



„Global race for talents“ – das Ringen um die Besten

Ein Damoklesschwert hängt über Österreichs und Europas Unternehmen. Denn nachhaltiges Talentmanagement und die Beschäftigung internationaler Fachkräfte kann vor allem bei Global Playern schnell zum Erfolgsschlagloch werden. Ein brisantes Thema für Personalverantwortliche.

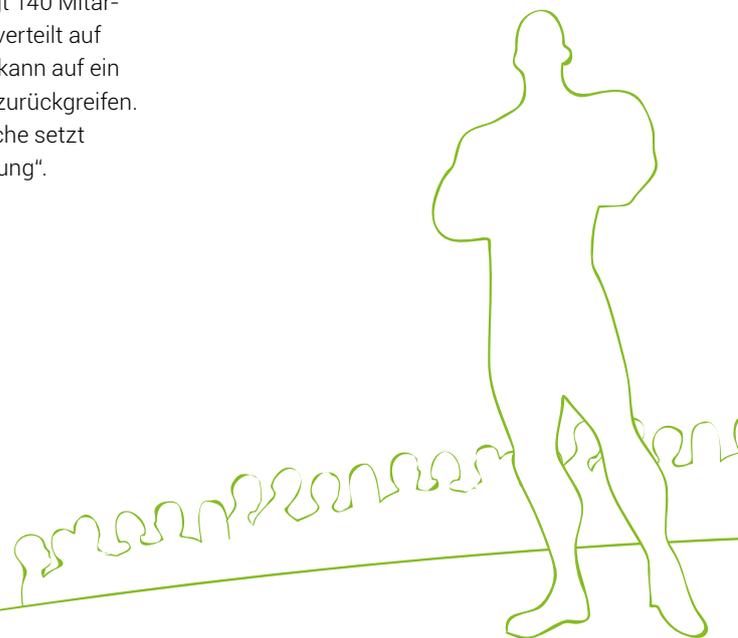


Dr. Almina Bešić
Research and Teaching /
Tenure Track
Department of International
Management

Dieses Thema ist nicht neu, der Handlungsbedarf allerdings wächst. Wie geht man am besten mit diesen Mammut-Aufgaben um? Was analysiert und rät die Theorie? Und was die Praxis? Anhand der international aufgestellten Delacon Biotechnik GmbH und Almina Bešić von der JKU Linz betrachteten wir beide Seiten.

Delacon mit Sitz in Steyregg, OÖ, ab April 2020 in Engerwitzdorf, ist Marktführer bei phytogenen (pflanzlichen) Futtermittelzusatzstoffen, und exportiert in 80 Länder weltweit. Der Global Player beschäftigt 140 Mitarbeiter aus 31 Nationen, verteilt auf 22 Länder der Welt und kann auf ein 30-jähriges Know-how zurückgreifen. In puncto Mitarbeitersuche setzt Delacon auf „Glokalisierung“. (Factbox siehe Seite 13)

Almina Bešić forscht seit März 2019 am Institut für Internationales Management der Johannes-Kepler-Universität Linz. Sie analysierte die „Attraktivität der EU für hochqualifizierte MigrantInnen“. Mit einem Fokus auf österreichische Unternehmen hat Bešić mit Kollegen der Karl-Franzens-Universität Graz über Themengebiete des internationalen Personalmanagements geforscht. Im Fokus stand, wie international tätige Unternehmen von Migranten als Mitarbeiter profitieren können und wie man die Karriere von internationalen Fachkräften fördern kann.



Bešić

EU, Bund und Land ziehen an einem Strang

„Sowohl die europäische Kommission in seiner ‚Europäischen Migrationsagenda‘ als auch der Bund und die Länder bemühen sich, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Unternehmen für internationale Fachkräfte bzw. hochqualifizierte MigrantInnen attraktiv machen. So soll beispielsweise die europäische Visumpolitik modernisiert werden, die so genannte „Blaue Karte EU“ sowie die „Rot-Weiß-Rot Karte“ auf Bund-Ebene, die qualifizierten MigrantInnen einen einfacheren Einstieg in den Arbeitsmarkt ermöglichen“, berichtet Bešić aus ihrer Arbeit. Und sie ergänzt: „Aber auch die Betriebe selbst versuchen, sich zu optimieren, wie sich beim Thema ‚Internationales Personalmanagement‘ herausstellte. Wie der Name schon sagt, fokussiert dieser Forschungsstrang personalpolitische Tätigkeitsfelder, die eine globale Belegschaft betreffen. Internationales Personalmanagement beschäftigt sich also auch mit interkulturellen Themen und den Gegebenheiten in unterschiedlichen Ländern.“

Delacon

Vom Nischenplayer zur Themenführerschaft

Delacon avancierte schnell zum Themenführer. Gerade in den letzten Jahren drängte die Konkurrenz massiv auf den Markt, verstärkte Auslandsaktivitäten sowie die strategische Entgrenzung waren erforderlich. Naturgemäß verlangte das unter anderem, das „International HR Management“ noch intensiver zu fokussieren und als starken, betriebswirtschaftlichen Faktor zu sehen.

„Die Kulturanalyse hat gezeigt, dass sich unsere Mitarbeiter sehr stark mit dem Purpose von Delacon identifizieren. Sie sind die Köpfe hinter dem Erfolg und unsere Unternehmenskultur ist ein wichtiger Treiber für das Wachstum. Wir legen Wert darauf, die Kultur gemeinsam mit Teammitgliedern weltweit aktiv zu gestalten und voranzutreiben.“

Markus Dedl, CEO

Delacon

Mit Mischstrategie zum Erfolg

Der Weg, den das internationale Unternehmen geht, ist eine Art „Glokalisierung“. Das entspricht auch der Unternehmensphilosophie eines internationalen und divergenten Teams als Erfolgsfaktor. Glokalisierung heißt also, nicht eigene Mitarbeiter entsenden, sondern internationale rekrutieren und im Heimatland anstellen. Das ist insofern schlau, weil ortsansässige

Kunden einheimische Berater eher akzeptieren, da es keine Sprach- oder Kulturhindernisse gibt und sich damit Mitarbeiter und Unternehmen den Aufwand einer Relocation sparen. Delacon arbeitet deswegen mit einer transnationalen bzw. multinationalen Mischstrategie. Dazu werden zentral klare Leitlinien (Corporate Guidelines, digitale Planungssysteme, ...) erarbeitet, die global ausgerollt werden. Die regionalen Niederlassungen unterscheiden sich jedoch in der Detailausprägung voneinander. Für den HR-Bereich scheinen Fragen der Entgeltfindung, lokale Gesetzeslagen, Handhabung der Arbeitsbeziehungen und die Lösung der strategischen Fragen in diesem Kontext durch.

Bešić

Verschiedene Erfolgswege

„Wie man bei Delacon schön sieht, gibt es verschiedene Wege, Internationales HR-Management zu betreiben – es gibt nicht nur eine Möglichkeit. Mit einer weiteren beschäftigt sich eine Studie, in der wir die zentrale Frage stellen, ob und welchen Sinn es macht, dass österreichische Unternehmen, die z. B. in Südosteuropa tätig sind, hochqualifizierte Migranten mit südosteuropäischem Hintergrund als ‚Expatriates of host country origin‘ in die Region schicken und welche Auswirkungen das auf den Betrieb hat. Acht österreichische Unternehmen beleuchteten wir und identifizierten dabei verschiedene Praktiken. Klares Resultat aller ist, dass Unternehmen, die MigrantInnen aus Südosteuropa in die Region senden, von deren ‚Insiderwissen‘ profitieren. Deshalb bildeten einige der Unternehmen in Traineeprogrammen zukünftige Manager aus der Region in Österreich aus, um diese ►



dann in die Tochtergesellschaften zu entsenden. Sie kennen die Kultur der Muttergesellschaft sowie die Herausforderungen in der Region“, erläutert Bešić.

Bešić

Insiderwissen nutzen

„Eine Anschlussstudie durchleuchtete, inwieweit sich die Karriere hochqualifizierter Migranten in Österreich entwickelt und welche Rolle die Unterstützung durch Unternehmen dabei spielt. Wir untersuchten Karrieren von Migranten aus Südosteuropa, die durch ein Traineeprogramm gefördert wurden und welche Vorteile daraus resultieren. Die Internationalisierungsstrategie der Betriebe wurde dadurch bereichert, da das Unternehmen auf kulturelles Wissen, Sprachkenntnisse und institutionelles Wissen über die Region der TeilnehmerInnen zurückgreifen konnte. Dabei profitierte auch die Kundenbindung, da neue Kundensegmente eröffnet wurden. Für die TeilnehmerInnen selbst brachte es neben der fachlichen Weiterentwicklung auch eine persön-

liche Entwicklung. Beispielsweise durch die Arbeit in interkulturellen Teams, was auch zum besseren Verständnis der österreichischen Kultur führte. Summa summarum können spezifische Förderprogramme für MigrantInnen (ähnlich wie Frauenförderprogramme) sehr hilfreich sein, um Fachkräfte ans Unternehmen zu binden. Vice versa sind Förderprogramme für die Fachkräfte selbst ein guter Einstieg in eine Unternehmenskultur und die soziale Umgebung. Personalverantwortliche sollten ernsthaft darüber nachdenken, Kompetenzen von Migranten strategisch einzusetzen, sei es im Internationalisierungsprozess oder in der Zusammensetzung von internationalen Teams“, appelliert Bešić.

Delacon

IHRM – ein Aufwand, der sich lohnt

Man muss der Wahrheit ins Auge sehen: Internationales HR Management, internationale Mitarbeiter rekrutieren, um sie dann im Heimatland anzustellen, verursacht hohe Kosten. Aber es macht langfristig Sinn, dessen ist sich Delacon sicher. Am Ende des Tages

verzinst sich so ein „Deal“ mehrfach, für beide Seiten. Hier zu sparen, wäre als international ausgerichtetes Unternehmen komplett falsch.

Mit einigen komplexen Themen und Fragen muss man sich noch verstärkt auseinandersetzen. Da wären zum Beispiel die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in EU-Ländern und Drittländern, unterschiedliche Steuergesetze sowie die Versteuerung von Gehalt und Zusatzleistungen (meal vouchers, office allowance, ...). Ändert sich das Gehalt, wenn der Mitarbeiter seinen Wohnsitz in ein anderes Land verlegt? Und wie sieht es mit den unterschiedlichen, länderspezifischen monetären Anreizen aus wie z. B. einer Zusatzversicherung oder dem Firmen-Pkw, dieser ist in Belgien ein „must have“?

Geld ist aber bekanntlich nicht alles, das nimmt auch Delacon wahr. Immer wichtiger wird der „Purpose“ für die Mitarbeitermotivation sowie -produktivität. Gehalt, Boni und etwaige Social Benefits als alleinige Treiber reichen nicht mehr, denn Mitarbeiter wollen

Welcome to Upper Austria – eine Initiative des Netzwerks Humanressourcen



Gut ausgebildete Menschen sind der wichtigste Erfolgsfaktor in der wissensbasierten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft. Um die Position Oberösterreichs als Top-Wirtschaftsraum in Europa nachhaltig auszubauen, forciert das Land Oberösterreich die strategische Weiterentwicklung der Arbeitsmarkt- und Standortpolitik auf Basis des Programms „Arbeitsplatz Oberösterreich 2030“.

Um Fachkräfte nach Oberösterreich zu holen und hier zu halten, laufen derzeit mehrere interessante Schlüsselprogramme wie das „Talent Attraction Programm Upper Austria“ (TAP), das mit 1. Februar 2019 startete. Ziel des Projekts – ausgelegt auf drei Jahre mit einem Budgetvolumen von 3 Mio. Euro: Den Standort Oberösterreich als international attraktive Arbeitsregion zu positionieren und qualifizierte Fachkräfte aus dem In- und Ausland zu gewinnen. Nach einer erfolgreichen Mitarbeitersuche sind insbesondere wichtig, die Talente an das Unternehmen zu binden sowie am Standort zu integrieren. Unterstützung erhalten Unternehmen oder HR-Abteilungen im Netzwerk Humanressourcen. Die Servicestelle „Welcome2Upper Austria“ hat sich auf das Onboarding von Internationals spezialisiert. Das Welcome2Upper Austria-Service-Center unterstützt mit persönlichen Beratungen, Informationsveranstaltungen, Social Events und Trainings internationale Fach- und Schlüsselkräfte sowie Unternehmen bei der beruflichen und privaten Integration in Oberösterreich. Weitere Infos unter www.welcome2upperaustria.com

Quellen:

- Bešić A., Ortlieb R., (2018) „Expatriates of Host-country Origin in South Eastern Europe: Management Rationales in the Finance Sector“, *European Management Review*, 2018 online first: DOI: 10.1111/emre.12294
- Hirt C., Ortlieb R., Winterheller J., Bešić A., Scheff J., (2017) „Developing international talents: how organisational and individual perspectives interact“, *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 Issue: 7, pp.610-627, <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2016-0091>
- Bešić A. (2015), *Austrian companies in the Western Balkans: An Analysis of the Transfer of Human Resource Strategies and the Employment of Expatriates of Host Country Origin*, University of Graz (<http://unipub.uni-graz.at/obvugr/content/titleinfo/446913?lang=en>)
- ICF Consulting (2016), *Study for an impact assessment on a proposal for a revision of the Council Directive 2009/50/EC of 25 May 2009 on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly qualified employment („EU Blue Card Directive“)*, 2016 (https://ec.europa.eu/home-affairs/what-is-new/news/news/2016/20160607_1)
- European Commission (2015), *A European Agenda on Migration*, COM(2015) 240 final: Brussels
- Dowling P., Festing M., Engle A.D., (2013), *International Human Resource Management*, 6ed. Cengage Learning EMEA: London.

vermehrt etwas Sinnvolles tun – und das gilt nicht nur für die „Millennial“-Generation, sondern auch für Personen über 40.

Delacon

Virtuelle Teams aufbauen

Delacon regelt die Personalarbeit als Kompetenzverbund. Das heißt, man versucht, in den Niederlassungen „HR Business Partner“ zu entwickeln. Frankreich ist dabei das Rollout-Model, weitere Subsidiaries werden folgen. Kommuniziert wird vorrangig via Videokonferenzen. Das kommt dem real-life experience am nächsten und erzeugt beinahe gleich viel persönliche Bindung und Vertrauen untereinander wie face-to-face-Meetings. Die Verankerung von Firmenkultur und Werte an allen Standorten steuert das Corporate Culture Team.

Erfolg und unsere Unternehmenskultur sind ein wichtiger Treiber für das Wachstum. Wir legen Wert darauf, die Kultur gemeinsam mit Teammitgliedern weltweit aktiv zu gestalten und voranzutreiben. ■

Anna Wolfmayr
Global HR Lead, Delacon



Bild: Fotostudio Engleder

FACTBOX Delacon

Als Familienunternehmen gewachsen, prägte Delacon den Begriff der „phytogenen Futtermittelzusatzstoffe“ und ist seit fast 30 Jahren Pionier und Weltmarktführer in dieser Kategorie. Außerdem wurde Delacon zum österreichischen Wachstumschampion 2018 gekürt. Es ist das wachstumsstärkste Unternehmen seiner Branche und eines von 150 Unternehmen mit überdurchschnittlichem Umsatzwachstum. Das stetig wachsende Team erforscht, entwickelt und produziert Futtermittelzusatzstoffe für Geflügel, Schweine, Wiederkäuer und Aquakulturen. Die phytogenen Produkte werden aus Kräutern, Gewürzen, anderen Pflanzen und deren Extrakten hergestellt.

Mitarbeiter national/international: 140
Männer/Frauen: 75 Frauen, 65 Männer
Akademikergrad: 68,28
Nationalitäten: 31

Angestellte in wie vielen Ländern: 22
Anstellung in den Subsidiaries in Österreich, Tschechien, Frankreich, Ungarn, Polen, Russland und den USA



Bilder: Delacon



ERFA Internationales HR-Management

Auch in Ihrem Unternehmen Thema? Nützen Sie die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch in unserem neuen **ERFA Internationales HR-Management** (Start Jänner 2020).

Anmeldung, Infos unter: www.netzwerk-hr.at/kooperationen/erfahrungsaustausch-runden/