

This paper is made available by

Prof Dr Markus Pudelko

School of Business and Economics
Faculty of Economics and Social Sciences
University of Tübingen

Melanchthonstr. 30
72074 Tübingen - Germany
e-mail: markus.pudelko@uni-tuebingen.de
www.uni-tuebingen.de/wiwi/ib

The final version has been published as:

Pudelko, M. (2004)

Benchmarking: Was amerikanische, japanische und deutsche Personalmanager voneinander lernen

Zeitschrift für Personalforschung, 18, 2, 139-163.

© 2010 Pudelko, M.
All rights reserved.

BENCHMARKING: WAS AMERIKANISCHE, JAPANISCHE UND DEUTSCHE PERSONALMANAGER VONEINANDER LERNEN**

**by
Markus Pudelko**

Anhand einer quantitativ ausgerichteten empirischen Studie wird untersucht, ob Personalmanager aus Großunternehmen der drei größten Volkswirtschaften voneinander lernen (wollen). Weiterhin wird geprüft, in welchen Kategorien sie am ehesten Anknüpfungspunkte für eine erfolgreiche Übertragung ausländischer Personalmanagement-Praktiken sehen und welche konkreten Eigenschaften hierbei vorrangig in Frage kommen. Die erhobenen Informationen lassen Ansatzpunkte zur Verbesserung des jeweils eigenen Modells erkennen und können zudem als Indikator für mögliche Entwicklungslinien der verschiedenen Ländermodelle herangezogen werden. Anhand der gewonnenen Daten ist davon auszugehen, dass amerikanische Personalmanager keine wesentlichen Inspirationen von den beiden Vergleichsmodellen erhalten. Ihre deutschen Kollegen erweisen sich indessen gegenüber Anregungen sowohl aus den USA als auch aus Japan aufgeschlossener, ohne dass dabei von einer grundlegenden Neuausrichtung des deutschen Personalmanagements auszugehen ist. Die Angaben japanischer Personalmanager lassen dagegen auf einen Paradigmenwechsel schließen, bei dem insbesondere Anstöße aus den USA aufgenommen werden.

BENCHMARKING:

WHAT AMERICAN, JAPANESE AND GERMAN HR MANAGERS LEARN FROM EACH OTHER

This contribution empirically investigates to which extent HR managers of large corporations from the three major economies (intend to) learn from each other. Furthermore, information is provided in which areas of HRM the respondents see best possibilities for a successful transfer of foreign HRM-practices onto their own model and which concrete attributes are particularly worth adapting to. On the basis of the gathered data suggestions can be put forward on how to improve the various HRM-models. The empirical results might also suggest possible developments of the HRM-models in the near future. According to the obtained data American HR-managers seem rather unimpressed by the Japanese and German HRM-models. In contrast, their German colleagues indicate a greater openness to learn from both American and Japanese practices. Despite this, a major change in the outline of German HRM is not in sight. Finally, the information provided by the Japanese HR-managers point towards a paradigm shift of Japanese HRM. Inspirations from the USA are of particular importance here.

Keywords: benchmarking, human resource management, USA, Japan, Germany

1. HINFÜHRUNG ZUR THEMENSTELLUNG: BENCHMARKING IM PERSONALMANAGEMENT

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbdrukkes wird in der Literatur ein nachhaltiges und nachvollziehbares Bedürfnis beschrieben, von dem Wettbewerbsmodell zu ler-

nen, das als das erfolgsversprechendste gilt (Benchmarking). Benchmarking soll im Folgenden als ein kontinuierlicher Vergleich u.a. von Prozessen und Methoden mehrerer Wettbewerbs Teilnehmer verstanden werden, um die Leistungslücke zum sogenannten Klassenbesten systematisch zu schließen. Grundidee ist es, festzustellen, welche Unterschiede vorliegen und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen (vgl. z.B. Spendolini 1992).

Aufgrund der fortschreitenden Internationalisierung des Wettbewerbs stehen nicht mehr ausschließlich spezifische Unternehmen im Blickpunkt, wenn von Wettbewerbsvorteilen die Rede ist (Porter 1990). Vielmehr werden zunehmend von der Gesamtheit der Unternehmen verschiedener Staaten länderspezifische Managementmodelle abgeleitet und deren Stärken und Schwächen miteinander verglichen (vgl. z.B. Garten 1993; Thurow 1993).ⁱ Es ist daher wenig überraschend, dass, wie Martin/Beaumont (1998) beobachten, in der Literatur die Frage nach dem ‚einen, besten Weg‘ wieder zunehmend diskutiert wird. Smith/Meiksins (1995) heben in diesem Zusammenhang hervor, dass beim Aufspüren von ‚best practices‘ den von ihnen beschriebenen ‚Dominanzeffekten‘ eine herausragende Rolle zukommt. Demnach werden vor allem diejenigen Landesmodelle in ein Benchmarking einbezogen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt als ‚dominant‘ gelten und damit ‚Modernität‘ widerspiegeln, wogegen andere, möglicherweise ebenso interessante Landesmodelle wenig Beachtung finden.

Während früher bei internationalen Vergleichsstudien das Augenmerk insbesondere auf Produktionssystemen und Unternehmensführungs-Strategien lag und der Vergleich von Personalmanagement-Strategien dagegen eher ein Schattendasein führte (Pieper 1990; Brewster/Bournois 1993), werden insbesondere seit den späten achtziger Jahren verstärkt Personalmanagement-Systeme verschiedener Länder einer eingehenden Untersuchung unterzogen (Sparrow et al. 1994). Dies erscheint nur folgerichtig, da Humanressourcen zunehmend als Schlüssel im globalen Kampf um Wettbewerbsfähigkeit angesehen werden (Hamel/Prahalad 1994; Thurow 1993, 1996). Für Schuler/MacMillan (1984) und in der Folge eine Reihe weiterer Autoren (z.B. Lengnick-Hall 1988; Reich 1990; Sparrow et al. 1994; Wright et al. 1994; Tayeb 1995) hat der Faktor ‚Personal‘ und dessen Führung in der Auseinandersetzung um ein leistungsstarkes Managementmodell daher erheblich an Bedeutung gewonnen. Besonders pointiert wird diese Position von Pieper vertreten: „...seit HRM als ein strategischer Faktor angesehen wird, der den Erfolg eines einzelnen Unternehmens in hohem Maße beeinflusst, kann man ebenso die Überzeugung vertreten, dass das HRM gleichfalls ein strategischer Faktor für den Erfolg einer ganzen Nation ist“ (1990, 4). Ouchi (1981), Peters/Waterman (1982), Pfeffer (1994, 1998) und Huselid (1995) stehen beispielhaft für Autoren, die sich einem länderübergreifenden Benchmarking im Rahmen des Personalmanagements gewidmet haben.

Die Auseinandersetzung mit einem länderübergreifenden Benchmarking ist eng mit der Problematik der Konvergenz bzw. Divergenz von Managementmodellen verbunden (vgl. z.B. Smith/Meiksins 1995).ⁱⁱ Vertreter des Divergenz-Ansatzes (z.B. Bleicher 1982; Whitley 2000; Hickson/Pugh 2001; Hofstede 2001) vertreten die Auffassung, dass Managementpraktiken nachhaltig von den jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und hierbei insbesondere der jeweiligen nationalen Kultur geprägt sind. Folglich besteht kaum Spielraum für eine Übernahme solcher Praktiken, die außerhalb des eigenen kulturellen Kontexts entstanden sind. Ein länderübergreifendes Benchmarking ist somit wenig sinnvoll. Vertreter des Konvergenz-Ansatzes (z.B. Kerr et al. 1960; Levitt 1983; Toynbee 2001) sind dagegen der Überzeugung, dass der internationale Wettbewerbsdruck zwangsläufig zu einer Angleichung an das beste Managementmodell (oder an eine Kombination von erfolgreichen Managementmodel-

len) führen wird. Vor diesem Hintergrund erscheint ein Benchmarking verschiedener Managementmodelle als notwendige Voraussetzung zur Übernahme erfolversprechender Managementpraktiken.

Sofern im Rahmen eines Benchmarking-Prozesses Eigenschaften eines anderen Modells in die eigene Management-Praxis integriert werden soll, kann dies per Definition nur von Praktikern und nicht von Wissenschaftlern umgesetzt werden. Damit gewinnt die Frage, wie Praktiker (im Gegensatz zu Wissenschaftlern) die Möglichkeit bewerten, von anderen Personalmanagement-Modellen zu lernen, eine zentrale Bedeutung. Bei der Durchsicht der Literatur erscheint dagegen folgender Sachverhalt bemerkenswert: Autoren ländervergleichender Studien zum Personalmanagement erforschen häufig den Ist-Zustand eines ausländischen Systems etwa durch Befragung von Praktikern, die diesem System entstammen, um daraufhin ihre *eigenen* Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Möglichkeit einer Übertragung erfolgreicher Managementpraktiken zu ziehen (vgl. z.B. Ouchi 1981). Es sind dagegen kaum empirische Studien durchgeführt worden, die die Beurteilung verschiedener Personalmanagement-Modelle *durch Praktiker* untersuchen, die *nicht* aus dem jeweils betrachteten Land kommen. Die Studien des ‚Best International HRM Practices Consortium‘ (vgl. z.B. Von Glinow 2002, Von Glinow et al. 2002, Geringer et al. 2002) sind in diesem Zusammenhang insofern bemerkenswert, als dass sie Praktiker nicht nur über Ist-, sondern auch über Soll-Zustände des eigenen Personalmanagements befragen, eine Vorgehensweise, die von den Autoren selber als „methodisches Tabu“ bezeichnet wird. Nach Auffassung der Autoren können divergierende Einschätzungen von Managern zu Soll- und Ist-Zuständen jedoch auf Personalmanagement-Bereiche hinweisen, bei denen Praktiken aus anderen Ländern übernommen werden könnten. Eine Befragung zu ausländischen Personalmanagement-Modellen und was von ihnen konkret zu lernen wäre, findet allerdings auch im Rahmen dieser Studien nicht statt. Empirie wird damit zumeist bei der *Darstellung* von Personalmanagement-Modellen verwendet; die Diskussion der weit praxisrelevanteren Frage des *Lernens* von Eigenschaften eines anderen Personalmanagement-Modells basiert dagegen vornehmlich auf den Einschätzungen des jeweiligen Autors.ⁱⁱⁱ

Aufgrund dieser augenscheinlichen Forschungslücke erscheint es notwendig, sich näher mit der Frage auseinander zu setzen, wie *Praktiker* das Lernen von Eigenschaften anderer Personalmanagement-Modelle einschätzen. Vor dem Hintergrund der bereits benannten ‚Dominanzeffekte‘, nach denen Aufmerksamkeit vor allem solchen Modellen zukommt, die zu einem bestimmten Zeitpunkt als ‚dominant‘ gelten, erscheint dies um so mehr geboten. Der vorliegende Artikel soll durch das gezielte Aufarbeiten empirischer Daten hierzu einen Beitrag leisten. Der Bezugsrahmen dieser Studie wird dabei von der oben skizzierten Konvergenz-Divergenz-Kontroverse gesetzt, die hier den theoretischen Hintergrund für die praxisrelevante Frage des länderübergreifenden Benchmarkings bildet. Die in dieser Studie angestrebten Erkenntnisse zum länderübergreifenden Benchmarking können somit auch einen Diskussionsbeitrag zur Grundsatzfrage liefern, inwieweit eine länderübergreifende Übertragbarkeit von Managementpraktiken überhaupt möglich und sinnvoll ist.

Zunächst ist es unter praktischen Gesichtspunkten von Bedeutung, aus der Vielzahl landesspezifischer Personalmanagement-Modelle diejenigen auszuwählen, die für ein Benchmarking (isoliert oder in Kombination) in besonderer Weise in Betracht kommen. Smith/Meiksins (1995, 243) zufolge werden in diesem Zusammenhang die USA, Deutschland und Japan am meisten als Modelle bzw. ‚Standards‘ herangezogen, da sie „ ‚best practice‘-Ideale liefern, von denen andere Gesellschaften lernen können“ (Übersetzung des Autors). Garten zufolge reprä-

sentieren die USA, Japan und Deutschland zudem mehr als alle anderen Staaten die miteinander konkurrierenden Wirtschaftsmodelle innerhalb der marktwirtschaftlichen Grundordnung. Sie unterscheiden sich nach Garten in verschiedener Hinsicht – so z.B. in der Rolle, die der Staat in der Wirtschaft einnimmt, in der Einstellung zur industriellen und finanziellen Konzentration, in der Beziehung von Industrie- und Bankensektor sowie im Ausbildungssystem (1993, 108). Doch, so der Autor: „Nirgends wird der Unterschied in den Philosophien der ‚Großen Drei‘ besser illustriert als in ihren Ansätzen zur Entwicklung ihrer Humanressourcen“ (ebenda, 128; Übersetzung des Autors).

2. ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE

Vor dem im vorigen Kapitel dargelegten Hintergrund soll empirisch untersucht werden, inwieweit Personalmanager der drei größten Volkswirtschaften die Personalmanagement-Modelle der jeweils anderen beiden Nationen im Sinne eines Benchmarkings als Orientierungsgrößen ansehen, um auf dieser Grundlage Ansatzpunkte zur Verbesserung des jeweils eigenen Modells zu entwickeln. Neben der Frage, *ob* es sich lohnt, von den jeweils anderen beiden Ländern zu lernen, soll vor allem ergründet werden, *was* von den Personalmanagern jeweils als übertragenswert angesehen wird. Zentraler Untersuchungsgegenstand sind mithin diejenigen Eigenschaften der Personalmanagement-Modelle der USA, Japans und Deutschlands, die von den Personalmanagern der jeweils anderen beiden Ländern als besonders übernehmenswert angesehen werden.

Der vorliegende Beitrag ist wie folgt strukturiert: Im Weiteren soll ein Überblick über die Literatur zur gegenseitigen Übertragbarkeit von Aspekten des amerikanischen, japanischen und deutschen Personalmanagements gegeben werden. Im Anschluss daran wird die Methodik der vorgenommenen empirischen Untersuchung näher dargelegt. Darauf folgt die im Zentrum dieses Beitrages stehende Wiedergabe und Erläuterung der erhobenen empirischen Daten zur Auffassung amerikanischer, japanischer und deutscher Personalmanager hinsichtlich der Übernahme besonderer Eigenschaften des Personalmanagements der jeweils anderen beiden Länder. Im Rahmen der Schlussfolgerungen werden hinsichtlich der oben erläuterten Aufgabenstellung Antworten formuliert und weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

3. LITERATURÜBERBLICK ZUR GEGENSEITIGEN ÜBERTRAGBARKEIT VON ASPEKTEN DES AMERIKANISCHEN, JAPANISCHEN UND DEUTSCHEN PERSONALMANAGEMENTS

Aufgrund der Dominanz der USA in Wirtschaft sowie wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und Lehre ist die Vorrangstellung des amerikanischen Managementverständnisses derart ausgeprägt, dass es oftmals gar nicht mehr als spezifisch amerikanisch angesehen wird, sondern gewissermaßen implizit den Status des ‚Weltstandards‘ inne hat (Guest 1990). Insbesondere im Hinblick auf das hier relevante Personalmanagement hebt jedoch eine Reihe europäischer Autoren hervor, wie sehr die Konzeption des Human Resource Managements (HRM) auf dem spezifisch amerikanischen Managementverständnis beruht. Aufgrund anderer Wertvorstellungen und Traditionen sowie weit stärker verregelter Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wird die Transferierbarkeit amerikanischer HRM-Konzepte auf den europäischen Kontext in Zweifel gezogen (Hofstede 1980, 1997; Guest 1990, 1994; Ferner/Hyman 1992; Brewster/Bournois 1993; Trompenaars 1993; Kirkbride 1994; Brewster 1994, 1995; Sparrow/Wu 1998; Hampden-Turner/Trompenaars 2000). Muller (1999) kommt in Bezug auf

die Übertragbarkeit amerikanischer HRM-Praktiken auf deutsche Unternehmen zu einem geteilten Ergebnis. Zwar finden einige Praktiken, die mit HRM in Verbindung gebracht werden (z.B. Betonung von Aus- und Weiterbildung, Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse), im deutschen Umfeld sogar durchaus günstige Ausgangsbedingungen; gleichwohl sind deutsche Unternehmen aufgrund ihrer eingeschränkten Autonomie in Personalfragen zumeist nicht in der Lage, den Empfehlungen des amerikanisch geprägten HRM zu folgen. Wächter und Muller-Camen (2002) weisen zudem auf die grundsätzlich unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen des Personalmanagements hin, die die deutsche Mitbestimmungsgesetzgebung und -kultur im Gegensatz zum amerikanischen Modell zur Folge haben. Wo die Mitbestimmung selber als strategische Ressource verstanden werden kann, stellt strategisches HRM angelsächsischer Prägung weit weniger eine zwingende Notwendigkeit dar, um zu wirtschaftlichem Erfolg zu gelangen.

Auch das japanische Management nimmt gerade gegenüber dem amerikanischen Personalmanagement-Verständnis eine traditionell eher reservierte Haltung ein, steht es doch im Gegensatz zu Kernbestandteilen des japanischen Managements wie dem ‚Führsorgegedanken‘ (Kono/Clegg 2001) und dem Streben nach langfristiger Personalentwicklung (Ballon 2002). Im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Krise der japanischen Wirtschaft sowie des japanischen Managementmodells gibt es allerdings vermehrt Hinweise auf Annäherungstendenzen an amerikanische (oder allgemeiner: westliche) Personalmanagement-Praktiken (vgl. z.B. Frenkel 1994; Pudelko in Vorbereitung a). Ornatowski (1998) spricht in diesem Kontext sogar vom Ende des japanischen HRM-Modells.

Eine skeptische Einstellung gegenüber tradierten japanischen Personalmanagement-Ansätzen ist nunmehr ebenso im Westen zu beobachten. So wurde das Personalmanagement zwar noch bis zu Beginn der neunziger Jahre als eines der wesentlichen Faktoren für die wirtschaftlichen Erfolge japanischer Firmen hervorgehoben (Inohara 1990) und als Orientierungsgröße auch für westliche Unternehmen angepriesen (vgl. z.B. Vogel 1979; Ouchi 1981; Pascale/Athos 1981; Peters/Waterman 1982; Dore 1987, 2000). Mit den nur wenige Jahre später einsetzenden deutlichen Krisenerscheinungen innerhalb der japanischen Wirtschaft wird das kurz zuvor gerade im Westen noch hochgelobte japanische (Personal-)Management allerdings zunehmend als nicht mehr wettbewerbsfähig bewertet. Tiefgreifende Reformen werden daher für unabwendbar gehalten (Smith 1997; Yoshimura/Anderson 1997; Crawford 1998; Horiuchi 1998; El Kahal 2001).

Innerhalb der westlichen Welt besitzt das deutsche Management nach Warner und Campbell den „symbolischen Status als Antithese“ zu den anglo-amerikanischen Konzepten und wird in den USA nur vom japanischen System als Forschungsobjekt übertroffen (1993, 92; vgl. auch Conrad/Pieper 1990; Albert 1991; Lawrence 1991, 1993; Glouchevitch 1992 sowie Dore 2000). Hierzu ist jedoch anzumerken, dass sich Warner und Campbell zufolge die amerikanische Literatur über das deutsche Personalmanagement vornehmlich auf die vergleichsweise engumgrenzten Bereiche der Stellung des Betriebsrates im Unternehmen sowie der dualen Berufsausbildung konzentriert. Pfeffer (1994, 1998) sowie Wever (1995) stehen beispielhaft für Autoren, die unter Verweis auf das deutsche Modell die Vorzüge der Mitbestimmung, auch für den amerikanischen Kontext, darlegen. Die in den neunziger Jahren erneut gestiegene Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Wirtschaft in Kombination mit dem zögerlichen Wirtschaftswachstum in Deutschland hat das von vornherein bereits begrenzte Interesse am deutschen (Personal-)Management jedoch noch weiter eingeschränkt.

Während der Meiji-Restauration (1868) in Japan, die den Wandel von einem völlig abgeschoteten, feudalistisch geprägten Agrarland unter dem Tokugawa-Shogunat zur bis dahin einzigen nicht-westlichen Industrienation einleitete, wurde vor allem Deutschland zum Vorbild gewählt. Deutsche Strukturen und Systeme wurden in mehreren Bereichen kopiert. Nach dem Zweiten Weltkrieg haben jedoch die USA diese Rolle weitestgehend übernommen. Nur in wenigen Bereichen, wie beispielsweise im Zivil- und Strafrecht, folgt Japan noch eng dem deutschen Vorbild. In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sind spezifisch deutsche (Personal-)Management-Konzepte dagegen kaum im Blickfeld der japanischen Forschung (Pudelko 2000a).

Vor dem Hintergrund dieser aus der Literatur abgeleiteten Aussagen ist zu vermuten, dass das amerikanische Personalmanagement auf das stärkste Interesse im Hinblick auf die Möglichkeit einer Übertragung stößt, das japanische Personalmanagement zumindest in der Vergangenheit eine wichtige Orientierungsgröße darstellte, während das deutsche Personalmanagement kaum als Leitmodell wahrgenommen wird. Diese Hypothese soll im Folgenden hinsichtlich der Praktiker im Personalwesen auf der Basis erhobener empirischer Daten überprüft werden. Im Zentrum der Betrachtung soll daraufhin die Frage stehen, welche konkreten Eigenschaften der jeweils anderen beiden Modelle von den Personalmanagern als übertragungswert angesehen werden.

4. METHODIK DER DURCHGEFÜHRTEN EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

In diesem Beitrag wurde die Ausgangshypothese bereits durch die Auseinandersetzung mit der Literatur erarbeitet. Die empirische Untersuchung hat nunmehr zum Ziel, diese Hypothese einer möglichst umfassenden Überprüfung zu unterziehen. Aus diesem Grunde wurde ein quantitativer Untersuchungsansatz gewählt.

Für die folgenden Darstellungen werden Daten herangezogen, die im Rahmen einer umfassenden Studie zum Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan erhoben wurden (Pudelko 2000). Hierbei dürfte es sich um die umfangreichste Untersuchung zum Personalmanagements von Unternehmen der drei größten Volkswirtschaften handeln. Neben der intensiven Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Personalmanagement-Systeme (Band 1), erfolgte eine ausführliche Aufarbeitung der relevanten Literatur zu den drei Personalmanagement-Modellen selber (Band 2) sowie schließlich eine empirische Erhebung vor allem zur Beschreibung der drei Modelle (Band 3). Ausgehend von der Zielsetzung dieser Untersuchung, Einschätzungen und Bewertungen von Praktikern im Personalwesen zum amerikanischen, japanischen und deutschen Personalmanagement-Modell zu erheben, wurden die Personalleiter der jeweils 500 größten amerikanischen, japanischen und deutschen Unternehmen als Befragungseinheiten ausgewählt. Es wird dabei davon ausgegangen, dass Personalleiter aufgrund ihrer Erfahrungen und hohen Stellung in der Unternehmenshierarchie noch am ehesten über die größte Kompetenz und den erforderlichen Weitblick zur Beurteilung ausländischer Personalmanagement-Systeme verfügen. Ferner wird unterstellt, dass Personalleiter von Großunternehmen eher Kenntnisse über ausländische Personalmanagement-Modelle besitzen, als ihre Kollegen in kleinen oder mittelgroßen Firmen. Die Fragebögen wurden je nach Adressaten in englisch, japanisch oder deutsch verschickt. Um eine inhaltliche Übereinstimmung zwischen den drei Fassungen sicherzustellen, wurde jeweils eine Rückübersetzung in die deutsche Originalversion vorgenommen (Brislin 1970).

Von den angeschriebenen Personalleitern sandten 107 (21 Prozent) aus Deutschland, 68 (14 Prozent) aus Japan und 57 (12 Prozent) aus den USA den Fragebogen ausgefüllt zurück. Von einer statistischen Repräsentativität der Rückläufe für alle Großunternehmen der USA, Japans sowie Deutschlands sollte hierbei nicht ausgegangen werden. Allerdings ist festzuhalten, dass die 232 Unternehmen, die Eingang in die vorliegende Befragung gefunden haben, eine große Anzahl verschiedenster Branchen im Dienstleistungs- sowie produzierendem Sektor in allen drei Ländern umfassen. Es wird daher unterstellt, dass die erhobenen Daten einige aufschlussreiche Rückschlüsse zum Personalmanagement in den USA, Japans und Deutschlands zulassen.

5. ERGEBNISSE

5.1 EMPIRISCHE DATEN ZUR FRAGE, OB ES SICH LOHNT, VOM PERSONALMANAGEMENT DER ANDEREN LÄNDER ZU LERNEN

Die angeschriebenen amerikanischen, japanischen und deutschen Personalmanager wurden zunächst gefragt, ob sie der Auffassung sind, dass die Unternehmen ihres Landes „sich *seit den achtziger Jahren* an besonderen Eigenschaften des Personalmanagements“ der Unternehmen der jeweils anderen beiden Länder „orientiert bzw. diese übernommen“ haben. Das Antwortspektrum reicht auf einer zum Ankreuzen vorgegebenen Sechs-Punkte-Likert-Skala von „Ja, sehr viele“ bis „Nein, überhaupt nicht“. Hierbei wurde im Fragebogen nicht vorab vom Autor konkretisiert, welche spezifischen Eigenschaften das amerikanische (bzw. japanische oder deutsche) Personalmanagement jeweils ausmachen. Da subjektive Bewertungen Gegenstand der Analyse sind, wurde dies bewusst offen gelassen und der Einschätzung der befragten Personalexperten überlassen.

Bei der Datenauswertung wird von intervallskalierten Daten ausgegangen. Damit können für die individuellen Ankreuzungen die arithmetischen Mittel berechnet und miteinander verglichen werden. Die erste Antwortalternative („Ja, sehr viele“) erhält dabei den Wert 1, die zweite Antwortalternative den Wert 2 usw. bis zum Multiplikator 6 („Nein, überhaupt nicht“). Je kleiner (höher) in Tabelle 1 das arithmetische Mittel (in fett gedruckt), desto mehr (weniger) stimmen die Befragten der gestellten Frage zu, d.h. desto eher (weniger) sehen sie in dem jeweiligen Personalmanagement ein wichtiges Leitbild.

Tabelle 1: Übernahme von Eigenschaften der jeweils anderen Personalmanagement-Modelle

Übernahme von – nach	bisher					zukünftig				
	USA		JPN		D	USA		JPN		D
USA			3,03	3,06 *	3,34			2,80	26,89 ***	3,71
			133,0 2 ⁺⁺⁺	1,30	14,88 +++			71,33 +++		11,50 +++
JPN	4,14	0,57			3,98	4,57	2,73 *			4,25
	17,83 +++	3,44 0			2,37	3,39 ‡				
D	5,07	0,22	5,14			4,93	7,33 ***	4,42		
		0,63								

Je kleiner (größer) das arithmetische Mittel (in Fettdruck), desto eher (weniger) sind die Befragten der Meinung, dass eine Übernahme von Eigenschaften eines der jeweils anderen beiden Personalmanagement-Modelle bisher stattgefunden hat (linke Hälfte) bzw. zukünftig stattfinden wird (rechte Hälfte).

***, ** und * markiert statistische Signifikanz von Unterschieden zwischen arithmetischen Mitteln innerhalb einer Zeile („Übernahme nach“) für die Signifikanzniveaus von 1%, 5% sowie 10%. Z.B. unterscheidet sich nach dem Wald-Test **3,03** bei einem Signifikanzniveau von 10% statistisch von **3,34** ($\chi^2 = 3,06$).

+++ , ++ und † markiert statistische Signifikanz von Unterschieden zwischen arithmetischen Mitteln innerhalb einer Spalte („Übernahme von“) für die Signifikanzniveaus von 1%, 5% sowie 10%. Z.B. unterscheidet sich nach dem Wald-Test **4,14** bei einem Signifikanzniveau von 1% statistisch von **5,07** ($\chi^2 = 17,83$).

000 , 00 und 0 markiert statistische Signifikanz von Unterschieden zwischen arithmetischen Mitteln innerhalb einer Zeile aber zwischen beiden Tabellenhälften („bisher – zukünftig“) für die Signifikanzniveaus von 1%, 5% sowie 10%. Z.B. unterscheidet sich nach dem Wald-Test **4,14** bei einem Signifikanzniveau von 10% statistisch von **4,57** ($\chi^2 = 3,44$).¹

¹ Für die Signifikanzberechnung wurde anstelle eines T-Tests eine *Dummy*-Variablen-Regressionsberechnung durchgeführt, um dem Problem fehlender Werte zu entgehen. Alle Schätzungen und Tests wurden mit Eviews, einer Ökonometrie-Software, durchgeführt. Die geschätzten Regressionskoeffizienten geben die arithmetischen Mittel für die Antworten aus den USA, Japan und Deutschland wieder. Gleichfalls angegeben sind die Standard-Fehler für alle geschätzten Regressionskoeffizienten. Die Gleichheit der arithmetischen Mittel wurde für jede

Die Angaben in der linken Hälfte von Tabelle 1 belegen, dass sowohl die japanischen Befragten (3,03) wie auch die deutschen (3,34) eine Orientierung an besonderen Eigenschaften des amerikanischen Personalmanagements seit den achtziger Jahren, wenn auch zurückhaltend, bejahen. Die Orientierung am japanischen Personalmanagement wird dagegen von den befragten amerikanischen (4,14) und deutschen Personalmanagern (3,98) eindeutig zurückhaltender beantwortet. Noch geringer ist die Orientierung am deutschen Personalmanagement (5,07 für die amerikanischen und 5,14 für die japanischen befragten Manager).

Eine andere Art, die Ergebnisse der linken Hälfte von Tabelle 1 zu interpretieren ist die folgende: die USA haben sich mehr an Japan (4,14) als an Deutschland (5,07) orientiert, Japan hat sich mehr an den USA (3,03) als an Deutschland (5,14) orientiert und Deutschland hat sich mehr an den USA (3,34) orientiert als an Japan (3,98).

Diese und die im Weiteren zu erläuternden Beziehungszusammenhänge wurden auf ihre statistische Signifikanz hin getestet. Um die Darstellung im Textteil nicht zu überfrachten und die Lesbarkeit nicht zu beeinträchtigen, wird für die Signifikanzüberprüfung auf Tabelle 1 und die dazugehörigen Erklärungen verwiesen. Da 13 der 18 getesteten Beziehungszusammenhänge statistisch signifikant sind, soll hier jedoch allgemein die Aussage getroffen werden, dass die Signifikanzberechnung die Gültigkeit der dargelegten Argumente untermauert.

Die rechte Hälfte von Tabelle 1 beinhaltet Angaben zum grundsätzlich gleichen Sachverhalt, mit der Ausnahme, dass nunmehr ein anderer Zeitbezug vorliegt. Die Daten beziehen sich auf die Frage, ob Amerikaner, Japaner und Deutsche der Auffassung sind, dass sich Unternehmen ihres Landes „in den kommenden Jahren an besonderen Eigenschaften des Personalmanagements“ der jeweils anderen beiden Länder „orientieren bzw. diese übernehmen sollten“. Die auf die Zukunft ausgerichteten Angaben ähneln deutlich den auf die Vergangenheit bezogenen Daten und sollen daher hier nicht im einzelnen erläutert werden. Auffällig ist allein, dass das japanische Personalmanagement für die Zukunft deutlich negativer bewertet wird als für den Zeitraum seit den achtziger Jahren.

Die Befragungsergebnisse untermauern die anhand der Literaturdurchsicht formulierte Hypothese, nach der vor allem dem amerikanischen Personalmanagement eine Vorbildfunktion zukommt. Das japanische Personalmanagement stellte zumindest zeitweise ebenfalls eine, wenngleich erheblich geringere, Orientierungshilfe dar, während das deutsche Personalmanagement im Vergleich zu den beiden anderen in seiner Bedeutung nochmals stark abfällt.

5.2 EMPIRISCHE DATEN ZUR FRAGE, WARUM ES SICH *NICHT* LOHNT, VOM PERSONALMANAGEMENT DER ANDEREN LÄNDER ZU LERNEN

Anzumerken ist, dass die im vorigen Abschnitt erhobenen Aussagen nicht automatisch mit Äußerungen zur wahrgenommenen Qualität der einzelnen Personalmanagement-Modelle gleichzusetzen sind. Neben beobachteten Qualitätsmängeln kann eine weitere Ursache für eine mangelnde Vorbildfunktion auch in der Unbekanntheit eines Personalmanagement-Modells liegen. Ein dritter Grund für die geringe Inspirationskraft eines Personalmanagement-Modells kann schließlich in der Auffassung liegen, dass die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des betrachteten ausländischen Modells einerseits und die im eigenen Lande ande-

mögliche Kombination anhand des Wald-Tests geprüft. Hierzu wurden insgesamt 18 Regressionsberechnungen durchgeführt.

rerseits zu unterschiedlich sind, um Lernprozesse realistisch erscheinen zu lassen. Um zu erfahren, welche der drei angeführten Gründe die Personalmanager für jeweils am relevantesten halten, wurden sie auch hierzu befragt. Tabelle 2 informiert über die Ergebnisse. Die Angaben beziehen sich wiederum auf die zwei Zeiträume „seit den achtziger Jahren“ sowie „in den kommenden Jahren“.

Tabelle 2: Gründe für die mangelnde Orientierung an den jeweils anderen Personalmanagement-Modellen

	Nicht-Orientierung an den USA				Nicht-Orientierung an Japan				Nicht-Orientierung an Deutschland			
	bisher		zukünftig		bisher		zukünftig		bisher		zukünftig	
Gründe	D	JPN	D	JPN	D	USA	D	USA	USA	JPN	USA	JPN
Lohnt nicht	2 4%	1 7%	11 22%	0 0%	5 7%	2 6%	10 13%	4 9%	3 6%	0 0%	4 9%	1 2%
Unbekannt	15 27%	0 0%	2 4%	1 9%	22 31%	10 29%	11 14%	7 16%	26 52%	56 88%	17 39%	46 84%
Situation anders	39 70%	14 93%	37 74%	10 91%	45 63%	23 66%	58 73%	34 76%	21 42%	8 13%	23 52%	8 15%

Die bei weitem größte Anzahl der befragten japanischen und deutschen Personalmanager, die eine Orientierung am amerikanischen Modell für die Vergangenheit oder die Zukunft verneinen, erklären dies mit den unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die in den USA im Vergleich zu ihrem Land vorherrschen. Eine Nichtorientierung am japanischen Personalmanagement wird ebenfalls vorwiegend mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen in Japan einerseits und in den USA bzw. Deutschland andererseits erklärt. Allerdings vertreten in Bezug auf die Zukunft amerikanische und deutsche Manager zunehmend die Auffassung, dass es sich nicht lohnen würde, vom japanischen Personalmanagement zu lernen.

Im Vergleich zu den USA- sowie Japan-bezogenen Angaben, unterscheiden sich die Antworten zur Frage, warum es sich nicht lohnt, vom deutschen Personalmanagement zu lernen deutlich. Es fällt auf, wie stark das Informationsdefizit gegenüber dem deutschen Personalmanagement ist. Dies bezieht sich auf die amerikanischen und noch mehr auf die japanischen Personalexperten und zwar sowohl in Bezug auf die Vergangenheit wie, in der Vorhersage, auf die Zukunft. Die sehr geringe Inspirationskraft, die das deutsche Personalmanagement ausübt, liegt damit hauptsächlich in der Tatsache begründet, dass es schlichtweg unbekannt ist.

5.3 EMPIRISCHE DATEN ZUR FRAGE, WAS VOM PERSONALMANAGEMENT DER ANDEREN LÄNDER ZU LERNEN IST

Bei der Fragestellung, *ob* es sich lohnen würde, vom Personalmanagement der jeweils anderen Modelle zu lernen, wurde jegliche Aussage dazu vermieden, was unter dem amerikanischen, japanischen und deutschen Personalmanagement-Modell zu verstehen ist, damit der Interpretationsspielraum für die Befragten nicht eingeengt wird. Um jedoch zusätzlich ein besseres Verständnis darüber zu erzielen, *was* die Personalmanager an den jeweils anderen Modellen schätzen, wurden die angeschriebenen Personalmanager ferner in offener Fragen gebeten, konkrete Eigenschaften der jeweils anderen beiden Personalmanagement-Systeme zu benennen, die sie für übernehmenswert erachten (wiederum für die beiden Zeiträume „seit den achtziger Jahren“ sowie „in den kommenden Jahren“).

VERTEILUNG DER ERHOBENEN ANTWORTEN

Einen Überblick über die Anzahl der von den Personalexperten als übertragenswert angeführten Eigenschaften der verschiedenen Personalmanagement-Modelle verschafft Tabelle 3.

Tabelle 3: *Anzahl der als übernehmenswert angesehenen Eigenschaften der jeweils anderen Personalmanagement-Modelle*

Übernahme (Nennungen)							
nach von	USA		JPN		D		Summe
USA			insgesamt 169		insgesamt 184		insgesamt 353
			bisher 102	zukünftig 67	bisher 104	zukünftig 80	bisher 206 zukünftig 147
JPN	insgesamt 21				insgesamt 110		insgesamt 131
	bisher 17	zukünftig 4			bisher 87	zukünftig 23	bisher 104 zukünftig 27
D	insgesamt 0		insgesamt 11				insgesamt 11
	bisher 0	zukünftig 0	bisher 1	zukünftig 10			bisher 1 zukünftig 10
Summe	insgesamt 21		insgesamt 180		insgesamt 294		495
	bisher 17	zukünftig 4	bisher 103	zukünftig 77	bisher 191	zukünftig 103	

Die Tatsache, dass von den 495 insgesamt gemachten Angaben 353 auf die USA, 131 auf Japan und lediglich 11 auf Deutschland entfallen, unterstreicht nochmals nachdrücklich die im vorigen Abschnitt getroffene Aussage, nach der das amerikanische Personalmanagement die größte Anziehungskraft aufweist, das japanische eine weit geringere und das deutsche die mit Abstand geringste.

Bei der Verteilung der freiformulierten Anmerkungen ist beachtenswert, dass die amerikanischen Untersuchungsteilnehmer nur in geringem Umfang spezifische Eigenschaften benennen, die sie für übertragenswert erachten. Weiterhin ist auffällig, dass (mit einer Ausnahme) jeweils mehr Eigenschaften genannt werden, die „seit den achtziger Jahren“ als übertragenswert angesehen wurden (im Vergleich zu: „in den kommenden Jahren“). Vermutlich liegt allerdings in diesem Fall der Grund hierfür in der Reihenfolge der im Fragebogen gestellten Fragen (Positionseffekt).

INHALT DER ERHOBENEN ANTWORTEN

Nachdem im vorigen Unterabschnitt allein die zahlenmäßige Verteilung der jeweils frei formulierten Angaben zu den als übernehmenswert eingestuften Eigenschaften der drei Personalmanagement-Systeme analysiert wurde, richtet sich im Folgenden der Blickpunkt auf die inhaltliche Interpretation der gemachten Angaben.

Um die Vielzahl der von den Befragten als übertragenswert benannten Eigenschaften (vgl. Tabelle 4 und 5 linke Spalte) zu systematisieren, wurden diese jeweils einer bestimmten, vom Autoren entwickelten Kategorie zugeordnet (vgl. linke Spalte in Fettdruck). Die ersten drei Kategorien beziehen sich zunächst nicht ausdrücklich auf das Personalmanagement. Sie wurden hier jedoch eingeführt, da sich eine Vielzahl der von den Befragten gegebenen Antworten keiner konkreten Personalmanagement-Funktion zuordnen lässt, sondern sich eher auf allgemeine (Personal-)Managementaspekte bezieht. Aufgrund dieses allgemeinen oder übergeordneten Charakters lassen sich die hier angegebenen Argumente z.T. auch als ursächlich für genannten Eigenschaften der folgenden Kategorien einstufen. Die Kategorien 4-7 sind in den meisten Gliederungen von Personalmanagement-Funktionen wiederzufinden und decken sich mit Aufgabenbereichen, mit denen sich eine Personalabteilung zu beschäftigen hat. Die Kategorien 8-10 spiegeln schließlich eher grundlegende Gestaltungskriterien wider, die die Sozialbeziehungen zwischen den Unternehmensangehörigen untereinander regeln und sind daher nur im weiteren Sinne dem Personalmanagement zuzuordnen.

Tabelle 4 beinhaltet eine Übersicht über die von den japanischen und deutschen Befragten als übertragenswert angesehenen Eigenschaften des amerikanischen Personalmanagements.

Tabelle 4: Als übernehmenswert eingestufte Eigenschaften des amerikanischen Personalmanagements

Eigenschaften (nach Personalmanagement-Kategorien geordnet)	nach Japan			nach Deutschland			Summe
	bisher	zukünftig	insgesamt	bisher	zukünftig	insgesamt	
Strategien	7	* 15	22	** 21	** 28	49	71
Aufgrund von Globalisierung und Liberalisierung ist Übernahme des amerikanischen Managements unumgänglich	1	8	9	0	0	0	9
Stärkere Berücksichtigung von Marktergebnissen	1	2	3	1	0	1	4
Fusionen, Übernahmen und Verkauf von Unternehmensteilen	1	2	3	0	0	0	3
Profitorientierung sowie Shareholder Value	2	0	2	9	1	10	12
Flexibilität, Schnelligkeit, Mobilität	0	0	0	1	16	17	17
Globalisierung	0	3	3	1	4	5	8
Kundenorientierung und Dienstleistungsgedanke	0	0	0	4	0	4	4
Management- und Strategieorientierung	1	0	1	3	1	4	5
Andere	1	0	1	2	6	8	9
Strukturen	2	1	3	5	7	12	15
Flache, dezentrale Organisationsstrukturen	2	1	3	5	6	11	14
Andere	0	0	0	0	1	1	1
Prozesse	4	0	4	8	2	10	14
Restrukturierungsmaßnahmen	2	0	2	0	0	0	2
Projekt-, Prozess- sowie Change-Management	1	0	1	3	1	4	5
Total Quality Management	1	0	1	3	0	3	4
andere	0	0	0	2	1	3	3
Personalbeschaffung und -freisetzung	13	10	23	4	0	4	27
Abkehr von lebenslanger Beschäftigung bzw. Flexibilisierung von Einstellung, Entlassung und Firmenwechsel	8	7	15	0	0	0	15
Einstellen von berufserfahrenen Spezialisten auf konkret ausgeschriebene Stellen	2	3	5	1	0	1	6

FÜHRUNGSKRÄFTE WERDEN EXTERN REKRUTIERT UND KÖNNEN AUCH LEICHTER WIEDER ENTLASSEN WERDEN	3	0	3	2	0	2	5
Andere	0	0	0	1	0	1	1
Betriebliche Aus- und Weiterbildung	4	3	7	6	1	7	14
Verstärkte Ausbildung von Spezialisten und Abkehr von der Generalistenausbildung	4	3	7	0	0	0	7
Job Rotation	0	0	0	4	0	4	4
ANDERE	0	0	0	2	1	3	3
Personalbeurteilung und Beförderungskriterien	** 36	** 21	57	13	6	19	76
LEISTUNGSORIENTIERUNG	15	15	30	7	3	10	40
ERGEBNIS- UND ZIELORIENTIERUNG	14	4	18	0	1	1	19
Abkehr vom Senioritätsprinzip	6	1	7	0	0	0	7
Personalentwicklung	0	0	0	5	1	6	6
Andere	1	1	2	1	1	2	4
Anreizgestaltung	* 23	12	35	* 21	* 18	39	74
LEISTUNGS- UND ERGEBNISORIENTIERTE ENTLOHNUNG	4	7	11	9	8	17	28
Nach der Stelle ausgerichteter Lohn	7	3	10	0	0	0	10
ENTLOHNUNG AUF JAHRESBASIS, NICHT AUF MONATSBASIS	8	1	9	0	0	0	9
Mehr Individualität, Flexibilität und Variabilität bei der Entlohnung	3	1	4	6	6	12	16
Andere	1	0	1	6	4	10	11
INNERBETRIEBLICHES KOMMUNIKATIONSVERHALTEN	1	1	2	6	5	11	13
Nüchterne und effizienzorientierte Beziehungen untereinander	1	1	2	0	0	0	2
Offene und lockere Kommunikation	0	0	0	3	2	5	5
Andere	0	0	0	3	3	6	6

Innerbetriebliches Entscheidungsverhalten	10	2	12	2	3	5	17
Selbstverantwortlichkeit	7	0	7	0	0	0	7
Schnelligkeit, Stringenz	0	1	1	2	2	4	5
Andere	3	1	4	0	1	1	5
Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis	2	2	4	18	10	28	32
Leadership	1	1	2	0	0	0	2
Partizipativer Führungsstil und Team-Arbeit	0	0	0	6	7	13	13
Management by Objectives	1	0	1	9	0	9	10
Andere	0	1	1	3	3	6	7
Über alle Kategorien hinweg	102	67	169	104	80	184	353

Im Hinblick auf die *Orientierung japanischer Unternehmen am amerikanischen Personalmanagement* (vgl. Tabelle 4, linke Hälfte) fällt zunächst auf, dass von den drei allgemeinen Kategorien (Strategien, Strukturen und Prozesse) die meisten Angaben auf die *Strategien* (insgesamt: 22) entfallen. Hierbei ist vor allem hervorzuheben, dass die Angabe „aufgrund von Globalisierung und Liberalisierung ist Übernahme des amerikanischen Managements unumgänglich“ bezogen auf die Vergangenheit nur einmal gemacht wurde, bezogen auf die Zukunft jedoch insgesamt achtmal.^{iv} Die Zunahme dieser zugleich sehr umfassenden und selbstkritischen Aussage ist ein weiteres deutliches Kennzeichen für eine Umorientierung des japanischen Managements.

Im Gegensatz zu den *Strategien* wurden die *Strukturen* (insgesamt: 3) kaum erwähnt. Im Rahmen der vergleichsweise häufig angesprochenen Kategorie *Personalbeschaffung und -freisetzung* (insgesamt: 23) konzentrieren sich die Angaben auf die eng miteinander zusammenhängenden Argumente „Abkehr von lebenslanger Beschäftigung bzw. Flexibilisierung von Einstellung, Entlassung und Firmenwechsel“ (15), „Einstellen von berufserfahrenen Spezialisten auf konkret ausgeschriebene Stellen“ (5) sowie „Führungskräfte werden extern rekrutiert und können auch leichter wieder entlassen werden“ (3).

Hinsichtlich der Kategorie *Betriebliche Aus- und Weiterbildung* (insgesamt: 7) wurde ausschließlich die „verstärkte Ausbildung von Spezialisten und Abkehr von der Generalistenausbildung“ (7) angeführt.

Die Kategorie *Personalbeurteilung und Beförderungskriterien* wurde von den antwortenden Japanern bei weitem am meisten thematisiert (insgesamt: 57). Hervorzuheben sind vor allem die eng miteinander verbundenen Angaben „Leistungsorientierung“ (30), „Ergebnis- und Zielorientierung“ (18) sowie im Umkehrschluss die „Abkehr vom Senioritätsprinzip“ (7). Die Leis-

tungs- bzw. Ergebnis- und Zielorientierung stellt damit die von den Japanern mit Abstand am meisten genannte Eigenschaft des amerikanischen Personalmanagements dar, von der zu lernen es sich lohnt.

Nach der Kategorie *Personalbeurteilung und Beförderungskriterien* ist als zweitwichtigste Kategorie die *Anreizgestaltung* zu nennen (insgesamt: 35). Die Angaben „leistungs- und ergebnisorientierte Entlohnung“ (11) sowie „mehr Individualität, Flexibilität und Variabilität bei der Entlohnung“ (4) knüpfen dabei an die zuvor beschriebene Leistungs-, Ergebnis- und Zielorientierung an und untermauern deren Bedeutung noch.

Das *Innerbetriebliche Kommunikationsverhalten* in amerikanischen Unternehmen wird von den Japanern weitgehend vernachlässigt (insgesamt: 2). Wiederum mehr Beachtung findet das *Innerbetriebliche Entscheidungsverhalten* (insgesamt: 12). Das *Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis* wurde schließlich kaum thematisiert (insgesamt: 4).

Bezüglich der *Orientierung deutscher Unternehmen am amerikanischen Personalmanagement* (vgl. Tabelle 4, rechte Hälfte) ist zunächst festzustellen, dass von allen zehn Kategorien die meisten Angaben der deutschen Personalmanager auf *Strategien* (insgesamt 49) entfallen. Eine deutliche Zunahme erfährt hierbei „Flexibilität, Schnelligkeit, Mobilität“ (bisher: 1; zukünftig: 16).

Bei den Angaben zu den *Strukturen* (insgesamt: 12) entfallen, wie bei den Japanern, ein Großteil auf „flache, dezentrale Organisationsstrukturen“ (11). Die Angaben zu den *Prozessen* (insgesamt: 10) sind dagegen weitgestreuter. Die Kategorien *Personalbeschaffung und -freisetzung* (insgesamt: 4) sowie *Betriebliche Aus- und Weiterbildung* (insgesamt: 7) werden nur von wenigen deutschen Personalmanagern berührt. Auf wiederum größeres Interesse stößt das amerikanische Personalmanagement bei den deutschen Befragten hinsichtlich der *Personalbeurteilung und Beförderungskriterien* (insgesamt: 19). Thematisiert wird hier vor allem die „Leistungsorientierung“ (10). Wie bereits dargelegt, wurde die Leistungsorientierung auch von den Japanern stark hervorgehoben.

Nach den bereits erörterten *Strategien* findet die amerikanische Vorgehensweise bei der *Anreizgestaltung* größtes Interesse bei den deutschen Befragten (insgesamt: 39). Ähnlich wie bei den bereits dargelegten Angaben der Japaner wird auch hier die „leistungs- und ergebnisorientierte Entlohnung“ (17) am häufigsten erwähnt, gefolgt von der in die gleiche Richtung zielenden Angabe „mehr Individualität, Flexibilität und Variabilität bei der Entlohnung“ (12).

Beim *Innerbetrieblichen Kommunikationsverhalten* (insgesamt 11) sind die Angaben über mehrere Eigenschaften verteilt. Das *Innerbetriebliche Entscheidungsverhalten* wird nur von wenigen berührt (insgesamt: 5). Das *Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis* wird dagegen häufiger thematisiert (insgesamt: 28). Dabei stehen vor allem ein „partizipativer Führungsstil, Team-Arbeit“ (13) sowie „Management by Objectives“ (9) im Blickpunkt.

Tabelle 5 vermittelt nunmehr Informationen zu den von den amerikanischen und deutschen Personalmanagern als übernehmenswert eingestuften Eigenschaften des japanischen Personalmanagements.

Tabelle 5: Als übernehmenswert eingestufte Eigenschaften des japanischen Personalmanagements

Eigenschaften (nach Personalmanagement-Kategorien geordnet)	nach den USA			nach Deutschland			Summe
	bisher	zukünftig	insgesamt	bisher	zukünftig	insgesamt	
Strategien	1	0	1	4	0	4	5
Strategische Planung	1	0	1	0	0	0	1
Lean Management	0	0	0	2	0	2	2
Andere	0	0	0	2	0	2	2
Strukturen	2	0	2	1	0	1	3
Organisationsentwicklung	2	0	2	0	0	0	2
Andere	0	0	0	1	0	1	1
Prozesse	* 6	1	7	** 49	4	53	60
Qualitätsorientierung sowie Total Quality Management	3	0	3	12	1	13	16
Qualitätszirkel	0	0	0	4	0	4	4
Kaizen bzw. kontinuierliche Verbesserungen	1	1	2	19	2	21	23
Kanban bzw. Just-in-Time-Produktion	0	0	0	4	0	4	4
Kostenverrechnung	0	0	0	8	0	8	8
Andere	2	0	2	2	1	3	5
Personalbeschaffung und -freisetzung	0	0	0	1	0	1	1
Arbeitsplatzsicherheit	0	0	0	1	0	0	1
Betriebliche Aus- und Weiterbildung	0	0	0	3	1	4	4
Ausbildung zu fachlich und sozial kompetenten Generalisten	0	0	0	3	0	3	3
Andere	0	0	0	0	1	1	1
Personalbeurteilung und Beförderungskriterien	1	0	1	2	0	2	3
Gruppenausrichtung	1	0	1	1	0	1	2
Andere	0	0	0	1	0	1	1

Anreizgestaltung	1	2	3	6	** 9	15	18
LOYALITÄT ZUM UND IDENTIFIKATION MIT DEM UNTERNEHMEN	0	2	2	1	2	3	5
WERTEORIENTIERUNG	1	0	1	1	4	5	6
UNTERNEHMENSKULTUR	0	0	0	4	3	7	7
INNERBETRIEBLICHES KOMMUNIKATIONSVERHALTEN	0	0	0	0	0	0	0
Innerbetriebliches Entscheidungsverhalten	3	0	3	3	4	7	10
Partizipatives Entscheidungsverhalten	3	0	3	2	4	6	9
Berücksichtigung von soft facts	0	0	0	1	0	1	1
VORGESETZTEN-UNTERGEbenen-VERHÄLTNIS	3	1	4	* 18	* 5	23	27
Team-Orientierung	3	1	4	18	5	23	27
Über alle Kategorien hinweg	17	4	21	87	23	110	131

Hinsichtlich der *Orientierung amerikanischer Unternehmen am japanischen Personalmanagement* (vgl. Tabelle 5, linke Hälfte) sind zwei Sachverhalte (nochmals) zu betonen: erstens die geringe Anzahl der über alle Kategorien hinweg genannten Eigenschaften des japanischen Personalmanagements, die die amerikanischen Befragten für übernehmenswert erachten (insgesamt: 21) sowie zweitens die überproportionale Abnahme der auf die Zukunft (4) im Vergleich zur Vergangenheit (17) abzielenden Angaben. Hervorzuheben sind hierbei lediglich die *Prozesse* (insgesamt: 7).

In Bezug auf die *Orientierung deutscher Unternehmen am japanischen Personalmanagement* (vgl. Tabelle 5, rechte Hälfte) sind weit mehr Angaben gemacht worden (insgesamt: 110) als bei der Orientierung amerikanischer an japanischen Firmen. Auffällig ist jedoch auch hier die ausgeprägte Abnahme der Angaben, die die Zukunft (23) im Vergleich zur Vergangenheit (87) betreffen.

Strategien (insgesamt: 4) sowie *Strukturen* (insgesamt: 1) sind kaum erwähnenswert, ganz im Gegensatz zu den *Prozessen* (insgesamt: 53), auf die nahezu die Hälfte sämtlicher Angaben entfallen. Doch auch hier ist, wie bei den Angaben der Amerikaner, deren rapider Bedeutungsverlust hervorzuheben (bisher: 49 im Vergleich zu zukünftig: 4). Die Nennungen für „Kai-zen bzw. kontinuierliche Verbesserungen“ fallen als orientierungswürdige Eigenschaft von 19 auf 2, „Qualitätsorientierung sowie Total Quality Management“ von 12 auf 1, „Kostenverrechnung“ von 8 auf 0, „Qualitätszirkel“ von 4 auf 0 und „Kanban bzw. Just-in-Time-Produktion“ gleichfalls von 4 auf 0.

Die Kategorien *Personalbeschaffung und -freisetzung* (insgesamt: 1), *Betriebliche Aus- und Weiterbildung* (insgesamt: 4), *Personalbeurteilung und Beförderungskriterien* (insgesamt: 2) sowie *Innerbetriebliches Kommunikationsverhalten* (insgesamt: 0) werden von den deutschen Personalmanagern vernachlässigt.

Für die weit mehr im Blickpunkt stehende *Anreizgestaltung* (insgesamt: 15) sind vor allem die „Unternehmenskultur“ (7) sowie die „Werteorientierung“ (5) zu nennen. Beim *Innerbetrieblichen Entscheidungsverhalten* (insgesamt: 7) dominiert, wie schon bei den Amerikanern, das „partizipative Entscheidungsverhalten“ (6). Das *Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis* besitzt wiederum größere Bedeutung (insgesamt: 23) und wird, wie bereits durch die Amerikaner, anhand der „Team-Orientierung“ positiv beschrieben (23). Der Bedeutungsverlust (bisher: 18; zukünftig: 5) ist jedoch auch hier augenfällig.

Für die *Orientierung am deutschen Personalmanagement* wurden so wenig Angaben (insgesamt: 11) gemacht, dass es nicht notwendig erscheint, sie in einer eigenen Tabelle aufzubereiten.

6. DISKUSSION

Nachdem im vorigen Abschnitt die von den Befragten genannten Eigenschaften im einzelnen erörtert wurden, sollen im Folgenden diejenigen Personalmanagement-Kategorien eingehender diskutiert werden, die hierbei jeweils im Vordergrund stehen (konkret: die Kategorien, die von den Befragten jeweils am häufigsten sowie am zweithäufigsten angesprochen wurden (in Tabelle 4 und 5 mit zwei bzw. einem Stern gekennzeichnet)).

Im Hinblick auf die *Orientierung japanischer Unternehmen am amerikanischen Personalmanagement* (Tabelle 4 linke Hälfte) steht die Kategorie *Personalbeurteilung und Beförderungskriterien* an erster Stelle. Dies gilt sowohl für die Vergangenheit (36 von 102 Angaben, d.h. 35 Prozent) als auch für die Zukunft (21 von 67 Angaben, d.h. 31 Prozent). Es ist auffällig, dass 55 von 57 zur Kategorie *Personalbeurteilung und Beförderungskriterien* vorliegenden Aussagen in die gleiche Richtung zielen: „Leistungsorientierung“ (30), „Ergebnis- und Zielorientierung“ (18) sowie – im Umkehrschluss – „Abkehr vom Senioritätsprinzip“ (7). Hier zeigt sich der im Rahmen dieser Untersuchung deutlichste Richtungswechsel eines Personalmanagement-Modells überhaupt. Dieser Umschwung gewinnt um so mehr an Gewicht, als dass das Senioritätsprinzip – neben der lebenslangen Beschäftigung und der Ausbildung zu Generalisten – allgemein als eines der grundlegendsten Bausteine des traditionellen japanischen Personalmanagements angesehen wird (Park 1985). Die Angaben deuten des weiteren darauf hin, dass sich neben dem Senioritätsprinzip auch die anderen beiden zentralen Charakteristika des japanischen Personalmanagements deutlich auf dem Rückzug befinden. Für die lebenslange Beschäftigung zeigt sich dies an den folgenden Angaben: „Abkehr von lebenslanger Beschäftigung bzw. Flexibilisierung von Einstellung, Entlassung und Firmenwechsel“ (15), im Umkehrschluss „Einstellen von berufserfahrenen Spezialisten auf konkret ausgeschriebene Stellen“ (5) sowie „Manager werden extern rekrutiert und können auch leichter wieder entlassen werden“ (3). Hinsichtlich der Ausbildung zum Generalisten wurde explizit die „verstärkte Ausbildung von Spezialisten und Abkehr von der Generalistenausbildung“ (7) genannt. Das Abrü-

cken von den drei zentralen Bestandteilen des japanischen Personalmanagements, die zudem in der westlichen Literatur bis vor kurzem noch als wesentliche Vorzüge gepriesen wurden (z.B. Bleicher 1982; Hilb 1985; Dore 1987, 2000) illustriert, wie sehr das japanische Personalmanagement im Umbruch begriffen ist (Dalton/Benson 2002).

Dies zeigt sich auch bei den Kategorien, die in der Häufigkeit der Erwähnungen an zweiter Stelle genannt wurden: im Hinblick auf die Vergangenheit die *Anreizgestaltung* (23 Prozent) sowie hinsichtlich der Zukunft die *Strategien* (22 Prozent). Bei der Anreizgestaltung wurde am zahlreichsten die „leistungs- und ergebnisorientierte Entlohnung“ (11) genannt, ein weiteres deutliches Indiz für die bereits dargelegte Hinwendung zur Leistungs-, Ziel- und Ergebnisorientierung (vgl. auch Kono/Clegg 2001). Die der Kategorie der *Strategien* zugeordnete Angabe, die gerade für die Zukunft besonders häufig erwähnt wurde, „aufgrund von Globalisierung und Liberalisierung ist Übernahme des amerikanischen Managements unumgänglich“ (8), ist in ihrem grundlegenden Charakter ein weiterer deutlicher Hinweis auf den gegenwärtigen Paradigmenwechsel im japanischen Personalmanagement.

Die empirischen Daten dieser Untersuchung unterstreichen, dass dieser Paradigmenwechsel einer deutlichen Annäherung an westliche (insbesondere amerikanische) Managementvorstellungen gleichkommt (vgl. auch Frenkel 1994; Ornatowski 1998; Pudelko in Vorbereitung a). Eine Reihe vom Verfasser durchgeführter Interviews bei Personalmanagern japanischer Unternehmen in Japan, den USA und in Deutschland sowie bei Personalmanagern amerikanischer und deutscher Niederlassungen in Japan deutet jedoch darauf hin, dass die – zumindest in Teilen – deutliche Abkehr von traditionellen japanischen Personalmanagement-Techniken und Hinwendung zu westlichen Handlungsmustern nicht mit einer völligen Aufgabe tradierter Vorgehensweisen gleichzusetzen ist (vgl. auch Kono/Clegg 2001). Zu erwarten ist vielmehr ein hybrider Ansatz, ohne dass sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt bereits ein neues stabiles Gleichgewicht zwischen althergebrachten Praktiken und westlichen Verfahren abzeichnet.

Hinsichtlich der *Orientierung deutscher Unternehmen am amerikanischen Personalmanagement* (Tabelle 4 rechte Hälfte) stellen die *Strategien* (bisher: 20 Prozent aller Nennungen; zukünftig: 35 Prozent) sowie die *Anreizgestaltung* (bisher: 20 Prozent; zukünftig: 23 Prozent) für die deutschen Personalleiter die relevantesten Kategorien dar. Für die *Strategien* ist in der Rückschau die „Profitorientierung und Shareholder Value“ (9) die wichtigste Eigenschaft. Für die Zukunft wurde diese Angabe jedoch nur noch einmal gemacht, was darauf hindeutet, dass diese ‚Lektion‘ von den USA bereits weitgehend abgeschlossen ist. „Flexibilität, Schnelligkeit, Mobilität“ wurde dagegen für die Vergangenheit nur einmal erwähnt, für die Zukunft allerdings 16mal, so dass hier eine Akzentverschiebung zu erkennen ist. Bezüglich der *Anreizgestaltung* ist der Hinweis „leistungs- und ergebnisorientierte Entlohnung“ (17) sowie die ähnlich gelagerte Angabe „mehr Individualität, Flexibilität und Variabilität bei der Entlohnung“ (12) von herausgehobener Bedeutung.

Insgesamt sollen die von den deutschen Befragten im Hinblick auf das amerikanische Personalmanagement gemachten Angaben dahingehend interpretiert werden, dass zwar vor allem eine größere Flexibilität, Individualität, Schnelligkeit, Mobilität sowie Leistungs- und Profitorientierung gewünscht wird (vgl. auch Streeck 2001). Diese als übernehmenswert betrachteten Eigenschaften besitzen jedoch im Vergleich zu den von den Japanern geäußerten Änderungswünschen einen weit geringen ‚fundamentalen‘ Charakter. Basierend auf den Befragungsergebnissen soll für den deutschen Kontext (im Gegensatz zum japanischen) daher nicht von einer radikalen Abwendung von tradierten Personalmanagement-Vorstellungen bzw. einem Paradigmenwechsel die Rede sein.

Im Hinblick auf die *Orientierung amerikanischer Unternehmen am japanischen Personalmanagement* (Tabelle 5 linke Hälfte) liegen nur sehr wenig Aussagen vor, so dass hier nur für den vergangenheitsbezogenen Zeitraum die *Prozesse* (35 Prozent) und hierbei insbesondere die Qualitätsorientierung hervorgehoben werden sollen. Insgesamt erstaunt es, wie gering die Resonanz des japanischen Personalmanagements bei amerikanischen Praktikern ist. Insbesondere für die Vergangenheit hätte man anhand der Anzahl der in den USA hierzu verfassten Publikationen einen nachhaltigeren Einfluss des japanischen Personalmanagements auf amerikanische Firmen erwarten können (z.B. Teamgedanke, Loyalität zum Unternehmen, Partizipativität von Entscheidungsabläufen). Eine mögliche Erklärung ist, dass der Einfluss des japanischen Managements auf amerikanische Unternehmen bei den Produktionsmethoden nachhaltiger war als im Bereich des Personalmanagements (Kenney/Florida 1993).

Für die *Orientierung deutscher Unternehmen am japanischen Personalmanagement* (Tabelle 5 rechte Hälfte) gilt, dass die deutschen Experten im Rückblick die Kategorien *Prozesse* (56 Prozent aller Nennungen) sowie *Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis* (21 Prozent) als Orientierungsgrößen ansehen, für die Zukunft dagegen die *Anreizgestaltung* (39 Prozent) und wiederum das *Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis* (22 Prozent). Die Fallzahlen für die zukünftige Orientierung am japanischen Personalmanagement sind jedoch bereits sehr niedrig (abnehmendes Interesse). Die Tatsache, dass mehr als die Hälfte der von den deutschen Experten zu den japanischen Praktiken gemachten Angaben auf die *Prozesse* und hierbei insbesondere auf den Qualitätsaspekt entfallen („Kaizen bzw. kontinuierliche Verbesserungen“ (21), „Qualitätsorientierung sowie Total Quality Management“ (13), „Qualitätszirkel“ (4)), verdeutlicht deren herausgehobene Bedeutung (vgl. auch die Angaben der amerikanischen Befragten). Andererseits deutet der überproportionale Abfall von rückblickend 49 Angaben auf zukünftig nur noch 4 darauf hin, dass auch hier mögliche Anregungen bereits internalisiert wurden und daher für die Zukunft eine geringere Rolle spielen werden. Gleichwohl fällt auf, dass die Vorzüge des amerikanischen Modells anscheinend eher mit *Strategien* in Verbindung gebracht werden (bei Deutschen *und* Japanern), die des japanischen Modells dagegen mehr mit *Prozessen* (bei Deutschen *und* Amerikanern). Dies deutet darauf hin, dass die Stärke der Amerikaner im Treffen richtungsweisender Entscheidungen gesehen wird (Strategien), wogegen Japanern Vorteile im Perfektionieren einmal getroffener Grundsatzentscheidungen (Prozesse) zuerkannt wird (vgl. auch Dore 2000). Beim *Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis* wurde ausschließlich die „Team-Orientierung“ genannt (auch hier ein Abfall von 18 Nennungen auf 5). Da das japanische Personalmanagement häufig mit dieser Eigenschaft in Verbindung gebracht wird, verwundert die hohe Anzahl der Nennungen dieser Eigenschaft nicht. Hinsichtlich der *Anreizgestaltung* stehen die „Unternehmenskultur“ (7), die „Werteorientierung“ (5) sowie die „Loyalität zum und Identifikation mit dem Unternehmen“ (3) im Vordergrund. Insbesondere die „Werteorientierung“ nimmt entgegen dem allgemeinen Trend sogar für die Zukunft leicht an Geltung zu.

Für den überproportionalen Bedeutungsverlust einiger Schlüsseleigenschaften des japanischen (Personal-)Managements (Kaizen, Total Quality Management, Qualitätszirkel, Team-Arbeit) lassen sich verschiedene Erklärungsansätze finden. So ist es möglich, dass diese Eigenschaften in den letzten Jahren bereits Eingang in das amerikanische bzw. deutsche (Personal-)Management gefunden haben und damit als Herausforderungen für die Zukunft weniger wichtig sein werden. Weiterhin ist es denkbar, dass diese Eigenschaften im Vergleich zu anderen aufgrund eines sich grundsätzlich veränderten Wettbewerbsumfeldes an Bedeutung verlieren. So ließe sich beispielsweise argumentieren, dass die Globalisierung der Unternehmenswelt einen solch nachhaltigen Einfluss auf die einzelne Organisation ausübt, dass diese

zu grundlegenden Anpassungsmaßnahmen gezwungen ist, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dies bedeutet somit eine zunehmende Bedeutung von durchgreifenden Aktionen wie Umstrukturierungen, Fusionen und Akquisitionen (Strategien, bei denen den USA eine Stärke zuerkannt wird) gegenüber inkrementalen Verbesserungsschritten (Prozessen, bei denen Japan eine Stärke zuerkannt wird). Schließlich kann die allgemeine Krise der japanischen Wirtschaft sowie des japanischen (Personal-)Managements selbst auf solche Kriterien ausstrahlen, die durchaus Wert wären, auch für die Zukunft als Orientierungshilfen zu dienen, jedoch aufgrund des generellen Vertrauensverlustes in das japanische Management nicht mehr ausreichend gewürdigt werden (vgl. auch die obigen Anmerkungen zu ‚Dominanzeffekten‘).

Für die Übernahme von Eigenschaften des *deutschen Personalmanagements* wurden so wenig Angaben gemacht (USA: 0; Japan: 11), dass diese hier nicht weiter aufgegriffen werden sollen. Allein diese niedrige Zahl an Nennungen unterstreicht nochmals die geringe (bzw. nicht-existierende) Vorbildfunktion, die dem deutschen Personalmanagement zukommt.

7. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die gewonnenen Befragungsergebnisse geben implizit Aufschluss sowohl über wahrgenommene Stärken anderer Systeme wie auch über beobachtete Schwächen des jeweils eigenen Modells. Die Expertenurteile zeigen damit Ansatzpunkte auf, wie das eigene System durch Adaptation von Vorzügen anderer Modelle zu verbessern ist. Geht man davon aus, dass als übernehmenswert eingestufte Eigenschaften auch tatsächlich in der einen oder anderen Form in das heimische System integriert werden, so können diese darüber hinaus auch Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung der verschiedenen Ländermodelle bieten. Die erzielten Befragungsergebnisse lassen sich somit sowohl aus präskriptiver als auch aus prognostischer Sicht interpretieren.

Amerikanische Personalmanager haben sich in dieser Studie relativ unbeeindruckt gegenüber dem japanischen und dem deutschen Personalmanagement gezeigt. Eine grundlegende Änderung des amerikanischen Personalmanagements ist damit – zumindest als Ergebnis von Anregungen durch die zwei wichtigsten Konkurrenzmodelle – nicht zu erwarten. Als Hauptgrund für die Zurückhaltung der Amerikaner gegenüber dem japanischen Personalmanagement wurden die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in beiden Ländern angesehen. Als der bei weitem wichtigste Grund für die geringe Inspirationskraft des deutschen Modells wurde dagegen dessen Unbekanntheit genannt.

Für Japan ist das Übertragungspotential aus dem Ausland dagegen umso ausgeprägter. Darauf verweisen insbesondere die frei formulierten Angaben zu den als übernehmenswert eingestuften Eigenschaften des amerikanischen Modells. Hieraus lässt sich schließen, dass wesentliche Elemente des traditionellen japanischen Personalmanagement-Modells von den japanischen Befragten selber grundsätzlich in Frage gestellt werden. Hierzu gehören das Senioritätsprinzip, die lebenslange Beschäftigung sowie die Generalistenausbildung. Fasst man die Angaben der japanischen Personalpraktiker zusammen, so steht die Hinwendung zu einer flexibleren und mehr individuumsbezogenen Gestaltung des Personalmanagements im Mittelpunkt aller Bestrebungen. Das Einstellen von bereits berufserfahrenen Mitarbeitern, die Möglichkeit von Entlassungen, die verstärkte Spezialistenausbildung sowie die anvisierte Leistungs-, Ergebnis- und Zielorientierung bei Beförderung und Entlohnung verdeutlicht dies beispielhaft. Vor dem Hintergrund tradierter japanischer Personalmanagement-Grundsätze so-

wie der häufig als ausgesprochen gruppenbezogen charakterisierten japanischen Kultur zeigt sich hier ein Wandel von fundamentaler Tragweite, der oben bereits mit dem Begriff Paradigmenwechsel belegt wurde. Die deutlich geringere Vorbildfunktion des deutschen gegenüber dem amerikanischen Personalmanagement ist auch hier auf dessen weitgehende Unbekanntheit zurückzuführen.

Die deutschen Befragten nannten gleichfalls eine hohe Anzahl an übertragungswert eingestuftten Eigenschaften und zwar sowohl in Bezug auf das amerikanische wie auf das japanische Personalmanagement. Dies ist umso bemerkenswerter, als dass das amerikanische und japanische Personalmanagement in vielerlei Hinsicht als gegensätzlich charakterisiert werden kann, wobei Deutschland eine Art Mittelposition einnimmt (Pudelko 2000). Deutsche Personalmanager zeigen sich hier vergleichsweise offen für unterschiedliche Anregungen. Allerdings muss einschränkend berücksichtigt werden, dass die als orientierungswürdig eingestuftten Eigenschaften des japanischen Personalmanagements vor allem in Bezug auf die Vergangenheit genannt wurden. Hinsichtlich einer Ausrichtung an den USA ist von deutscher Seite vor allem ein erhöhtes Maß an Flexibilität, Schnelligkeit und Mobilität sowie an Leistungs- und Profitorientierung hervorzuheben. Im Vergleich zu den Äußerungen der befragten Japanern erscheinen diese Anregungen jedoch von weniger ‚dramatischer Natur‘, so dass hier nicht auf einen grundlegenden Wandel des deutschen Personalmanagements zu schließen ist.

Die Befragungsergebnisse bestätigen damit nachdrücklich die am Ende des Literaturüberblickes aufgestellte Hypothese, nach der das amerikanische Personalmanagement auf das stärkste Interesse im Hinblick auf die Möglichkeit einer Übertragung stößt, das japanische Personalmanagement im Vergleich zur Vergangenheit deutlich an Attraktivität verloren hat, während das deutsche Personalmanagement kaum als Leitmodell wahrgenommen wird. Änderungsabsichten ließen sich dabei vor allem beim japanischen Personalmanagement feststellen. Im Hinblick auf die umfassende Literatur zur Frage von Kontinuität oder Wandel des japanischen Personalmanagements (vgl. die im Literaturüberblick und im vorigen Kapitel angeführten Quellen sowie insbesondere Pudelko (in Vorbereitung b) und Ballon (in Vorbereitung)) unterstützen die hier dargelegten Untersuchungsergebnisse insofern diejenigen Autoren, die den Wandel des japanischen Personalmanagements hervorheben.

Auf praktisch-konkreter Ebene wurden in diesem Beitrag Aussagen zur Frage formuliert, was amerikanische, japanische und deutsche Personalmanager voneinander lernen (können). Zudem wurde diskutiert, welche Entwicklungstendenzen sich hieraus für die jeweiligen Personalmanagement-Modelle abzeichnen. Auf theoretisch-konzeptioneller Ebene lassen sich daraus einige Überlegungen zur Konvergenz-Divergenz-Debatte sowie zum Ablauf von länderübergreifenden Benchmarking-Prozessen ableiten.

Insbesondere für das japanische Personalmanagement wurden nachhaltige Bestrebungen aufgezeigt, grundlegende, von den USA inspirierte Anpassungsmaßnahmen durchzuführen. Insofern unterstützen die Ergebnisse dieser Studie den in der Einführung skizzierten Konvergenzansatz – sofern Konvergenz nicht als Hinführen zu einem Punkt (bzw. einem Managementmodell), sondern als Verengung der Brandbreite (verschiedener Managementmodelle) verstanden wird. Dabei ist anzumerken, dass diese Schlussfolgerung anhand von Daten im Bereich des als besonders kultursensitiv zu geltenden Personalmanagements gezogen wurde. Zudem wurden hierbei Annäherungstendenzen des japanischen an das amerikanische Modell festgestellt, obgleich beide auf überaus unterschiedlichen kulturellen Grundlagen basieren. Dieser Sachverhalt unterstreicht noch die Möglichkeit, trotz kulturell sehr unterschiedlicher Rahmenbedingungen zu einem gewissen Grad Annäherungstendenzen bei Managementprak-

tiken erzielen zu können. Dabei muss jedoch einschränkend angemerkt werden, dass aufgrund der hier verfolgten Zielsetzung nicht (faktische) Annäherungstendenzen selber, sondern (subjektive) Einschätzungen zu gegenseitigen Lernprozessen untersucht wurden. Eine Unterstützung des Konvergenzansatzes lässt sich damit aus dieser Studie nur dann ableiten, wenn man die Annahme akzeptiert, dass erwünschte Annäherungstendenzen auch tatsächlich in der einen oder anderen Form umgesetzt werden. Gerade die aktuelle und hier zitierte Literatur zum japanischen Personalmanagement lässt eine solche Prämisse jedoch als durchaus glaubwürdig erscheinen.

Die Untersuchung hat ferner gezeigt, dass, wie im ersten Kapitel dieses Beitrags postuliert, das Lernen von den Eigenschaften eines anderen (Personal-)Managementmodells im Rahmen eines länderübergreifenden Benchmarkings letztendlich von der Bewertung durch Praktiker abhängt, die nicht aus dem jeweils betrachteten Land kommen. Hieraus muss geschlossen werden, dass Benchmarking-Prozesse in der Praxis nicht unbedingt, wie von der Wissenschaft gefordert, das Lernen vom (objektiv) besten Wettbewerbsteilnehmer bedeutet, sondern dies abhängig ist von (subjektiven) Kenntnissen und Bewertungen. Aus diesem Grund sollte nicht nur die jeweilige Beschreibung anderer (Personal-)Managementmodelle auf empirischen Untersuchungen beruhen, sondern auch die Beantwortung der praxisrelevanten Frage, wie Manager andere Modelle beurteilen und wie diese Bewertungen zustande kommen.

Der vorliegende Beitrag hat am Beispiel amerikanischer, japanischer und deutscher Personalmanager gezeigt, wie diese die Möglichkeit des gegenseitigen Voneinanderlernens bewerten. Es wurde u.a. deutlich, wie ungleichverteilt die Kenntnisstände zu den verschiedenen Modellen sind. Dabei muss betont werden, dass die in dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse zum gegenseitigen Lernen voneinander mittels Befragungsergebnissen von Personalmanagern gewonnen wurden, die selber kein systematisches Benchmarking durchgeführt haben. Nicht untersucht wurde zudem, worauf die unterschiedlichen Wissensstände beruhen. Vor dem Hintergrund, dass Deutschland (nach den USA und Japan) die drittgrößte Volkswirtschaft darstellt und (neben den USA und Japan) eines der drei wichtigsten miteinander konkurrierenden Wirtschaftsmodelle repräsentiert, hätte man sich durchaus einen höheren Bekanntheitsgrad des deutschen Personalmanagement-Modells unter amerikanischen und japanischen Personalexperten vorstellen können.

Sofern die Zielsetzung besteht, Benchmarking-Prozesse nicht nur einzufordern, sondern auch in ihrer Umsetzung besser zu verstehen, erscheinen vertiefende Erkenntnisse zu folgendem Fragenkomplex dringend geboten: Wie kommen Kenntnisse und Bewertungen von Praktikern über ausländische Modelle zustande und wie korrelieren diese Bewertungen mit Forschungsergebnissen zu organisatorischer Effizienz?

Anmerkung: Dank schulde ich Professor Yoshitaka Okada und Professor Michael T. Hannan, die mich während meiner Forschungsarbeit an der Sophia Universität, Tokio bzw. an der Stanford Universität, Palo Alto unterstützten.

ⁱ In der Literatur wird z.T. die Frage aufgeworfen, ob und inwieweit es berechtigt ist, von länderspezifischen 'Management- bzw. Personalmanagement-Modellen' zu sprechen, da Managementpraktiken innerhalb eines Landes unter Umständen mindestens genauso variieren können wie die zwischen verschiedenen Ländern. In Übereinstimmung mit einer großen Anzahl von Autoren (z.B. Thurow 1993, 1996; Garten 1993; Whitley 1994, 2000; Dore 2000) wird hier jedoch argumentiert, dass landesspezifische Unterschiede in Managementpraktiken durchaus vorliegen können, die den Begriff eines 'Management-Modells' rechtfertigen. Dies gilt umso mehr für so unterschiedliche Länder, wie sie in diesem Beitrag Gegenstand der Untersuchung sein werden.

ⁱⁱ Verwandte, wenngleich nicht völlig deckungsgleiche Gegensatzpaare sind 'kulturfrei' und 'kulturgebunden' (Lammers/Hickson 1979), 'Universalismus' und 'Partikularismus' (Pudelko 2000) oder auch 'Universalismus' und 'Kontingenz' (Delery/Doty 1996).

ⁱⁱⁱ Als eine Ausnahme hierzu muss die umfangreiche Literatur zum Personalmanagement von Auslandsniederlassungen genannt werden (vgl. z.B. Harvey et al. 2002; Schlunze 2002.). Im Vordergrund steht dabei jedoch die Fragestellung, was von einem Land zu einem anderen *innerhalb* desselben multinationalen Unternehmens übertragen werden kann und weniger, was sich *zwischen* Unternehmen verschiedener Länder übernehmen lässt. Gleichwohl wird anerkannt, dass sich beide Transferierbarkeits-Prozesse gegenseitig beeinflussen können. Insbesondere die Fragestellung, inwieweit Adaptionsprozesse zwischen verschiedenen Ländermodellen auf Lernprozessen beruhen, die innerhalb multinationaler Unternehmen gewonnen wurden, ist sicherlich eine Fragestellung, die größere Beachtung verdient.

^{iv} Zur Verdeutlichung: Alle angeführten Angaben zu übertragungswerten Eigenschaften eines anderen Personalmanagement-Modells stehen im Text in Anführungszeichen, da sie von den befragten Personalmanagern selber vorgebracht und nicht etwa vom Autor vorgegeben wurden. Ähnlich lautende Aussagen der Befragten wurden dabei allerdings zur verbesserten Übersichtlichkeit vom Autoren zu einer Angabe zusammengefasst. Die Anzahl für jeweils gleich lautende Angaben ist im Text in Klammern gesetzt. Die Personalmanagement-Kategorien, zu denen die genannten Angaben zugeordnet wurden, sind im Text kursiv gedruckt.

LITERATURVERZEICHNIS

Albert, Michel (1991): Capitalisme contre Capitalisme. Paris.

Ballon, Robert J. (2002): Human Resource Management and Japan. In: Euro Asia Journal of Management 12, 5-20.

Ballon, Robert J. (in Vorbereitung): Organizational Survival. In: Haak, René/Pudelko, Markus (Hg.): Japanese Management in the Search for a New Balance between Continuity and Change. Houndmills, New York.

Bleicher, Knut (1982): Japanisches Management im Wettstreit mit westlichen Kulturen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 444-50.

Brewster, Chris (1994): European HRM: Reflection of, or Challenge to, the American Concept? In: Kirkbride, Paul S. (Hg.): Human Resource Management in Europe. Perspectives for the 1990s. London, New York.

Brewster, Chris (1995): Towards a 'European' Model of Human Resource Management. In: Journal of International Business Studies 6, 1-21.

Brewster, Chris/Bournois, Frank (1993): A European Perspective on Human Resource Management. In: Hegewisch, Ariane/Brewster, Chris (Hg.): European Developments in Human Resource Management. London, 33-54.

- Brewster, Chris et al. (1996): Comparative Research in Human Resource Management: A Review and an Example. In: *The International Journal of Human Resource Management* 7, 585-603.
- Brislin, Richard W. (1970): Back-translation for Cross-Cultural Research. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1, 185-216.
- Conrad, Peter/Pieper, Rüdiger (1990): Human Resource Management in the Federal Republic of Germany. In: Pieper, Rüdiger (Hg.): *Human Resource Management: An International Comparison*. Berlin, New York, 109-42.
- Crawford, Robert J. (1998): *Reinterpreting the Japanese Economic Miracle*. Cambridge, Mass.
- Dalton, Natasha and Benson, John (2002): 'Innovation and Change in Japanese Human Resource Management', *Asia Pacific Journal of Human Resources* 3, 345-362.
- Delery, John E./Doty, D. Harold (1996): Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. In: *Academy of Management Journal* 4, 802-35.
- Dore, Ronald (1987): *Taking Japan Seriously. A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*. London.
- Dore, Ronald (2000): *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism. Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford.
- El Kahal, Sonja (2001): *Business in Asia Pacific*. Oxford.
- Ferner, Anthony/Hyman, Richard (1994): *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford.
- Fischer, Lorenz (1991): Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick. In: Fischer, Lorenz (Hg.): *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie*. Bd. 5. Stuttgart.
- Frenkel, Stephen (1994): Pattern of Workplace Relations in the Global Corporation: Toward Convergence? In: J. Belanger et al. (Hg.): *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*. Ithaca.
- Garten, Jeffrey E. (1993): *A Cold Peace: America, Japan, Germany, and the Struggle for Supremacy*. New York.
- Geringer, J. Michael et al. (2002): In Search of "Best Practices" in International Human Resource Management: Research Design and Methodology. In: *Human Resource Management* 1, 5-30.
- Glouchevitch, Philip (1992): *Juggernaut. The German Way of Business: Why It Is Transforming Europe – and the World*. New York et al.
- Guest, David E. (1990): Human Resource Management and the American Dream. In: *Journal of Management Studies* 27, 377-97.

- Guest, David E. (1994): Organisational Psychology and Human Resource Management: Towards a European Approach. In: European Work and Organisational Psychologist 3, 251-70.
- Hamel, Gary/Prahalad, C.K. (1994): Competing for the future. Boston.
- Hampden-Turner, Charles/Trompenaars, Fons (2000): Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values. Chichester et al.
- Harvey, Michael et al. (2002): The Evolution of Strategic Human Resource Systems and their Application in a Foreign Subsidiary Context. In: Asiapacific Journal of Human Resources 40, 284-305.
- Hegewisch, Ariane/Brewster, Chris (1993): Development in Human Resource Management in Europe – An Introduction. In: Hegewisch, Ariane/Brewster, Chris (Hg.): European Developments in Human Resource Management. London, 15-32.
- Hickson, David J./Pugh, Derek S. (2001): Management Worldwide: Distinctive Styles amid Globalization. London.
- Hilb, Martin (1985): Personalpolitik für multinationale Unternehmen. Empfehlung aufgrund einer Vergleichsstudie japanischer, schweizerischer und amerikanischer Firmengruppen. Zürich.
- Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München.
- Hofstede, Geert (2001): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. 2. Aufl. Beverly Hills, London.
- Horiuchi, Akiyoshi (1998): Japan. In: McLeod, Ross H./Garnaut, Ross (Hg.): East Asia in Crisis from Being a Miracle to Needing One? London, New York.
- Huselid, Mark A. (1995): The Effects of Strategic Human Resource Management and Human Resource Planning on Firm Performance. In: Miner, J. B./Crane, D. P. (Hg.): Advances in the Practice, Theory, and Research of Strategic Human Resource Management. New York, 108-25.
- Inohara, Hideo (1990): Human Resource Development in Japanese Companies. Tokyo.
- Kenney, Martin/Florida, Richard (1993): Beyond Mass Production. The Japanese System and Its Transfer to the U.S. New York, Oxford.
- Kerr, Clark et al. (1960): Industrialism and Industrial Man. Cambridge 1960.
- Kirkbride, Paul S. (1994): Human Resource Management in the New Europe of the 1990s. London.
- Kono, Toyohiro/Clegg, Stewart (2001): Trends in Japanese Management. Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities. Houndmills, New York.

- Lammers, Cornelius/Hickson, David J. (1979): Are Organizations Culture-Bound? In: Lammers, Cornelius/Hickson, David J. (Hg.): Organizations Alike and Unlike. International and Interinstitutional Studies in the Sociology of Organizations. London et al., 402-19.
- Lawrence, Peter (1991): The Personal Function. An Anglo-German Comparison. In: Brewster, Chris/Tyson, Shaun (Hg.): International Comparisons in Human Resource Management. London, 131-44.
- Lawrence, Peter (1993): Human Resource Management in Germany. In: Tyson, Shaun et al. (Hg.): Human Resource Management in Europe. London, 25-44.
- Lengnick-Hall, Cynthia A./Lengnick-Hall, Mark L. (1988): Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. In: Academy of Management Review 13, 454-70.
- Levitt, Theodore (1983): The Globalization of the Markets. In: Harvard Business Review, Mai/Juni 1983, 92-102.
- Martin, Graeme/Beaumont, Phil B. (1998): HRM and the Diffusion of Best Practice. In: The International Journal of Human Resource Management 9, 671-95.
- Muller, Michael (1999): Unitarism, Pluralism, and Human Resource Management in Germany. In: mir, special issue 3, 125-44.
- Ornatowski, Gregory K. (1998): The End of Japanese-Style Human Resource Management. In: Sloan Management Review 39, 73-84.
- Ouchi, William G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York.
- Park, Sung-Jo 1985): Informalismus als Managementrationalität. In: Park, S.-J. (Hg.): Japanisches Management in der Praxis. Flexibilität oder Kontrolle im Prozess der Internationalisierung und Mikroelektronisierung. Berlin, 101-18.
- Pascale, Richard T./Athos, Anthony G. (1981): The Art of Japanese Management. Applications for American Executives. London.
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. (1982): In Search of Excellence. Lesson's from America's Best Run Companies. New York.
- Pfeffer, Jeffrey (1994): Competitive Advantage through People. Unleashing the Power of the Work Force. Boston.
- Pfeffer, Jeffrey (1998): The Human Equation. Building Profits by Putting People First. Boston.
- Pieper, Rüdiger (1990): Introduction. In: Pieper, Rüdiger (Hg.): Human Resource Management: An International Comparison. Berlin, New York, 1-26.
- Porter, Michael (1990): Competitive Advantage of Nations. London.
- Pudelko, Markus (2000a-c): Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan. Bd.1. Die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Wettbewerb der Systeme.

Bd.2. Eine systematische und vergleichende Bestandsaufnahme. Bd.3. Wie wir voneinander lernen können. Köln.

Pudelko, Markus (in Vorbereitung a): HRM in Japan and the West: What are the Lessons to Be Learnt from Each Other? In: Asian Business and Management.

Pudelko, Markus (in Vorbereitung b): Human Resource Management. In: Haak, René/Pudelko, Markus (Hg.): Japanese Management in the Search for a New Balance between Continuity and Change. Houndmills, New York.

Reich, Robert B. (1990): The Work of Nations. Preparing Ourselves for the 21st-Century Capitalism. New York.

Schlunze, Rolf D. (2002) Locational Adjustment of Japanese Management in Europe. In: Asian Business and Management 1, 267-83.

Schuler, Randall S./MacMillan, Ian C. (1984): Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. In: Human Resource Management 23, 241-55.

Smith, P. (1997): Japan: A Reinterpretation. New York.

Smith, Chris/Meiksins, Peter (1995): System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis. In: Work, Employment & Society 2, 241-67.

Sparrow, Paul et al. (1994): Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide. In: The International Journal for Human Resource Management 5, 267-99.

Sparrow, Paul/Wu, Pei-Chuan (1998): Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees. In: Employee Relations: The International Journal 20, 26-56.

Spendolini, Michael J. (1992): The Benchmarking Book. New York.

Streeck, Wolfgang (2001): High Equality, Low Activity: The Contribution of the Social Welfare System to the Stability of the German Collective Bargaining Regime. In: G. Boyer (Hg.): Review Symposium: Converging Divergences. Industrial and Labor Relations Review 3, 698-706.

Thurow, Lester (1993): Head to Head. The Coming Economic Battle among Japan, Europe, and America. New York.

Thurow, Lester (1996): The Future of Capitalism. How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World. New York.

Toynbee, Polly (2001): Who's Afraid of Global Culture. In: Hutton, Will/Giddens, Anthony (Hg.): On the Edge: Living with Global Capitalism. Croyden.

Trompenaars, Fons (1993): Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf et al.

Vogel, Ezra F. (1979): Japan as Number One. Lessons for America. Cambridge, London.

- Von Glinow, Mary Ann (2002): Guest Editor's Note: Best Practices in IHRM: Lessons Learned from a Ten-Country/Regional Analysis. In: Human Resource Management 1, 3-4.
- Von Glinow, Mary Ann et al. (2002): Converging on IHRM Best Practices: Lessons Learned from a Globally Distributed Consortium on Theory and Practice. In: Human Resource Management 1, 123-140.
- Wächter, Hartmut/Muller-Camen, Micheal (2002): Co-determination and Strategic Integration in German Firms. In: Human Resource Management Journal 3, 76-87.
- Warner, Malcolm/Campbell, Adrian (1993): German Management. In: Hickson, David J. (Hg.): Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations. Berlin, New York, 89-108.
- Whitehill, Arthur (1992): Japanese Management: Tradition and Transition. London.
- Yoshimura, Noboru/Anderson, Philip (1997): Inside the Kaisha: Demystifying Japanese Business Behavior. Boston.
- Wever, Kirsten (1995): Negotiating Competitiveness. Boston.
- Whitley, Richard (2000): Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford.