

# Internationale Führungskräfteentwicklung

**SIETAR Forum**  
**29. Februar 2008**

Heinz Jarmai  
Beratergruppe Neuwaldegg

# 1. Modelle der Internationalisierung

	<b>zentral</b>	<b>dezentral</b>
<b>monokulturell</b>	Stammhaus- konzept	Unternehmen unter einem Dach
<b>interkulturell</b>	One Company	Netzwerk

## 2. Wachstumsstrategie

- Organisches Wachstum
- Akquisitorisches Wachstum
- Innovatorisches Wachstum

### 3. Führungskräfte im internationalen Kontext

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich die Anforderungen an das Management in internationalen Unternehmen hinsichtlich der Struktur nur bedingt von denen in nationalen Unternehmen unterscheiden.

In internationalen Unternehmen wird jedoch – angesichts der Komplexität der Märkte und der Unternehmenstätigkeit – ein teilweise deutlich höherer Ausprägungsgrad erwartet.

Dies gilt vor allem für folgenden Qualifikationskriterien:

- Generalistenkompetenz
- Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit
- Improvisationsvermögen sowie die Fähigkeit zur Lösung schlecht strukturierter Probleme
- Soziale Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern unterschiedlicher nationaler Herkunft sowie mit vielen externen Interessensgruppen
- Kontaktfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit bei/trotz Sprachbarrieren, Vorurteilen und Qualifikationsunterschieden
- Lernfähigkeit
- Konstruktiver Umgang mit Unsicherheiten
- Konflikt- sowie Kompromissfähigkeit
- Physische und psychische Belastbarkeit

➤ Managementqualifikation bei forciertem akquisitorischen Wachstum

Diese Strategie erfordert für die verschiedenen Phasen:

- Such- und Bewertungsphase
- Closing-Phase
- Integrationsphase
- Optimierungsphase

spezifische Fähigkeiten. Hinsichtlich der Phasenlänge und der hieraus resultierenden qualitativen Aspekte bestehen branchenbezogen starke Unterschiede.

# 4. Personalkarrieren

## 4.1. Interne Karrierewege

Wege Quellen	Versetzung (horizontal)	Beförderung (vertikal)
Mitarbeiter/in aus dem Stammhaus		
Mitarbeiter/in aus der Auslandsgesellschaft, in der Bedarf besteht		
Mitarbeiter/in aus einer der übrigen Gesellschaften (Drittländer)		

Wahl der Quelle hängt u.a. vom Internationalisierungsmodell ab

## 4.2. Externe Deckung des Personalbedarfs

Das unternehmensspezifische Internationalisierungsmodell gibt auch den Hintergrund für die

- Anforderungsprofile
- Rekrutierungsstrategien
- Rekrutierungs-Organisation
- Integrations-Policy
- Trennungsstrategien



## 5. Internationaler Besetzungsprozess

### ➤ Besetzung von Positionen

- **Spielregeln** und Prinzipien, die bei der Organisation ansetzen (Policy, Anforderungsprofile, Besetzungsprozess, Spielregeln für „in and out“)
- **Spielregeln** und Prinzipien, die bei der **Person** ansetzen (Karrierewege/-schritte, Begleit- und Stützsysteme)
- Unternehmensweite **Database** der Führungs- und Schlüsselkräfte (Qualifikation, Erfahrungen, Potenzial + Perspektiven, Familiensituation + Interessen, Bezahlung)
- internationale, divisionsübergreifende **Job Börse/Ausschreibung**
- internationales, divisionsübergreifendes **Mentorship-Council** für Young Potentials und High Potentials als Clearing- und Evaluations-Organ

### ➤ Projekt- und Consulting-Staff

- PM Know-How und spezifisches Fach- u/o. Methoden Know-How
- Anreizsysteme für Staff (Karriere, Einkommen, Lernen)
- Anreizsysteme für „Aufnehmende“ (Wissen, Kapazität, Kosten, Netzwerk)
- Pool-Clearing-Stelle

## 6. Personalentwicklung

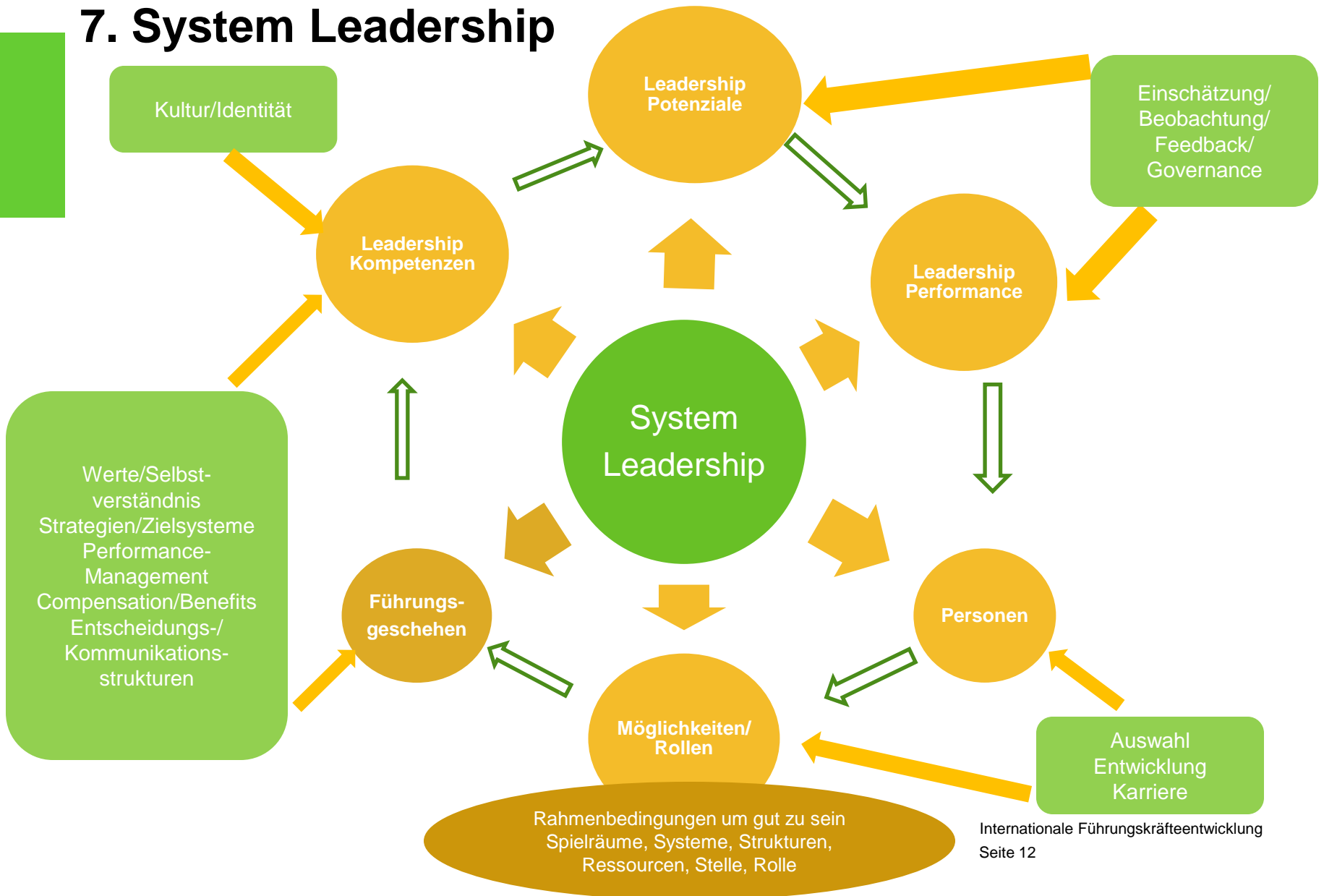
### 6.1. Ziele der Personalentwicklung

- Selektive Aus- und Weiterbildung für Schlüssel- und Führungskräfte
- Verbesserung der internationalen Kompetenz aller Beschäftigter
- Vorbereitung für einen Auslandseinsatz
- Aktualisierung der Qualifikationen während des Auslandsaufenthaltes
- Verbesserung der Zusammenarbeit von internationalen Teams
- Erhöhung der Motivation
- Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft
- Abstimmung von Unternehmensinteressen und individuellen Zielen

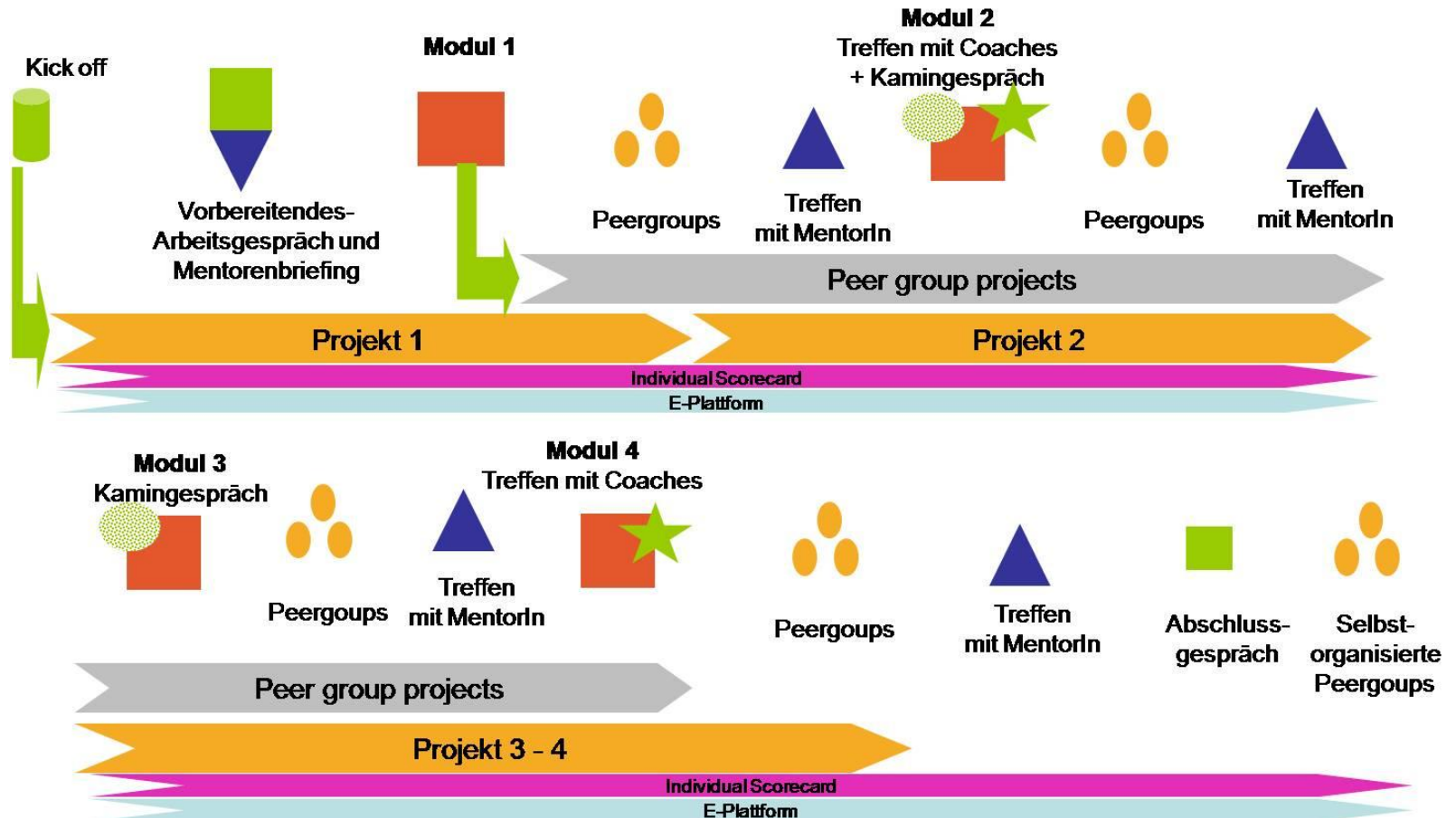
## 6.2. Instrumente der Personalentwicklung

- internationale MD-Programme (intern, extern)
- internationale Young Professional Programme
- Communities of Practice
- Internationale Job Rotation
- Mitarbeit in internationalen Projekten
- Leistungsbeurteilung und Potentialanalyse unter Berücksichtigung der differierenden nationalen Bedingungen
- internationale Mentorship-Strukturen

# 7. System Leadership



## 8. Prototypische Architekturen eine Programms für High Potentials



## 8. Prototypische Architekturen eine Programms für High Potentials

