterbildung die Personalentwicklung im Berufsleben. Teil III hat die Employability für die Zielgruppe der erfahrenen und älteren Arbeitnehmer zum Gegenstand. Die Struktur des Hauptteils lehnt sich also an die Phasen des Beschäftigungslebenszyklus – und damit auch an die drei wesentlichen Bereiche der Personalentwicklung – an.

Den Beiträgen des ersten Teils ist gemein, dass sie die Berücksichtigung von Employability-Aspekten bereits in frühen Phasen des Berufslebens fordern. *Koch* argumentiert beispielsweise, dass die berufliche Ausbildung Ziel von Unternehmen sein muss, aber auch eine zentrale Bedeutung für die Sicherung von ganzen Regionen als Wirtschaftsstandort hat. Dazu nimmt er auch die Politik in die Pflicht, die mitverantwortlich für die Schaffung von Ausbildungsplätzen und damit von Employability ist. Bereits bei der Auswahl von Auszubildenden sieht *Jochmann* die Notwendigkeit, Employability-relevanten Kompetenzfelder (interkulturelle Kompetenz, Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit) mehr Beachtung zu schenken. Die Förderung von Employability durch ein Studium an Berufsakademien wird von *Rössle* beschrieben. *Eisele/Hurst* stellen am konkreten Praxisbeispiel aus Unternehmens- sowie aus Trainee-Sicht den Nutzen von Trainee-Programmen für die Schaffung von Employability dar.

Teil II repräsentiert mit 14 Beiträgen den umfangseitig größten Teil des Buches. So wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Personalentwicklung gerade während des Berufslebens eine besondere Relevanz zukommt. In Zeiten, in denen lebenslange Beschäftigung bei einem Arbeitgeber bzw. auf einem Arbeitsplatz der Ausnahmefall (*Scholz*) und lebenslanges Lernen unabdingbare Voraussetzung für Employability ist (*Ackermann*), erscheint diese Schwerpunktsetzung durchaus gerechtfertigt. Teil II liefert auch die theoretische Basis für Employability, indem diese als „neuer psychologischer Kontrakt“ modelliert wird, mit dem Unternehmen von ihren Mitarbeitern Eigeninitiative bei der Weiterentwicklung fordern und sie im Gegenzug mit der Aufwertung ihres persönlichen Humankapitals (im Sinne von allgemeiner, nicht unternehmensspezifischer Employability) entlohnen. Das Spannungsfeld aus sinkender Arbeitsplatzsicherheit und der zunehmenden Tendenz der Mitarbeiter, bei abnehmender persönlicher Bindung an den Arbeitgeber vor allem ihre eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, führt zu einem Paradigmenwechsel. *Scholz* erläutert, wie der offene Umgang mit diesen Herausforderungen durch die Unternehmen und deren Mitarbeiter zu zentralen Faktoren für die Schaffung langfristiger Employability werden. Über die theoretische Grundlegung des Employability-Ansatzes hinaus werden auch im zweiten Teil zahlreiche Pra-

xisbeispiele gegeben, die sich von den personalpolitischen Konsequenzen aus Employability (*Weber/Thiele*) über die Förderung von Leistungseliten (*Georgi*) bis hin zu spezifischen Instrumenten der Personalentwicklung wie Mitarbeitergespräche (*Wiesner*) oder Blended Learning (*Bruch/Sauter*) erstrecken.

Im Teil III findet vor allem die bereits vielerorts konstatierte demografische Entwicklung Deutschlands hin zu einer umgekehrten Alterspyramide Berücksichtigung. Ziel der Schaffung von Employability auch für ältere Mitarbeiter ist es, im Sinne eines ganzheitlichen Kompetenzmanagements deren spezifische Fähigkeiten zu nutzen. Das kann durch Experience-Exchange bzw. Experience-Legacy (*Uepping*) erfolgen, aber auch durch den Einsatz erfahrener Mitarbeiter als Mentoren (*Baldin*). Darüber hinaus kann Erfahrungswissen in der Unternehmensberatung nutzbar gemacht werden (*Spieshofer*).

Insgesamt gewährt das von Speck herausgegebene Buch dem Leser zahlreiche und vielfältige Einblicke in die Thematik der Employability und in damit eng verwobene Themenfelder wie beispielsweise Bildungspolitik, Personalpolitik, Kompetenzmanagement, interkulturelles Management und Leadership. Vor dem Hintergrund der Tragweite des Employability-Ansatzes für die Personal- und Organisationsentwicklung wie auch vor dem Hintergrund von dessen Bedeutung für die Erhaltung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen in einem hoch kompetitiven Umfeld ist der erhebliche Umfang des Buches durchaus angemessen.

Der Sammelband liefert dabei allerdings kein einheitliches und konsistentes Modell von Employability, was in dem frühen Entwicklungsstadium dieses Ansatzes aber auch noch nicht zu leisten ist. Vielmehr lässt er divergente Meinungen bewusst zu. Dies hat freilich zur Folge, dass bei der vorliegenden Fülle an Einzelbeiträgen gelegentliche Redundanzen in Bezug auf die Erläuterung der Kontextfaktoren auftreten, je nachdem, wie wichtig sie den jeweiligen Autoren für ihre Argumentation erscheinen. Zudem sind die theoretisch fundierten und erheblich das Verständnis fördernden Beiträge von *Ackermann* und *Scholz* leider erst – der Verortung der dort besprochenen Aspekte im Beschäftigungslebenszyklus folgend – im letzten Drittel des Buchs positioniert. Gerade diese beiden Beiträge schaffen eigentlich jedoch die Voraussetzungen für ein grundlegendes Verständnis der Thematik, indem sie den Begriff der Employability überhaupt erst definieren. Bei einigen anderen Beiträgen, vor allem den Praxisbeispielen, erschließt sich deren Bezug zum Themenfeld Employability hingegen vornehmlich indirekt.

Die Beziehung zwischen Employability, die den Mitarbeitern mit dem neuen psychologischen Kontrakt zunehmend Eigenverantwortung abverlangt, und internem Unternehmertum bzw. Konzepten des Employee Self Service wird implizit zwar angesprochen, verdient aber eine genauere Betrachtung. Als umfassende und ganzheitliche Beschäftigung mit dem Thema kann das vorliegende Buch als Aufforderung zu einer intensiveren Untersuchung von Employability verstanden werden. So erscheint vor allem eine Würdigung der Bedeutung von Employability als Vermögenswert, mithin ihre systematische Behandlung im Rahmen des Managements von Intangibles, als lohnenswert für künftige Auseinandersetzungen mit dem Employability-Ansatz.

Der Themenkomplex der Employability ist nicht nur ein aktueller, gesellschaftlich wie ökonomisch relevanter Trend, das Buch von Peter Speck stellt ihn auch facettenreich und

lesenswert dar. Aus diesem Grund ist das Buch für interessierte Praktiker wie auch für Leser aus dem wissenschaftlichen Umfeld eine Bereicherung.

Stuttgart, Januar 2006

Dirk Steffens*

Hummel, Thomas R. / Zander, Ernst: **Interkulturelles Management**

Schriften zum Internationalen Management, hrsg. von Thomas R. Hummel, Band 10
Hampp, München und Mering 2005, 189 S., € 24.80

Das „Interkulturelles Management“ von Hummel und Zander gibt einen Überblick über das für deutsche Unternehmen bedeutende Thema Internationalisierung und Globalisierung. Die Thematik wird vor dem Hintergrund von betroffenen Managern behandelt, wobei aktuelle Trends des internationalen Personaleinsatzes deutscher Unternehmen berücksichtigt werden. Die Autoren fordern, das Interkulturelle Management global und regional zu betrachten. Diesem Gedanken entsprechend unterteilen sie ihr Buch in eine allgemeine Hinführung zum Thema (Kapitel eins bis drei) und die Darstellung von Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit einzelnen regionalen Kulturräumen (Osteuropa, Asien und Amerika werden in den Kapiteln vier bis sieben dargestellt). Am Ende des Beitrags stehen eine Zusammenfassung, detaillierte Literaturangaben, Internetadressen, die Angabe von Fachzeitschriften und ein Glossar.

In der Einleitung behandeln die Verfasser aktuelle Globalisierungstrends für deutsche Unternehmen. Schon der Titel des ersten Kapitels (Interkulturelles Management – Führung im Wandel) weist auf die Schwerpunktsetzung des Buches hin: Betrachtung des Interkulturellen Managements aus der Sichtweise der Personalwesens. Kapitel 2 zeigt die Herausforderungen für die Unternehmensleitung aufgrund der zunehmenden Europäisierung und Globalisierung auf, wobei sich die Autoren auf eine Rede des Präsidenten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Hundt stützen. Davon ausgehend werden im nächsten Kapitel 3 Besonderheiten der interkulturellen Personalarbeit aufgezeigt. Die Autoren zeigen verschiedene Themen und mögliche Problemfelder bei Auslandseinsätzen auf, von der Vorbereitung, Anforderungsanalyse und Auswahl bis hin zur Entlohnung und der zeitlichen Planung der Auslandsentsendung. Dabei werden mehrere Studien dargestellt, so die Studien von IFIM oder Ernst & Young. Ein Teil des Kapitels widmet sich außerdem internationalen Teams, wobei die Leitung von Teams und Machtbeziehungen in internationalen Gruppen behandelt werden. Das Kapitel mündet in Thesen zum Internationalen Management. Eine These lautet, die Beschäftigung mit Auslandspersonalpolitik entspreche nicht der Bedeutung der deutschen Außenwirtschaftsaktivitäten, eine andere, der sinkenden Bereitschaft zum Auslandseinsatz kann nur durch angemessene monetäre und nicht monetäre Anreize begegnet werden.

Die im ersten Teil behandelnden Themen werden anschließend in Bezug auf einzelne Länder veranschaulicht. Es werden Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit Ländern Osteuropas am Beispiel Polen, Westeuropas am Beispiel Frankreich, Asiens und den USA

* Dirk Steffens, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Stuttgart, Keplerstraße 17, D – 70174 Stuttgart. E-mail: dirk.steffens@bwi.uni-stuttgart.de.

aufgezeigt. Dabei folgt die Darstellung keinem einheitlichen Muster, es werden vielmehr regionale Besonderheiten aufgezeigt.

So etwa erfordert Personalpolitik in osteuropäischen Ländern (hier am Beispiel Polen in Kapitel 4 dargestellt) die Anpassung der Qualifikationsstrukturen an westliche Erfordernisse. Besonderheiten der Zusammenarbeit mit Polen werden aufgrund der Lage Polens in Europa und des kulturellen Hintergrunds anhand der Hofstede-Dimensionen skizziert. Über die Ausbildung und Rekrutierung hinaus werden Weiterbildungsmaßnahmen für osteuropäische Führungskräfte sowie deren Rahmenbedingungen aufgezeigt. Das anschließende Kapitel 5 stellt Entsendungen nach Westeuropa (hier am Beispiel Frankreich) in den Fokus. Dieses Kapitel wird mit der interkulturellen Kommunikation in deutsch-französischen Beziehungen eingeleitet. Über Fusionen, Mitarbeiterereinbindung und mittelständische Unternehmen hinaus werden die Zusammenarbeit zwischen Lehre und Praxis oder Bausteine einer interkulturellen Theorie angesprochen. Jedoch weist dieses Kapitel einige Redundanzen auf, die Themen mittelständische deutsche Unternehmen in Frankreich sowie Zusammenarbeit zwischen Lehre und Praxis werden wiederholt angesprochen.

Kapitel 6 behandelt Besonderheiten der Auslandsentsendung nach Asien. Da hier nicht genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht, werden die Themen Personalbeschaffung vor Ort, Besetzung von Führungspositionen und Personalentwicklung behandelt. Ausführlich werden Möglichkeiten der Außenwirtschaftsförderung für das Asienengagement dargelegt. Für den praktisch interessierten Leser werden hier Informationen und Ansprechpartner verschiedener Organisationen genannt, die Unterstützung bieten.

Ein weiteres Kapitel setzt sich mit Besonderheiten der Personalgewinnung in den USA auseinander. Anders als in den vorherigen Kapiteln werden hier lediglich Besonderheiten der Rekrutierung von Führungskräften in den Vereinigten Staaten angesprochen. Es werden wichtige Elemente dieses Prozesses aufgezeigt, so etwa, wie das Profil eines Kandidaten aussehen soll, die eigene Firma dargestellt wird, nach geeigneten Kandidaten gesucht werden kann oder eine Vertragsvereinbarung angeboten wird.

Beim Vergleich der Ausführungen zu den einzelnen Wirtschaftsregionen hat der Leser den Eindruck, die interkulturelle Zusammenarbeit mit den verschiedenen Ländern erfordere unterschiedliche Vorgehensweisen. So geht es im Kontakt mit Polen darum, die Qualifikation der polnischen Führungskräfte zu erhöhen, im Kontakt mit den USA um die kulturangemessene Gewinnung von Personal. Im Falle Frankreichs wird die interkulturelle Kommunikation betont und im Falle der asiatischen Länder werden Unterstützungsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen von Seiten der Außenwirtschaftsförderung aufgezeigt.

Der Band kann als Einführung zum Thema Interkulturelles Management aus Sicht des Personalmanagements „für jedermann“ gesehen werden. Insbesondere wegen des einfachen und klaren Sprachgebrauchs ist es für Personen zu empfehlen, die bisher wenig mit der Thematik vertraut sind. So fügen die Autoren dem Band auch ein Glossar mit Begriffsdefinitionen an, in dem Kultur, Unternehmenskultur oder interkulturelle Kompetenzen erklärt werden. Besonders interessant gestaltet sich hier der Fokus auf einzelne Regionen, in denen einzelne Besonderheiten des interkulturellen Personalwesens dargestellt werden. Ein Kritikpunkt bezieht sich auf die mangelnde Fokussierung auf den Managementbereich in den betrachteten Regionen. Insgesamt erhebt das Buch keineswegs den

Anspruch, die betrachteten Themen wissenschaftlich und erschöpfend zu behandeln. Auch erscheint der Titel des Bandes als sehr weit gefasst für den inhaltlichen Fokus (Interkulturelles Management versus Gestaltungsmöglichkeiten des Personalwesens). Leser mit Interesse an stärker wissenschaftlich ausdifferenzierter Literatur zum Thema seien auf weiterführende Werke verwiesen, so etwa das Herausgeberwerk „Interkulturelles Management“ von Bergemann und Sourrisseaux (2003).

Bayreuth, 30.03.2006

Elisabeth Prechtl*

* Elisabeth Prechtl, Doktorandin am Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre der Universität Bayreuth (Prof. Torsten Kühlmann), Universitätsstr. 30, D – 95440 Bayreuth.