

**Renate Ortlieb**

Universitätsprofessorin und Leiterin
des Instituts für Personalpolitik
Karl-Franzens-Universität Graz
renate.ortlieb@uni-graz.at

**Julian Winterheller**

Universitätsassistent am Institut für
Personalpolitik
Karl-Franzens-Universität Graz
julian.winterheller@uni-graz.at

Personalstrategien im Kontext internationaler Geschäftstätigkeit

Wie MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund zur Überwindung von Barrieren bei der Internationalisierung beitragen können

Unternehmen, die planen, ihre Geschäftstätigkeit international auszurichten, stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Dabei sind neben Fragen der Finanzierung und des Markteintritts insbesondere solche der Personalstrategie bedeutsam: Wie sollen Schlüsselpositionen in einer Auslandsniederlassung besetzt werden? Welche MitarbeiterInnen aus dem Stammhaus sind geeignet, um in eine Niederlassung entsendet zu werden? Und welche sind dafür geeignet, das Exportgeschäft zu leiten? Welche institutionellen Rahmenbedingungen im Zielland sind zu berücksichtigen? Wie lassen sich Kunden, Lieferanten oder ganz generell die Öffentlichkeit ansprechen? All dies sind Fragen, für deren Beantwortung die Kompetenzen von Personen mit Migrationshintergrund eine wichtige Rolle spielen.

Sowohl das Exportvolumen wie auch der Umfang der österreichischen Direktinvestitionen im Ausland zeugen von regen internationalen Geschäftsaktivitäten der Unternehmen. Gleichzeitig hat ein knappes Fünftel der Erwerbstätigen in Österreich einen Migrationshintergrund.¹ Empirische Studien weisen darauf hin, dass nicht alle Unternehmen das Potenzial ihrer MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund in diesem Zusammenhang nutzen.² Im Folgenden stellen wir dieses Potenzial im Detail dar. Dabei beziehen wir uns stets auf Personen, die im Ausland geboren wurden und jetzt in Österreich leben, und auf Personen, die in Österreich aufgewachsen sind und deren Eltern zugewandert sind. Das heißt, wir betrachten sowohl die erste als auch die zweite Generation der MigrantInnen.

Kompetenzen von Personen mit Migrationshintergrund

Die Kompetenzen und weiteren Merkmale von Personen mit Migrationshintergrund, die für Unternehmen nützlich sein können, sind vielfältig. So können diese Personen neben entsprechenden Sprach- und Kulturkenntnissen auch über Qualifikationen verfügen, die unabhängig von einem Migrationshintergrund wertvoll sind. Ortlieb und

Sieben (2013)³ schlagen eine Systematik vor, die erstens danach unterscheidet, inwieweit ein Migrationshintergrund für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe wichtig ist, und zweitens danach, inwieweit Kenntnisse und Fähigkeiten für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe wichtig sind. Die Kombination dieser beiden Dimensionen ergibt die folgenden vier Kategorien: (1) Kompetenzen, die mit einem Migrationshintergrund verbunden sind, (2) Migrationshintergrund selbst, (3) reines Arbeitsvermögen und (4) Kompetenzen, die *nicht* mit einem Migrationshintergrund verbunden sind (vgl. Abb. 1).

Wichtigkeit von Kenntnissen und Fähigkeiten für die Arbeitsaufgabe	Hoch	(4) Kompetenzen, die <i>nicht</i> mit einem Migrationshintergrund verbunden sind	(1) Kompetenzen, die mit einem Migrationshintergrund verbunden sind
	Niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten • Berufserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprachkenntnisse • Kulturkenntnisse und -fähigkeiten • Soziale Netzwerke und Kontakte • Neue Perspektiven auf Arbeitsaufgaben
Niedrig	Hoch	(3) Reines Arbeitsvermögen	(2) Migrationshintergrund selbst
	Niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft, für geringes Entgelt zu arbeiten • Bereitschaft, wenig begehrte Tätigkeiten zu übernehmen 	Symbol für <ul style="list-style-type: none"> • Internationalität • Authentizität • Berücksichtigung von Diskriminierungsverboten und Fairness
		Niedrig	Hoch
		Wichtigkeit eines Migrationshintergrundes für die Arbeitsaufgabe	

Abb. 1: Mögliche Kompetenzen und weitere Merkmale von Personen mit Migrationshintergrund nach Ortlieb und Sieben (2013)

(1) Zu den *Kompetenzen, die mit einem Migrationshintergrund verbunden sind*, zählen insbesondere Sprach- und Kulturkenntnisse des Herkunftslandes, von denen Unternehmen in der Verständigung mit internationalen Kunden oder Geschäftspartnern profitieren können. Nicht nur die erste, sondern auch die zweite Zuwanderungsgeneration verfügt oftmals über diese Kenntnisse, da Sprache und Kultur zumeist im Familienkontext vermittelt werden. Zudem haben viele Personen mit Migrationshintergrund dadurch, dass sie in ihrer Lebensgeschichte mit unterschiedlichen Kulturen konfrontiert waren, interkulturelle Kompetenzen erworben. Wie die Diversity-Forschung betont, können in dieser Hinsicht alle MitarbeiterInnen von ihren KollegInnen mit Migrationshintergrund, die oftmals auch neue Perspektiven und Arbeitsweisen einbringen, lernen. Nützlich für Unternehmen kann außerdem sein, dass Personen

mit Migrationshintergrund ein soziales Netzwerk haben, auf das im Rahmen einer internationalen Geschäftstätigkeit zugegriffen werden kann.

(2) Beispiele dafür, wie ein *Migrationshintergrund selbst* nützlich sein kann, sind die US-amerikanische Professorin an einer österreichischen Universität oder der asiatische Kellner im Chinarestaurant. Der Migrationshintergrund signalisiert hier Internationalität und Authentizität der angebotenen Dienstleistungen und Produkte. Zudem ist die (sichtbare) Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund ein Zeichen dafür, dass ein Unternehmen Gebote der Fairness beachtet und Diskriminierung aufgrund der Herkunft unterbindet. Beides sichert Unternehmen Legitimität von Seiten der aktuellen oder potenziellen Kunden, von Geldgebern, Lieferanten oder MitarbeiterInnen.

(3) Das *reine Arbeitsvermögen* bezieht sich, ähnlich wie der Migrationshintergrund selbst, nicht auf Kompetenzen im engeren Sinne. Dennoch handelt es sich bei der Bereitschaft, auch solche Arbeitstätigkeiten zu übernehmen, die mit einem geringen Entgelt oder anderen ungünstigen Bedingungen verbunden sind, um Merkmale, durch die Personen mit Migrationshintergrund zum Unternehmenserfolg beitragen können.

(4) *Kompetenzen, die nicht mit einem Migrationshintergrund verbunden sind*, können ebenfalls in den oben genannten Beispielen relevant sein, sofern die Professorin und der Kellner nicht nur wegen ihrer symbolischen Wirkung eingestellt werden, sondern auch ihre fachlichen Qualifikationen und Erfahrungen nützlich sind. Während Personen, die im Ausland einen Bildungsabschluss erworben haben, oftmals mangels formaler Anerkennung in Österreich nicht auf diesem Niveau beschäftigt werden (können), verfügen sie sehr häufig über einschlägige Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen.

Barrieren im Rahmen internationaler Geschäftstätigkeit

Die Beschreibung der möglichen Kompetenzen von Personen mit Migrationshintergrund nach Ortlieb und Sieben (2013) enthält bereits einige Hinweise darauf, wie Unternehmen nicht nur allgemein, sondern speziell im Zusammenhang mit internationalen

Geschäftstätigkeiten diese Potenziale nutzen können. Im Folgenden erläutern wir im Detail, wie entsprechende Personalstrategien dazu beitragen können, typische Barrieren im Hinblick auf (1) die Beschaffung und Analyse von Informationen, (2) die Kommunikation und (3) die Beschaffung weiterer Ressourcen zu überwinden.

(1) Informationsbarrieren: Fehlende Informationen über ausländische Märkte, rechtliche Regelungen und andere relevante Institutionen sind typische Barrieren für die internationale Geschäftstätigkeit. Die Beschaffung von Informationen über potenzielle Kunden (z.B. Demographie, Einkommen, Präferenzen), Lieferanten und Konkurrenzunternehmen sowie deren Analyse sind speziell für kleine und mittelgroße Unternehmen schwierig.⁴ Gesetzliche Regelungen und weitere Institutionen sind für das Exportgeschäft vor allem in Form von Einfuhrregelungen relevant, zum Beispiel Zölle oder andere Handelshemmnisse. Für ausländische Niederlassungen sind dies insbesondere

die rechtlichen Regelungen zur Gründung und Führung einer Niederlassung sowie zur Beschäftigung von Personal – und die damit verbundenen Behördenwege. Personen mit Migrationshintergrund können hier Wissen über die Akteure des ausländischen Marktes, gesetzliche Regelungen und andere Institutionen einbringen und ihre Kontakte ins Herkunftsland dazu nützen, weitere Informationen zu beschaffen. Sprach- und Kulturkenntnisse erleichtern die Beschaffung und Interpretation wichtiger Informationen.

! Heikles Missverständnis im Mitarbeiter-Briefing

Der Geschäftsführer eines österreichischen Medienunternehmens führte in einer südosteuropäischen Niederlassung ein Mitarbeiter-Briefing durch.

Das Briefing wurde von einer Dolmetscherin übersetzt. Die Dolmetscherin verwendete versehentlich für eine bestimmte Aufforderung des österreichischen Geschäftsführers eine Redewendung, die von den MitarbeiterInnen der Niederlassung als persönliche Beleidigung aufgefasst wurde. Kurz bevor die Situation eskalierte, gelang es der ebenfalls anwesenden Assistentin des Geschäftsführers, die einen südosteuropäischen Migrationshintergrund hatte, das Missverständnis aufzuklären.

Personen mit Migrationshintergrund können durch Sprach- und Kulturkenntnisse des Gastlandes, insbesondere durch lokal übliche Umgangsformen und Geschäftsbräuche, wesentlich zu einer gelungenen Kommunikation beitragen. In der internen Kommunikation können sie zwischen den Kulturen vermitteln, da sie mit beiden Kulturen vertraut sind. Dadurch kann auch die manchmal fehlende Akzeptanz der Belegschaft aus dem Stammhaus für das internationale Engagement gefördert werden.⁶

(3) Barrieren bei der Ressourcenbeschaffung: Im Zuge der Internationalisierung gibt es ferner Hürden im Zusammenhang mit der Akquise von Kunden und Lieferanten sowie mit der Rekrutierung von Personal für ausländische Niederlassungen bzw. von ausländischen RepräsentantInnen für Exportunternehmen.⁷ So sind das Produkt oder der Firmenname zumindest zu Beginn oftmals nicht bekannt. Zudem erschwert die räumliche Distanz die Kontaktaufnahme mit potenziellen AnsprechpartnerInnen.

Personen mit Migrationshintergrund können hier unterstützend wirken, indem sie mit ihrem Wissen über Medien und Werbekanäle sowie durch ihre persönlichen so-

(2) Kommunikationsbarrieren: Die Anforderung, dass MitarbeiterInnen in einer fremden Sprache und kulturellen Kontext mit Kunden, Lieferanten oder Behörden kommunizieren müssen, stellt eine weitere wichtige Hürde für eine internationale Geschäftstätigkeit dar. Kommunikation im Rahmen von Werbebotschaften, Verkaufspräsentationen, Verhandlungen oder persönlicher Betreuung und Beratung ist in der Praxis häufig mit Missverständnissen verbunden.⁵ Auch die interne Kommunikation zwischen der österreichischen Zentrale und den Niederlassungen im Ausland kann schwierig sein, wie Beispiele zeigen (siehe Kasten).

zialen Netzwerke und Kontakte leichter mit Kunden in Kontakt kommen. Auch die Auswahl von Lieferanten und Personal wird durch die Beherrschung der Sprache und das Verständnis der Kultur erleichtert. Außerdem kann dadurch das gegenseitige Vertrauen, das eine wichtige Grundlage für eine dauerhafte Ressourcenbeschaffung bzw. eine längerfristige Personalstrategie ist, leichter aufgebaut werden.

Strategien zur Nutzung des Potenzials von Personen mit Migrationshintergrund

Wie können nun Unternehmen sicherstellen, dass sie die beschriebenen Kompetenzen und weiteren Merkmale von Personen mit Migrationshintergrund tatsächlich für ihre internationale Geschäftstätigkeit nutzen können? Eine Antwort auf diese Frage bietet die Ressourcenabhängigkeitstheorie von Pfeffer und Salancik (1978).⁸ Vor dem Hintergrund dieser Theorie identifizieren wir die folgenden drei Strategien: (1) gezielte Rekrutierung, (2) gezielte Personalentwicklung und (3) gezielte Personalbindung. Diese Strategien sind im Sinne der Ressourcenabhängigkeitstheorie dafür geeignet, die Abhängigkeit des Unternehmens von externen Beratern, einzelnen Personen oder dem Arbeitsmarkt zu reduzieren.

(1) Gezielte Rekrutierung: Ein Unternehmen, das gezielt Personen mit Migrationshintergrund rekrutiert und dadurch die für eine internationale Geschäftstätigkeit erforderlichen Kompetenzen internalisiert, macht sich von externen BeraterInnen unabhängig. Dafür sollten im Falle der Neubesetzung einer Stelle mit Auslandskontakt entsprechende Anforderungen explizit in der Stellenausschreibung genannt werden. Dabei ist auch zu prüfen, ob formale Qualifikationsnachweise unbedingt erforderlich sind. Durch einen Verzicht können auch jene Personen, deren im Ausland erworbene Qualifikationen nicht formal anerkannt werden, angesprochen werden. Als Rekrutierungskanäle sind neben den gängigen Wegen insbesondere soziale Netzwerke von bereits im Unternehmen beschäftigten Personen mit Migrationshintergrund geeignet. Analog zum Anforderungsprofil können auch bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen informelle Qualifikationen und Erfahrungen beachtet werden. Im Rahmen des Bewerbungsgesprächs können die für eine Internationalisierung wichtigen Kompetenzen überprüft werden, zum Beispiel durch einen fremdsprachigen Gesprächsabschnitt. Um über eine Alltagskonversation hinaus zu gehen, können typische Situationen wie die Kontaktaufnahme mit potenziellen GeschäftspartnerInnen oder Verhandlungen simuliert werden. Für Positionen, mit denen die Beschaffung von Informationen oder

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie von Pfeffer und Salancik (1978) zählt zu den bedeutendsten Organisationstheorien. Im Mittelpunkt stehen so genannte „kritische“ Ressourcen, die zu Abhängigkeiten des Unternehmens und bei Fehlen zum Untergang des Unternehmens führen können. Ressourcen werden als kritisch bezeichnet, wenn sie für den Fortbestand des Unternehmens entscheidend sind, wenn sie selten sind und wenn ihre Beschaffung unsicher ist. Aus dieser Sichtweise zielen Unternehmensstrategien darauf ab, die Abhängigkeit von Akteuren, die kritische Ressourcen bereitstellen, zu reduzieren.

anderen Ressourcen verbunden ist, sind außerdem Fragen nach bestehenden Kontakten ins Herkunftsland relevant. Wenn eine Auslandsentsendung geplant ist, sollte dies ebenfalls besprochen werden.

(2) Gezielte Personalentwicklung: Zusätzlich zur gezielten Rekrutierung oder als Alternative dazu können die Kompetenzen von bereits im Unternehmen tätigen Personen mit Migrationshintergrund gefördert werden. Wenn daran mehrere MitarbeiterInnen beteiligt sind, macht sich das Unternehmen nicht von einzelnen Personen abhängig. Der Prozess beginnt hier damit, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zu analysieren, inwieweit das Potenzial von Personen mit Migrationshintergrund bereits für eine Internationalisierung genutzt wird. Es können sodann entsprechende Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten besprochen werden. Weiterführende Sprachkurse zur Verbesserung des Fachvokabulars sind insbesondere für Angehörige der zweiten Zuwanderungsgeneration wichtig. Wechsel zwischen verschiedenen Positionen oder Abteilungen ermöglichen ebenfalls, Kompetenzen für Positionen mit Auslandskontakten zu erwerben. Ein temporärer Einsatz in einer ausländischen Niederlassung trägt dazu bei, Kommunikationsbarrieren abzubauen und bestehende soziale Netzwerke im Herkunftsland zu festigen.

(3) Gezielte Personalbindung: Um die Kompetenzen der Personen mit Migrationshintergrund langfristig nutzen zu können, sind Maßnahmen wie etwa ein kompetenz- und senioritätsbasiertes Entgeltsystem oder Arbeitszeitmodelle, die den MitarbeiterInnen Flexibilität ermöglichen, geeignet. Durch eine längerfristige Personalbindung macht

! Management-Empfehlungen

- Nutzen Sie das Potenzial von Personen mit Migrationshintergrund für internationale Geschäftsaktivitäten. Sprach- und Kulturkenntnisse, Wissen über ausländische Märkte, rechtliche Regelungen und Institutionen sowie Kontakte ins Ausland können Ihrem Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.
- Berücksichtigen Sie die Kompetenzen, die mit einem Migrationshintergrund verbunden sein können, verstärkt im Rahmen der Personalrekrutierung. Hinterfragen Sie dabei auch das Erfordernis formaler Qualifikationsnachweise.
- Gehen Sie aktiv auf Ihre MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund zu und erörtern Sie gemeinsam die Möglichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung. Stimmen Sie Weiterbildungsmaßnahmen und die Karriereplanung sowohl auf das individuelle Mitarbeiterprofil als auch auf die internationale Geschäftstätigkeit ab.
- Beziehen Sie MitarbeiterInnen mit entsprechendem Migrationshintergrund bereits im frühen Planungsstadium in die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie mit ein.
- Fördern Sie in Ihrem Unternehmen eine Kultur, in der die Wertschätzung der internationalen Vielfalt von MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle spielt.

sich das Unternehmen vor allem von Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt unabhängig.

Eine Kehrseite der genannten Strategien ist jedoch, dass wertvolle MitarbeiterInnen weitere, noch höhere Forderungen an das Unternehmen stellen können. Maßnahmen, die auf die Herausbildung von bestimmten Werten und Normen sowie auf die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen abzielen – wie etwa Mentoring, Feedback oder Teambuilding – können diese Gefahr vermindern.⁹

Eine weitere Herausforderung besteht darin, diejenigen Personen zu finden, die über die erforderlichen Fachkenntnisse und den zum internationalen Geschäft passenden Migrationshintergrund verfügen. Diese Voraussetzung ist für einige Internationalisierungsdestinationen besser erfüllt, wie beispielsweise Südosteuropa, da es gut ausgebildete Personen mit einem südosteuropäischen Hintergrund am österreichischen Arbeitsmarkt gibt. Personen mit Migrationshintergrund anderer Länder, wie beispielsweise China, sind weitaus seltener. Darüber hinaus sind die vorgeschlagenen Strategien nur dann tatsächlich erfolgreich, wenn die folgenden Punkte beachtet werden:

Forschungsergebnisse zeigen, dass es neben Fachkenntnissen, Erfahrungen und dem reinen Vorhandensein eines Migrationshintergrundes auch darauf ankommt, dass das Arbeitsumfeld in der Lage ist, entsprechende Kompetenzen wertzuschätzen.¹⁰ Zudem ist das durch kulturelle Heterogenität in Teams entstehende Konfliktpotenzial zu berücksichtigen.¹¹

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass mit einer Fokussierung auf den Migrationshintergrund die Gefahr verbunden ist, dass die entsprechenden Personen auf dieses Merkmal reduziert werden und gleichzeitig die Vielfalt innerhalb von Personengruppen mit demselben Migrationshintergrund übersehen wird. So kann es zu Einschätzungen kommen, die weder mit dem Kompetenzprofil der Personen noch mit deren persönlicher Identität übereinstimmen. Um diesen Punkten Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich daher, ein professionelles Diversity Management zu implementieren.

Literatur

- ¹ Die österreichische Exportquote betrug im Jahr 2012 57,2 Prozent (Statistik Austria 2014b. Der Außenhandel Österreichs im Jahr 2012 (Endgültige Ergebnisse), http://www.statistik-austria.at/web_de/statistiken/aussenhandel/hauptdaten/index.html [abgerufen am 10.2.2014]). Österreichische Direktinvestitionen beliefen sich im selben Jahr auf 160,9 Mrd. Euro (OeNB 2014. Stand der österreichischen Direktinvestitionen im Ausland nach Regionen, <http://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=950.3> [abgerufen am 10.2.2014]). Der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund an allen Erwerbstätigen in Österreich betrug im Jahr 2012 18,9 Prozent (Statistik Austria 2014a. Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Jahresdaten, <http://statcube.at/superwebguest/login.do?guest=guest&db=deake001j> [abgerufen am 10.2.2014]).
- ² Derfler, P., & Bešić, A. 2013. Arbeitszufriedenheit von Personen mit Migrationshintergrund – Eine Analyse auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), Arbeit, 22: 134-149; Ortlieb, R., & Sieben, B. 2008. Diversity

- strategies focused on employees with a migration background: An empirical investigation based on resource dependence theory. *Management Revue*, 19(1+2): 70-93.
- ³ Ortlieb, R., & Sieben, B. 2013. Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization Management*, 38: 480-511.
- ⁴ Leonidou, L.C. 2004. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 43: 279-302.
- ⁵ Leonidou, L.C. 2004; Hirt, C., & Ortlieb, R. 2012. Cultural standards of Bosnia and Herzegovina: Empirical findings and implications for strategic human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 17: 205-225.
- ⁶ Thite, M., Srinivasan, V., Harvey, M., & Valk, R. 2009. Expatriates of host-country origin: "Coming home to test the waters". *International Journal of Human Resource Management*, 20: 269-285.
- ⁷ Leonidou, L.C. 2004; Tarique, I., & Schuler, R. 2008. Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 19: 1397-1415.
- ⁸ Pfeffer, J., & Salancik, G.R. 1978. *The external control of organizations. A resource dependence perspective.* New York et al.
- ⁹ Ortlieb, R., & Sieben, B. 2012. How to safeguard critical resources of professional and managerial staff. *International Journal of Human Resource Management*, 23: 1688-1704.
- ¹⁰ Ortlieb, R., & Sieben, B. 2013; Ortlieb, R., & Sieben, B. 2014. Assigning migrants to customer contact jobs: A context-specific exploration of the business case for diversity. *Review of Managerial Science*, 8: 249-273.
- ¹¹ Jehn, K.A.; Northcraft, G.B., & Neale, M.A. 1999. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44: 741-763. Ely, R.J., & Thomas, D.A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46: 229-273.

Angaben zu den AutorInnen

Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb ist Leiterin des Instituts für Personalpolitik an der Karl-Franzens-Universität Graz. Sie war unter anderem an den Universitäten Konstanz, Essen und Flensburg sowie an der Freien Universität Berlin tätig. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Personalstrategien von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, speziell im Hinblick auf Personen mit Migrationshintergrund, der Zusammenhang von Internationalisierungs- und Personalstrategien, speziell im Hinblick auf Südosteuropa, Betrieblicher Krankenstand und Geschlechterverhältnisse in Organisationen.

Julian Winterheller, MSc, ist Universitätsassistent am Institut für Personalpolitik an der Karl-Franzens-Universität Graz. Seine Forschungsschwerpunkte sind Karriereverläufe von Personen mit Migrationshintergrund und der Beitrag von Beschäftigten mit Migrationshintergrund für die Internationalisierung von Unternehmen.