



# Globale Talente managen – Herausforderungen und Maßnahmen für ein gutes Ankommen im Unternehmen

**FH-Prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer**  
**Global Sales and Marketing, Campus Steyr**

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS

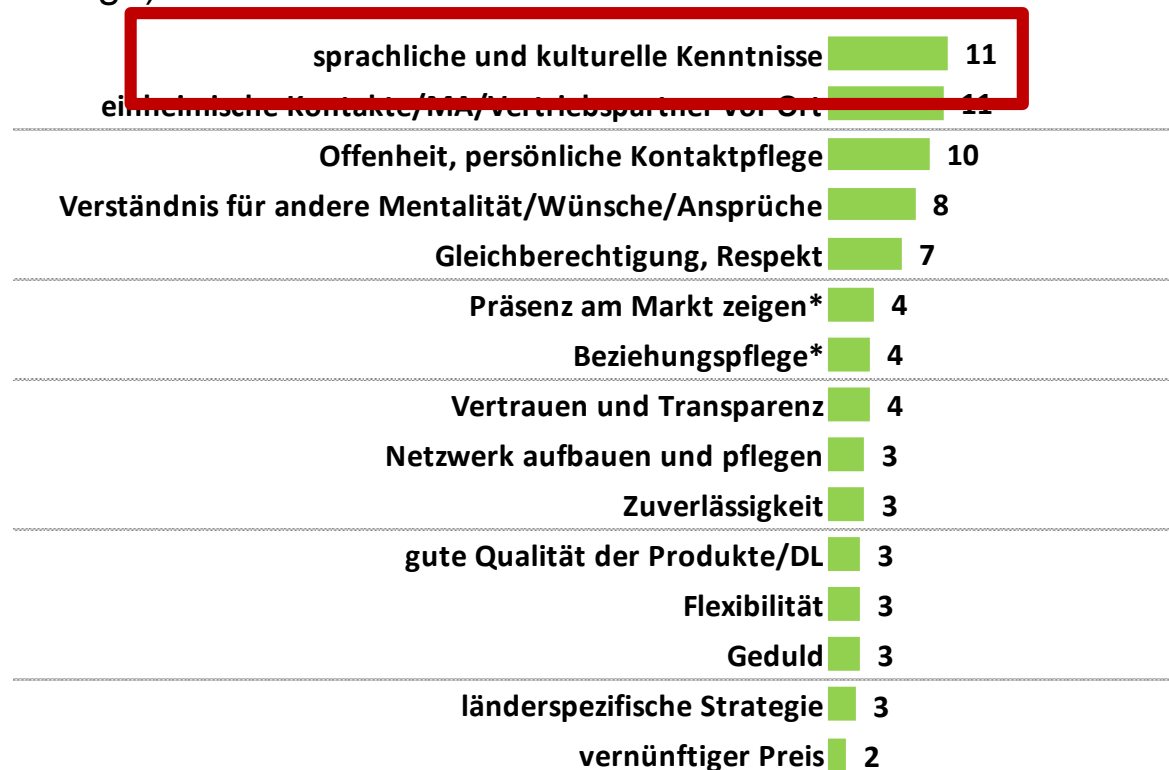


UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES  
UPPER AUSTRIA

# Erfolgsfaktor für internationales Business: Sprachen und kulturelle Kenntnisse

Frage in der CEE Barometer Studie:

“Was ist ein absolutes MUST DO, um Erfolg im internationalen Business zu haben?“  
(n=232; Antworten in %; offene Frage)



# Internationales Business – Internationale MitarbeiterIn – Internationale Herausforderungen

## Expatriierung

Rekrutierung

Selektion

Familie, Haushalt, ...

Kompensation

Vorbereitung / Training /  
Begleitung

Repatriierung

## Mitarbeiterführung auf Distanz / in internationalen Niederlassungen

Rekrutierung

Selektion

Weiterbildung

Performancemanagement

Employment relations

....

## Onboarding

Rekrutierung

Selektion

Familie, Haushalt, ...

Weiterbildung / Training

Talentmanagement

Performancemanagement

...

# Expatriierung - Erfolgsfaktoren

## Expatriierung

Rekrutierung

Selektion

Familie, Haushalt, ...

Kompensation

Vorbereitung / Training /  
Begleitung

Repatriierung

## Was macht einen guten Expat aus?

- Basis: Know-how, Unternehmenskultur
- Adaptionsfähigkeit – Fähigkeiten für Wissenstransfer
- Leadership-Fähigkeiten
- Netzwerker
- Sprachkenntnisse
- Exzellente Vorbereitung auf interkulturelle Herausforderungen

## Alternative Formen des internationalen Arbeitens:

Kurzzeitige Assignments, Frequent Flying, Rotationsprinzip, Virtuelle Assignments, ...

# Mitarbeiterführung auf Distanz - Erfolgsfaktoren

## Mitarbeiterführung auf Distanz

Rekrutierung

Selektion

Weiterbildung

Performancemanagement

Employment relations

....

## Was bringt langfristigen Erfolg?

- Klare Definition der Kompetenzen (orientiert sich an Fähigkeiten der MitarbeiterInnen)
- Enge und permanente Kommunikation unter Nutzung diverser Kommunikationswerkzeuge
- Gemeinsames Verständnis für Zusammenarbeit entwickeln und klar definieren
- Transparente Leistungsstandards entwickeln
- Erfolge besonders anerkennen
- Führungskraft als Coach
- Gemeinsame Arbeitssprache definieren
- Interkulturelle Kompetenzen im Unternehmen (in der Projektgruppe) fördern

# Mitarbeiterführung in internationalen Niederlassungen - Erfolgsfaktoren

## Mitarbeiterführung in internationalen Niederlassungen

Rekrutierung

Selektion

Weiterbildung

Performancemanagement

Employment relations

....

## Was bringt langfristigen Erfolg?

- Diskurs im Unternehmen: Kontrolle – Vertrauen
- Diskurs: ethnocentric – polycentric – regiocentric – geocentric
- Klare Definition der Kompetenzen der Niederlassung (orientiert sich an Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und an Marktgegebenheiten)
- Adaption der Managementinstrumente (wenn nicht-ethnocentric)
- Interkulturelle Kompetenzen im Headquarters und bei internationalen MitarbeiterInnen vor Ort fördern
- Internationale Highperformer -> Headquarters

# Onboarding - Erfolgsfaktoren

## Onboarding

Rekrutierung

Selektion

Familie, Haushalt, ...

Weiterbildung / Training

Talentmanagement

Performancemanagement

...

## Was bringt langfristigen Erfolg?

- Basis: die richtige Person ist gefunden
- Onboarding = Chefsache
- Sprachliche Barrieren verringern
- Interkulturelle Kompetenzen im Unternehmen fördern

# Ein paar Tipps zum Brückenbauen...

## Willkommen bei uns

Wertschätzung Unternehmenskultur ist Chefsache

Nutzen Sie die Chancen von heterogenen Teams

Sich Zeit nehmen

## Willkommen Administration

Unterstützungsleistungen proaktiv anbieten

Übersetzungs- und Dolmetscherdienste

Informationen in diversen Sprachen

## Willkommen Beruf

Einstieg planen

Mentoren / Buddy-System

Kommunikation (Sprache)

## Willkommen Freizeit

Informationen zu Vereinen

Gemeinsame interkulturelle Veranstaltungen

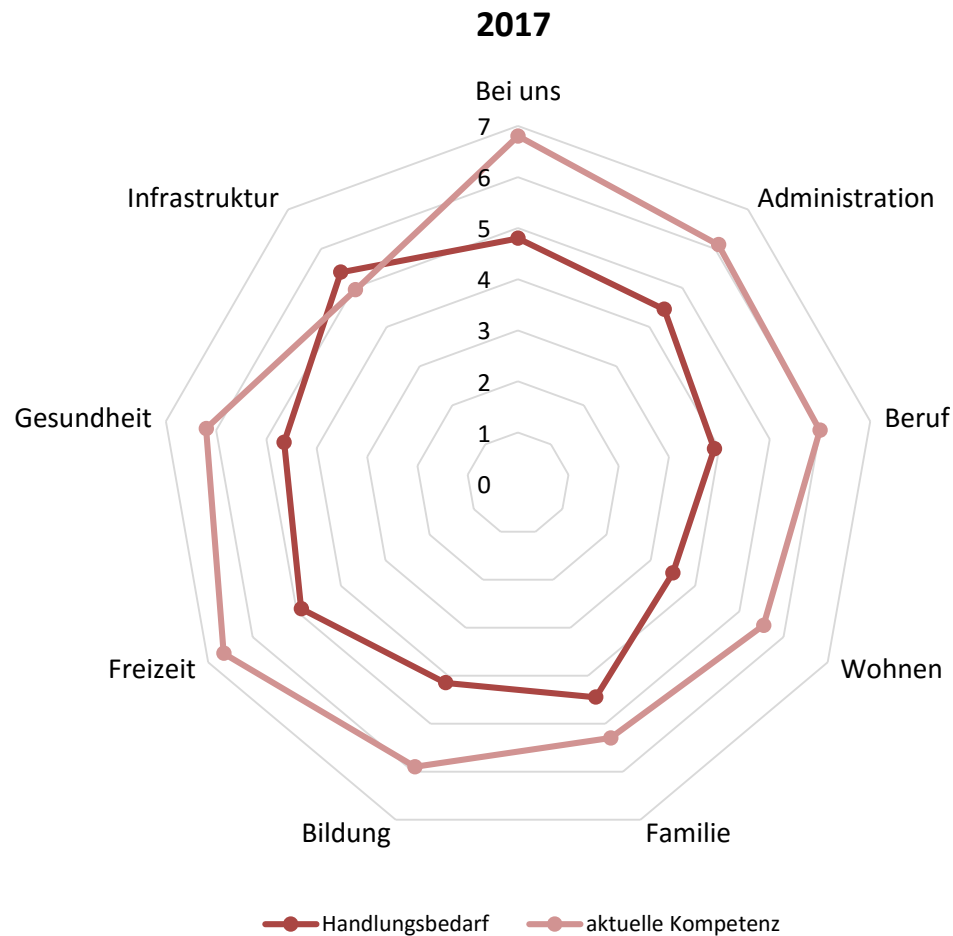
Angebote – keine Verpflichtungen



# Willkommens-Check




- 9 Kategorien
  - Willkommen\_Bei Uns, Administration, Beruf, ...
  
- Ziel: Selbsteinschätzung
  - Was machen wir schon heute?
  - Wo gibt es Handlungspotenzial?
  
- 41 Unternehmen
  - Interviewzeitraum: Oktober – Dezember 2016
  - Interviewzeitraum: Juli – Oktober 2017
  
- 37 Gemeinden
  - Interviewzeitraum: Juli – Dezember 2016
  - Interviewzeitraum: Jänner – November 2017

# Vergleich Selbsteinschätzung Handlungsbedarf & Kompetenz






N=20

# Willkommen\_

- Bei Uns 
  - Begrüßung in der Organisation
    - Empfang in der Organisation (19 Unternehmen)
    - Führung durch die Organisation (19 Unternehmen)
    - Willkommensmappe (17 Unternehmen)
  
- Administration 
  - Persönliche Unterstützung bei administrativen Schritten
    - Beim Ausfüllen von Formularen (15 Unternehmen)
    - Kontaktaufnahme mit anderen Einrichtungen (12 Unternehmen)
    - Begleitung zum Meldeamt (6 Unternehmen)
  
- Beruf 
  - Vergabe von Diplomarbeitsthemen (13 Unternehmen)
  - Mentoren/Buddy-System (12 Unternehmen)
  - Kontaktherstellung zu berufs- und arbeitsmarktrelevanten Stellen (12 Unternehmen)

# Willkommen\_

- Wohnen 
  - Persönliche Unterstützung bei der Wohnungssuche (15 Unternehmen)
    - Kontaktvermittlung/ -herstellung/Netzwerke
    - Wohnungsvermittlung/Vermittlung Immobilienangebote
    - Mietvertrags-Check
  
- Familie 
  - Persönliche Unterstützung beim Finden eines Kinderbetreuungsplatzes (10 Unternehmen)
  
- Bildung 
  - Vom Unternehmen werden Informationsmaterialien bezüglich Weiterbildungsmöglichkeiten bereitgestellt (14 Unternehmen)

# Willkommen\_

Diverse zusätzliche Maßnahmen werden getroffen in Willkommen\_

➤ Freizeit 

- Sportaktivitäten, Ausflüge, finanzielle Unterstützung bei Tätigkeiten, ...

➤ Gesundheit 

- Unternehmensinterne Gesundheitsprogramme, ermäßigte oder freie Eintritte zu Sportzentren, betriebsärztliche Angebote (z. B. Impfungen, Sehtests, ...), ...

➤ Infrastruktur 

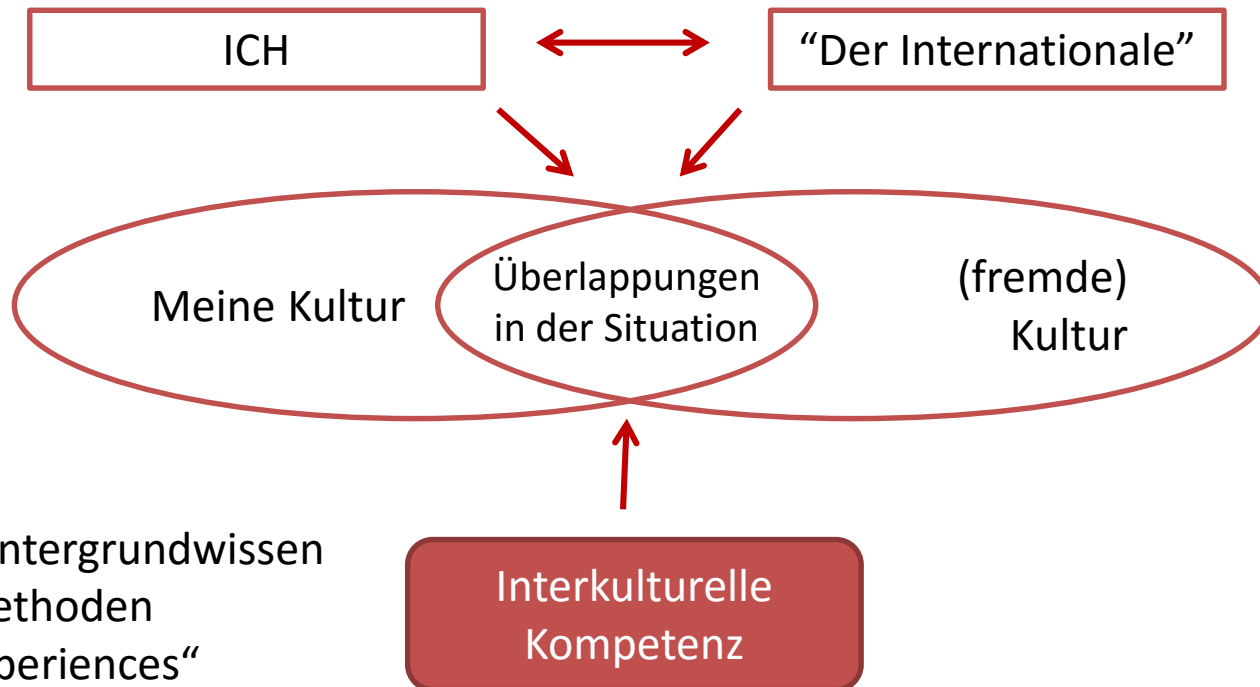
- *Teilbereich mit dem größten Handlungsbedarf*

# Interkulturelle Unterschiede - Bedeutung für Unternehmen

- Beziehungsorientierung
  - hoch / niedrig
  - privat / beruflich
  - beziehungs- / vertragsorientiert
  
- Zeitorientierung
  - Vergangenheit / Zukunft
  - Sequenziell / parallel
  - Langfristig / kurzfristig
  
- Verhaltensstil
  - Hierarchie / Rolle des Vorgesetzten / Technikers / Verhandlers / Teamleiters
  - Struktur
  - Emotion / Humor

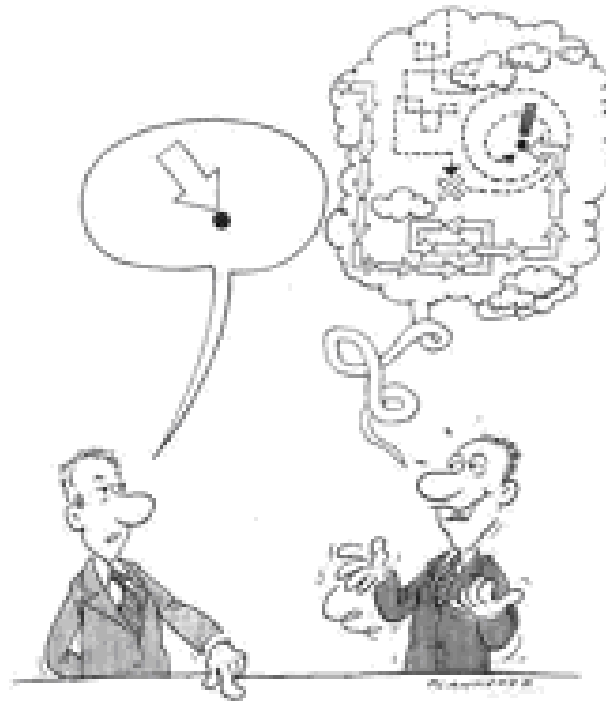


# Mit interkultureller Kompetenz zum Unternehmenserfolg



# Wie können wir ...

## Interkulturelle Kompetenzen definieren?





# Komponentenmodell der interkulturellen Kompetenz

## Kognitionen

Wissen

Selbstreflexion

Vorurteile

## Emotionen

Empathie

Offenheit

Akzeptanz von  
Unterschieden

Respekt

Frustrationstoleranz

## Verhaltensweisen

Kommunikation

Mediation

Verhaltensalternativen

*Fostering Intercultural Competencies among Students: Development of a Theoretical Model and Questionnaire*, D. Strohmeier, P. Grading, E. Stefanek, M. Überwimmerr, S. Wiesinger. In: Proceedings Cross-Cultural Conference 2014, ISBN 978-3-8440-2760-0, Shaker Verlag, p.217-229.

# Beispiel für Training

## International erfolgreich – interkulturell fit!

### Learning Goals / Objectives:

- Steigerung der interkulturellen Sensibilität und Kompetenz
- Reduktion von Kosten, Zeit und Risiken in internationalen Business-Situationen

### Inhalt:

- Interkultureller Selbstcheck
- Wie beeinflusst Kultur unterschiedliche Situationen und Handlungen im Business?
- Beziehungsorientierung – Zeitorientierung – Verhaltensstil im internationalen Kontext
- Interkulturelle Werkzeuge, um bessere Entscheidungen zu treffen
- Erkennen von interkulturellen Herausforderungen
- Selbstreflexion und Feedback



### Methoden:

- Wissenstransfer, Rollenspiele, Case Studies, Selbstreflexion, Feedback

# GSM Kontaktdaten



**FH-Prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer**

**Dekanin, Studiengangleiterin “Global Sales and Marketing”**

---

**Email: [margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at](mailto:margarethe.ueberwimmer@fh-steyr.at)**

**Tel: +43 (0)664 80484 33612**