



Foto: Ormer

# editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

immer mehr Unternehmen sind international aktiv. Auch kleine Betriebe wagen zunehmend den Sprung über die Landesgrenzen. Laut einer Studie des Management Clubs erzielen knapp 30 Prozent der österreichischen Firmen mit zehn bis 49 Beschäftigten einen Teil ihres Umsatzes im Ausland, bei den Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern liegt der Anteil sogar bei 70 Prozent. Schon heute arbeitet mehr als die Hälfte der österreichischen Beschäftigten für internationale Arbeitgeber – eine Quote, die in Zukunft voraussichtlich weiter steigen wird.

Auf Personalisten kommen im Zeitalter der Globalisierung komplexe Aufgaben zu. Sie müssen HR-Strategien für einzelne Regionen und Länder entwickeln, Mitarbeiter für den Einsatz im Ausland finden und Führungskräfte im Umgang mit den verschiedenen Kulturen schulen. Einige Anregungen für die internationale Personalarbeit geben wir in dieser Ausgabe. Darin beschreiben wir, welche Personalstrategie die Supermarktkette Eurobilla in Zentral- und Osteuropa verfolgt (S. 16) und wie der Automobilzulieferer Magna seine Expatriates auf den Auslandseinsatz vorbereitet (S. 14). Wir geben Tipps für die Personalführung in virtuellen Teams (S. 12) sowie für den Einsatz in Japan und China (S. 20).

Wie vernetzt die internationalen Märkte sind, lässt sich derzeit am Beispiel der Finanz- und Wirtschaftskrise beobachten. Nach der jüngsten Konjunkturprognose des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO) wird sich die globale Rezession in den folgenden Monaten auch in Österreich zunehmend bemerkbar machen. Was das für die

Personalarbeit bedeutet, beschreibt HR-Guru Dave Ulrich im Interview mit dem personal manager (S. 8).

Allen trüben Konjunkturprognosen zum Trotz wünscht das personal-manager-Team Ihnen

und Ihren Kollegen einen guten und erfolgreichen Start in das neue Jahr!

Ihre

Bettina Geuenich

## DREI FRAGEN AN ...



Foto: Cibulka

### Erich Cibulka,

Managing Partner von Philadelphia Management, zuvor HR-Director der Bank Austria

### Herr Cibulka, wie wirkt sich die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise auf das Human Resource Management aus?

Einige Personalberater berichten, dass Unternehmen Suchaufträge mitten im Prozess abrechen oder komplette Aufnahmestopps verhängen. Andere stellen ihre Personalentwicklungspläne zurück. Das heißt zwar nicht, dass sie nicht mehr weiterbilden, aber jede Investition muss besser als zuvor begründet werden. Manche Unternehmen sagen sogar ihre Weihnachtsfeiern ab, um Kosten zu sparen.

### Was sind die größten HR-bezogenen Fehler, die Unternehmen jetzt begehen können?

Meine Sorge ist, dass viele Unternehmen über das Ziel hinausschießen. In den letzten Jahren gehörten Talentmanagement und Retention zu den Topthemen der Personalarbeit, und viele Unternehmen haben große Anstrengungen unternommen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Mit einigen aus der Hüfte geschossenen Maßnahmen könnten sie sich jetzt ihr mühsam aufgebautes Image wieder zerstören. Arbeitgeber sollten sich bewusst sein, dass alles, was sie jetzt tun, unter den Augen aller geschieht. Markt und Mitarbeiter prüfen die Glaubwürdigkeit der Leitbildaussagen eines Unternehmens in Zeiten wie diesen genau.

### Was sind die wichtigsten Aufgaben von HR in der Krise?

Die Aufgaben unterscheiden sich gar nicht so stark vom Normalgeschäft. Personalabteilungen sind Nachhaltigkeitsabteilungen, und jeder Personalchef ist gut beraten, nicht in Quartalen, sondern in Jahren zu denken. Insofern ist es wichtig, die Nachhaltigkeit in der Positionierung aufrechtzuerhalten. Gerade jetzt wird der Druck auf HR steigen, einen kostenmäßigen „quick win“ zu realisieren. Personalmanager brauchen daher einen breiten Rücken, um im Dialog mit der Geschäftsleitung für Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit einzutreten.