

SERIE: FTD SUMMER SCHOOL (16) INTERNATIONALE KOMPETENZ

Nach Hause bloggen

Auslandseinsätze lassen sich über interne Firmennetzwerke perfekt vorbereiten. Die Foren sorgen nicht nur für einen Erfahrungs- und Wissenstransfer – auch die Kommunikation zwischen den Standorten klappt besser

Daniela Schröder

Der Austausch zwischen Deutschland und den USA war perfekt, die Verträge waren unterschrieben, die Flüge gebucht, da hatte die Firma noch eine andere Idee: Der amerikanische Mitarbeiter, der für den Mischkonzern Freudenberg ins baden-württembergische Weinheim gehen sollte, und der deutsche Kollege, der in die USA wechselte, könnten doch im Intranet Tagebuch über ihren Auslandseinsatz führen. Jetzt bloggen beide über den neuen Arbeitsplatz, die fremden Länder, das andere Leben.

Interne Austauschprogramme sind bei Freudenberg Alltag, die 16 Geschäftsbereiche arbeiten in 59 Ländern. Ständig wechseln Mitarbeiter den Standort – projektbezogen für einige Wochen oder Monate, inklusive Familie auch für einige Jahre. Ihren Job bekommen die meisten schnell in den Griff, die große Herausforderung besteht darin, sich auf das neue Lebensumfeld einzustellen.

Die Blogberichte der Expats sollen anderen Mitarbeitern der Unternehmensgruppe als Vorbereitung auf den eigenen Auslandsaufenthalt dienen. Denn ob als Abgesandter im fremden Land oder im Kontakt mit Kollegen, Kunden und Lieferanten aus anderen Kulturkreisen – international aktiv zu sein stellt besondere Anforderungen an die Mitarbeiter. Damit sich ein Unternehmen in Zeiten von Globalisierung und stetig wachsendem Wettbewerb behaupten kann, reichen Fachwissen und soziale Kompetenz nicht aus. Nur wer sich im Ausland auch einlebt, ist mit seinem Aufenthalt zufrieden und bringt die gewünschte Leistung, nur wer ein Gefühl für die Geschäfts- und Lebenskultur internationaler Partner entwickelt, arbeitet erfolgreich. Entsprechend wichtig ist es, die Mitarbeiter für ein internationales Umfeld zu trainieren.

Neben den Austauschblogs bietet Freudenberg seinen weltweit 34 000 Angestellten ein Wissensportal im Intranet, über das sie sich auf den Einsatz in einem anderen Land vorbereiten können. Von Informationen über die Standorte und einem mehrsprachigen Wörterbuch für firmeninterne Fachbegriffe bis hin zu aktuellen Reisehinweisen und einem Katalog mit Verhaltensregeln für bestimmte Regionen – das auf Deutsch und Englisch geführte Angebot wächst ständig.

Eine gute Methode, um die Auslandserfahrungen Einzelner für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen, findet Jürgen Bolten, Experte für interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Universität Jena: „Mitarbeiter dürfen ihre Auslandserfahrungen nicht für sich behalten, die Unternehmen müssen sich eine organisatorische Kompetenz im Umgang mit ihren Auslandsmärkten schaffen.“ Über soziale Netzwerke könne etwa der Auslandsmitarbeiter seinen Nachfolger einarbeiten, außerdem seien die Kollegen an die Entwicklungen in der Zentrale angeknüpelt. „Das vermeidet Probleme beim Reintegrationsprozess“, sagt Bolten.

Um die Nachteile der dezentralen Unternehmensstruktur auszugleichen, setzt Freudenberg auf virtuelle Teamarbeit. Wer an den unterschiedlichen Standorten gemeinsam an einem Projekt arbeitet, loggt sich im Intranet auf der dazu gehörigen Plattform ein. Dort tauschen die Kollegen Informationen und Dokumente aus, diskutieren Probleme und entwickeln Lösungen. Die Vorteile des konzernübergreifenden Webbüros: Unterschiedliche Zeitzonen spielen keine Rolle mehr, das Projekt lässt sich theoretisch 24 Stunden am Tag betreuen. „Wenn ein Kollege ins Bett geht, könnte der nächste weiterma-



Auslandseinsatz

Anpassen Jeder Auslandsmarkt tickt anders. Doch es reicht nicht, die andere Kultur lediglich zu akzeptieren. Unternehmen müssen sie auch für sich nutzen. Die entscheidende Rolle spielt die Qualifikation der Mitarbeiter vor Ort. Lassen sie sich auf die fremde Mentalität ein und kennen die jeweiligen Verhaltensweisen, besitzt ihr Arbeitgeber einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Trainieren Ein Gefühl für die fremde Kultur entwickeln Mitarbeiter nicht über Nacht. Je intensiver und umfassender das Training ist, desto besser sind die Ergebnisse und damit auch der Nutzen für das Unternehmen. Allerdings bleibt nicht jeder mehrere Jahre im Ausland, sondern oft nur wenige Tage. Je nach Bedarf, kurzfristig und schnell vermitteln Wikis, Blogs, Foren und Podcasts das nötige Wissen über die Geschäftsgebräuche im anderen Land.

Konferieren Weltweite Teams sind eine Brutstätte für gute Ideen. Doch die virtuelle Zusammenarbeit verschiedener Kulturen hat Grenzen. Bei komplexen Themen ist die Gefahr von Missverständnissen programmiert. Stehen heikle Diskussionen an, ist es besser, sich in die Augen sehen zu können, zur Not auf einer Videokonferenz.



FTD Summer School 2011

Bildungsurlaub Ob globaler Wettbewerb oder Digitalisierung: Die Wirtschaft ist einem enormen Wandel unterworfen. Mit gewohnten Strategien kommen Manager nicht mehr weit, innovative Konzepte sind gefragt. Unsere vierwöchige Serie frischt täglich Ihr Wissen auf.

chen“, sagt Henning Faas, IT-Manager bei Freudenberg. Zudem beuge die Methode Doppelarbeit vor, verhindere die bisher übliche Flut von E-Mails und ermögliche den sicheren Austausch großer Datenmengen. Darüber hinaus lassen sich externe Partner wie Kunden oder Zulieferer zeitweise in die digitalen Arbeitsräume einbinden.

Die Strategie der weltweiten Werkbank funktioniert jedoch nur bei bekannten Themen mit bereits geübtem Ablauf, sagt Personalexperte Stephan Wieneke von der Unternehmensberatung Caggemini. „Komplexe Geschichten dagegen erfordern viele Diskussionen und Abstimmungen, also kommen neben dem nötigen Zeitaufwand auch wieder die kulturellen Unterschiede der Mitarbeiter ins Spiel.“ Anders gesagt: Auch moderne Technologien gleichen nicht aus, dass ein deutscher Mitarbeiter Probleme anders anpackt und bespricht als seine Kollegen in Asien oder Afrika. Dem großen Kreativitätspotenzial weltweiter Teams stehe stets die Gefahr von Missverständnissen gegenüber, sagt Wieneke.

Bosch-Manager Rüdiger Schönbohm hält dennoch die Vorteile der digitalen Zusammenarbeit für ausschlaggebend: „Eine der großen Möglichkeiten der neuen Technologien liegt darin, Mitarbeiter und deren Wissen weltweit zusammenzubringen“, sagt er. Bosch nutzt die Möglichkeiten des Web 2.0 im Bereich Automotive Aftermarket, um Distanzen bei Sprache, Arbeitskultur und Zeitzonen zu überwinden. Die Kommunikation über interne Wissensbörsen und Blogs beschleunige die Abläufe, sagt Schönbohm, zudem laufe das Einarbeiten neuer Kollegen durch das Mitmachweb deutlich schneller.

Auch der Badspezialist Hansgrohe schätzt die Synergieeffekte beim Vernetzen der Mitarbeiter. Viele der Standorte arbeiten an identischen Themen, doch worum sich die Kollegen anderswo gerade kümmern, das hatte bisher kaum jemand auf dem Schirm. Dass eine Werbekampagne in Russland super lief, ging an den Kollegen in Südafrika völlig vorbei. Dank des Internets kommunizieren die Mitarbeiter jetzt weltweit direkt miteinander – ohne dass sich erst die Unternehmenszentrale in Deutschland einschalten muss. „So entstehen horizontale Netzwerke und eine hierarchiefreie Kommunikation“, sagt Hansgrohes Web-2.0-Projektleiter Matthias Götz. Ein weiterer Vorteil der interaktiven Kommunikation liege im Abbau persönlicher Hemmschwellen. Bisher wussten die Hansgrohe-Mitarbeiter an den weltweiten Standorten wenig voneinander, sie hatten ihre Kontaktdaten, doch das Gesicht zum Namen war unbekannt. Nun präsentieren sich alle mit Foto und beruflichem Steckbrief in einer Art Firmen-Facebook, über das sich die Kollegen in der ganzen Welt schnell anfunken lassen.

Damit sich jeder schnell zurechtfindet, hat Hansgrohe ein Erklärkonzept entwickelt, das den Mitarbeitern die Besonderheiten der neuen Austauschkultur vermitteln soll. Ein selbst entwickeltes Onlinespiel dient als Leitfaden für das Navigieren im Netz, nach ersten Anleitungen sollen die Nutzer eigenständig Wikis anlegen, Blogs gründen und Foren moderieren. Dabei verfolgt Hansgrohe das Schneeballprinzip: Ein Medientraining bekommen zunächst nur besonders internetaffine Mitarbeiter, die ihr Wissen in die Abteilungen weitertragen und die anderen zum Nutzen der neuen Instrumente motivieren sollen. Das klinge simpel, sei jedoch entscheidend bei der Förderung der internationalen Geschäftskompetenz, urteilt der Jenaer Kommunikationsforscher Bolten: „Wenn erst einmal Multiplikatoren da sind, hat ein Unternehmen viele Schwierigkeiten bereits überwunden.“

Finden Sie den Schlüssel zur Entfaltung Ihres Geschäftspotenzials: Digital Transformation.

Das Zeitalter der digitalen Wirtschaft hat gerade erst begonnen und es wird eine Welle an Veränderungen in allen Bereichen auslösen – von der Interaktion mit den Kunden über die Mitarbeiter bis hin zu den operativen Geschäftsprozessen. Dabei geht es um weit mehr als bloße Technologie: Es geht um neue Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle – und um die Erschließung des vollen Potenzials von IT-Innovationen. Caggemini Consulting war die erste Strategieberatung, die sich mit grundlegenden Transformationen von Unternehmen befasste. Seit mehr als 30 Jahren haben wir dabei breite Expertise aufgebaut und einen einzigartigen ganzheitlichen Beratungsansatz entwickelt. Heute beraten und begleiten wir Unternehmen auf dem Weg in die digitale Wirtschaft von morgen. Transform to the power of digital.

www.caggemini.de/consulting

Caggemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Caggemini Group