



Georg Reiser

Personalchef
voestalpine AG

voestalpine
EINEN SCHRITT VORAUSS.

voestalpine AG: Internationalisierung des HRMs

Vom Österreich Fokus zur Brille des Global Players

Die voestalpine AG entwickelte sich seit ihrer Gründung vom mitteleuropäischen Stahlerzeuger mit dem Hauptsitz in Linz zu einem weltweit tätigen High-End stahlverarbeitenden Konzern. Bis zu den ersten Privatisierungsschritten im Jahre 1995 war das Unternehmen zur Gänze in Staatsbesitz, in einige Skandale verstrickt und tief in den roten Zahlen. Acht Jahre später wurde die Privatisierung vollständig abgeschlossen. Die voestalpine AG tritt seitdem selbst- und verantwortungsbewusst als globaler Player mit 360 Produktions- und Vertriebsgesellschaften in 62 Ländern auf und beschäftigt mehr als 40.000 Mitarbeiter/innen.

Die voestalpine AG verfügt über ein weit gestreutes Portfolio, das mit Stahl, Edelstahl, Bahnsysteme, Profilform und Automotive aus fünf Divisionen besteht. Diese teilweise hochgradig unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche entwickelten sich, indem sich das Unternehmen stets auf Aufgaben spezialisierte, die aufgrund hoher Eintrittsbarrieren (Vertriebsnetz, hoch-

spezialisiertes Wissen etc.) nur für wenige Unternehmen zugänglich waren. Heute hat das Unternehmen seine Position als globaler Nischenplayer soweit gefestigt, dass es für Konkurrent/inn/en äußerst schwierig geworden ist, in den einzelnen Geschäftsfeldern erfolgreich mit der voestalpine AG zu konkurrieren. Die voestalpine AG ist Weltmarktführer bei Weichen, Werkzeugstahl und Spezialprofilen, sowie Europas Nummer 1 bei der Herstellung von Schienen und eines der führenden europäischen Zulieferunternehmen der Automobil-, Hausgeräte- und Energieindustrie.

„Was bedeutet für die voestalpine AG Internationalisierung?“

Voestalpine ist schon aufgrund des umfangreichen und geografisch weitreichenden Auftretens ein internationaler Konzern mit weltweiten Produktions- und Vertriebsstätten. Während im operativen Bereich daher die Internationalisierung bereits gut geglückt ist, gibt es im Perso-

nalmanagement noch Nachholbedarf. Deshalb widmen wir uns gegenwärtig verstärkt der Internationalisierung des Human Resource Managements. Ziel ist dabei nicht, die konzernüberspannende Personalstrategie zu internationalisieren. Vielmehr möchten wir in Modulen einzelne Instrumente in den verschiedenen Divisionen implementieren, die die Internationalisierung unterstützen und weiter vorantreiben. Bisher war ein starker lokaler Fokus, welcher regionale, kulturelle oder rechtliche Spezifikum weitgehend vernachlässigte, erkennbar. Auf Dauer war diese Fokussierung auf Österreich aber nicht länger zielführend. Wir mussten daher auch im Human Resource Management die internationale Ausrichtung schaffen, um die Internationalisierungsstrategie des Gesamtkonzerns optimal unterstützen zu können.

„Welche Maßnahmen des HRMs tragen zur Internationalisierung bei?“

Die Internationalisierung des Personalmanagements wurde in einer ersten Welle an Projekten sichtbar. Neben der Erweiterung der Konzernsprache auf Englisch wurde das Management Development-Programm („value program“) für unsere Führungskräfte internationalisiert. Nun ist es allen Führungskräften der voestalpine-Gruppe möglich, ihre Kompetenzen zu erweitern, da das Programm in englischer Sprache, mit einem international orientierten Trainer/innen-Staff und in einer geblockten Form durchgeführt wird, die es Führungskräften aus allen

Standorten ermöglicht, daran teilzunehmen.

In die gleiche Richtung zielt die Umstellung in der Rekrutierung für den „High-Mobility-Pool“, welcher alle zwei Jahre fünf Mitarbeiter/innen eine zweijährige, unternehmensbezogene Ausbildung im Ausland ermöglicht. Erfolgte die Auswahl

„Unser Ziel war es, auch im Bereich des Human Resource Managements den Österreich Fokus gegen die Brille eines Global Players zu tauschen.“

in der Vergangenheit nur in Österreich, rekrutieren wir nun international.

Um einen Eindruck über die Entwicklungen

an den verschiedenen Standorten zu bekommen und Personalmaßnahmen zielgerichtet einzusetzen, wurde als weitere Maßnahme die alle drei Jahre stattfindende Mitarbeiter/innenbefragung 2011 erstmals in 13 Ländern durchgeführt; die teilnehmenden Länder sollen in Zukunft schrittweise ausgeweitet werden.

Als zusätzliches Projekt wird auch an internationalen Standorten die Möglichkeit einer Mitarbeiter/innenbeteiligung forciert. Dies führte 2011 zu einem Anstieg des von Mitarbeiter/inne/n gehaltenen Kapitals auf 13 %. Neben der Möglichkeit des Mitunternehmertums dient die Mitarbeiter/innenbeteiligung auch als Barriere vor feindlichen Übernahmen am Kapitalmarkt.

Mit einer Bewerbungsplattform, der sich ständig weitere Tochterunternehmen im Ausland anschließen, wollen wir unsere Recruitingprozesse unter einen Hut bringen. In der Endausbaustufe laufen dann alle Ausschreibungen über diese Plattform und zwar in der jeweiligen Landessprache.

“Welche Vorteile brachte die Internationalisierung des Human Resource Managements?”

Konkret sehen wir zwei Vorteile, die mit einer verstärkten Internationalisierung des Human Resource Managements verbunden sind. Erstens wird der Konzern in der Business-Community zunehmend weniger lokal ausgerichtet angesehen. Investorinnen und Investoren, Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten und nicht zuletzt (potenzielle) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen voestalpine mittlerweile als Global-Player wahr. Beispielsweise gelingt es uns zunehmend besser, weltweit die qualifiziertesten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, da sich der Rekrutierungspool nicht mehr nur aus Österreich speist, sondern die Auswahl aus den global Best-Qualifizierten erfolgt. Zweitens führte die positiv wahrgenommene internationale Öffnung des Konzerns zu einem Vertrauensanstieg der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Top-Management. Diese haben gesehen, dass nicht nur die Oberösterreicherinnen und Oberösterreicher, Niederösterreicherinnen und Niederösterreicher oder Steirerinnen und Steirer, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller 62 Länder wichtig sind. Dies führte dazu, dass das Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur an den Kernstandorten, sondern in allen Niederlassungen markant erhöht wurde. Hohes Commitment ist für uns äußerst wichtig, da es das Versprechen ist, sich den sprichwörtlichen Haxen für die Firma auszureißen, oder wie es unser Claim ausdrückt, immer einen Schritt voraus zu sein. Nur so können wir unsere Strategien und Ziele international realisieren. Wir

sind stolz, die loyalsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gesamten Branche zu haben und sind bemüht, deren Vertrauen wie einen Schatz zu hüten.

i voestalpine AG

- Umsatz 2011: über 10 Milliarden Euro
- Entwicklung vom spezialisierten Stahlkocher zum weltweit operierenden Technologiekonzern
- Besteht aus fünf Divisionen: Stahl, Edelstahl, Bahnsysteme, Profiform und Automotive
- 360 Produktions- und Vertriebsstandorte in 62 Ländern
- Über 40.000 Mitarbeiter/innen weltweit
- Weltmarktführer bei Weichen, Werkzeugstahl und Spezialprofilen
- Europas Nummer 1 bei der Herstellung von Schienen
- Eines der führenden europäischen Unternehmen der Automobil-, Hausgeräte und Energieindustrie

Dr. Georg Reiser studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien. 1994 übernahm er die Leitung der Konzernpersonalabteilung des Edelstahlproduzenten Böhler-Uddeholm, welcher mittlerweile in Händen der voestalpine AG liegt. Seit 1. April 2008 bekleidet Dr. Reiser das Amt des Konzernpersonalchefs der voestalpine AG und trägt seither maßgeblich zur Internationalisierung des Human Resource Managements bei.

Das Interview führte MMag.^a Eva-Maria Mayrhofer, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz.