

Kristin Engelhardt

Interkulturelle Kommunikation in internationalen Konzernen

Muttersprache versus Konzernsprache

FIAT-GM POWERTRAIN



FACTS & FIGURES

Main data on
FIAT-GM Powertrain sites

Dr. Kristin Engelhardt ist Inhaberin einer Spezialagentur für innerbetriebliche Kommunikation: Die Agentur produziert Mitarbeiterzeitschriften sowie andere innerbetriebliche Medien und bietet Beratung zu allen Fragen der innerbetrieblichen Kommunikation. Nähere Informationen finden sich unter <http://www.engelhardt.at>

Inhalt

1.	Szenario anhang von Beispielen	70
1.1.	Zwischenresumée	72
2.	Kommunikationsbedürfnisse in Unternehmen	73
3.	Eine Vision beflügelt	74
4.	Arbeiten für den großen, fremden Feind?	74
5.	Inhaltlicher Lösungsansatz	75
6.	Technische Möglichkeiten der Umsetzung	75

Die Gründe für die Globalisierung von Unternehmen sind überzeugend: billigere Produktionsmöglichkeiten in Entwicklungsländern, Erschließung neuer Märkte oder Stärkung der Marktposition, Synergie-Effekte durch den Zusammenschluss verwandter bzw. sich ergänzender Unternehmen u.s.f. Im folgenden Beitrag sollen die Auswirkungen der zunehmenden Internationalisierung auf die Kommunikation innerhalb von Unternehmen betrachtet werden.

1. Szenario anhand von Beispielen

Details machen Fakten und Zusammenhänge oft besser deutlich als allgemeine, abstrakte Darstellungen. Daher wollen wir auch zu diesem Thema einige Einzelbeispiele an den Anfang unserer Überlegungen stellen:

Beispiel Nummer 1

Innerhalb von FIAT-GM Powertrain (der Konzern – einer der weltgrößten Motoren- und Getriebeproduzenten – entstand durch ein Joint Venture von Fiat und General Motors) helfen Mitarbeiter anderer Werke in Notfällen aus; so beim Anlaufen des erweiterten Schichtbetriebs im schwedischen Motorenwerk Södertälje oder beim Beheben von Hochwasserschäden im italienischen Motoren- und Getriebewerk Termoli. Die Teams, die Hilfestellung leisten, bestehen jeweils aus Mitarbeitern (Meister, Produktionsmitarbeiter, Instandhalter) verschiedener Werke, mit unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlicher Muttersprache. Sie finden bei ihrem Auslandseinsatz Arbeitsbedingungen vor, die sich mehr oder minder stark von ihrem gewohnten Arbeitsumfeld unterscheiden, und sie haben bei ihrem Job sprachliche und interkulturelle Barrieren zu überwinden.

Ein österreichischer Meister, der den Einsatz in Schweden koordinierte, schildert als bestimmendes Element: „Wir fungierten vor allem als Übersetzer. Die ungarischen Kollegen sprachen Deutsch, Bergström Englisch, die Italiener hatten eine gute Pantomimik.“ Außerdem machten die in Schwedisch abgefassten Maschinenanweisungen zu schaffen.

Beispiel Nummer 2

Das Werk Wien-Aspern, das vor über zwanzig Jahren als GM Austria gegründet wurde und nun zum Konzern FIAT-GM Powertrain zählt, erhielt im März 2002 den Zuschlag für die Fertigung eines neuen Sechsgang-Getriebes. Die Vorbereitungen zum Fertigungsbeginn laufen im Rahmen eines international strukturierten und besetzten Projekts. Verhandlungssprachen sind vor allem Englisch und Deutsch (unter Deutschen und Österreichern), aber auch Italienisch. Englisch gilt als Konzernsprache des im Jahr 2000 entstandenen Konzerns FIAT-GM Powertrain: mit Rücksicht auf GM und die gängige Verhandlungssprache Englisch. Deutsch und Italienisch als Verhandlungssprachen resultieren aus den anderen „Müttern“: GM hat in den neuen Konzern seine Opel/Vauxhall- und Saab-Werke eingebracht (insgesamt 9), Fiat Auto seine Motoren- und Getriebewerke in aller Welt (5 der 8 Werke sind in Italien angesiedelt). Für Opel-MitarbeiterInnen ist Englisch als zweite Unternehmenssprache mehr oder minder selbstverständlich, zählt die Marke doch schon seit

Jahren zum amerikanischen Weltkonzern. Anders bei den italienischen Kollegen von FIAT-GM Powertrain: Aus der Fiat-Tradition kommend sind sie gewohnt, in einem von Italienern dominierten Unternehmen zu arbeiten. Die Beobachtung zur Kommunikationssituation: In dem erst neu zusammenwachsenden Konzern behindern sprachliche Probleme die Verhandlungen in gemeinsamen Projekten.

Beispiel Nummer 3

Der Werksdirektor des Vauxhall-Motorenwerks in Ellesmere Port besucht zu einem Erfahrungsaustausch das Wiener Schwesterwerk Opel Austria Powertrain. Er besucht dabei alte Freunde, denn er arbeitete einige Jahre in Wien-Aspern. Die vertraute Atmosphäre fördert die Besprechungen; dabei erweisen sich die Vor-Ort-Kenntnisse des englischen Besuchers ebenso wie seine Deutsch-Kenntnisse als Vorteil.

Beispiel Nummer 4

Anlässlich des Entstehens des neuen Konzerns FIAT-GM Powertrain publizierten Opel Austria Powertrain und FIAT-GM Powertrain eine Broschüre „Facts & Figures“, in der die wesentlichen Daten aller nun zum Konzern zählenden Werke und Entwicklungszentren publiziert wurden. Als wesentliche Hürde entpuppten sich dabei die Unterschiede von Land zu Land bei Zahlen- und Maßangaben, Berechnungsweisen sowie bei Produktbezeichnungen und -abkürzungen. Als Angaben zu den Produktionskapazitäten wurden daher zum Beispiel nur Produktionskapazitäten pro Jahr gewählt; nicht Fertigungsmengen, und auch keine Stück pro Woche oder Stunde und dergl. Faktoren wie Arbeitszeit pro Woche, Zahl der Schichten, Zahl der Feiertage pro Jahr usw. bewirken hier wesentliche Unterschiede.

Beispiel Nummer 5

Ein österreichischer Manager hebt bei der Schilderung seiner Eindrücke von einem einjährigen Arbeitsaufenthalt in Südtalien folgende Punkte hervor: organisatorische Unterschiede und – anders als in Österreich gehandhabt – Outsourcing-Aktivitäten, die unterschiedliche Besprechungskultur („Anfangs dachte ich bei Besprechungen – ich verstand ja auch noch nicht so gut Italienisch –, die Teilnehmer streiten miteinander.“), die Familiarität des Umgangs miteinander, das anders als in Österreich gelebte Qualitätsbewusstsein und die Streikkultur („Fast jede Woche wurde in irgendeinem Bereich gestreikt.“).

Beispiel Nummer 6

Beim Relaunch der konzernweiten Mitarbeiterzeitschrift „inform“ der BSH/Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH/München gab es – neben der Notwendigkeit, mehr Mitarbeiterorientierung sowie Glaubwürdigkeit und Objektivität zu vermitteln – die wesentliche Her-

ausforderung, das Medium – gemäß der tatsächlichen Situation des Unternehmens und seines Selbstverständnisses – weg von seiner Deutschland-Lastigkeit in Richtung Internationalisierung zu positionieren. Tatsächlich sind zurzeit rund 46 Prozent der MitarbeiterInnen des Konzerns in Deutschland angesiedelt. Aktuelle Werksgründungen in Übersee und Fernost zeigen jedoch klar die Trends auf.

Nach dem Relaunch ist die englische Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift nicht mehr nur eine Auswahl von Berichten der deutschen Ausgabe, sondern eine 1:1-Übersetzung; ausgenommen vier Seiten der deutschen Ausgabe, die sich mit spezifischen deutschen Themen befassen (Personalthemen, Betriebsrat ...). Bei der Auswahl der Themen für die Mitarbeiterzeitschrift sowie ihrer journalistischen Gestaltung herrscht nicht mehr die Fragestellung vor: Was ist für deutsche MitarbeiterInnen interessant? Sondern: Was ist für die MitarbeiterInnen des Konzerns interessant? Und last, but not least: In der Mitte des rund 28 bis 40 Seiten umfassenden Heftes wurde ein eigener Sonderteil geschaffen (mit 6 bis 8 Seiten Umfang), der sich jeweils mit einem anderen Standort, Bereich befasst und diesen von verschiedenen Seiten beleuchtet: Ausländische Standorte/Werke wurden in den ersten Ausgaben nach dem Relaunch bevorzugt; in der Folge sollen sich in diesem Sonderteil ausländische und deutsche Standorte als Schwerpunktthemen abwechseln.

Im Zusammenhang mit dem Relaunch von „BSH inform“ wurden auch einige grundsätzliche Fragen diskutiert, wie sie als durchaus typisch für Kommunikationsfragen internationaler Konzerne angesehen werden können: Einerseits wurde die – heute sehr im Trend liegende – Frage aufgeworfen: Mitarbeiterzeitschrift oder Intranet? Die Umfrage im Vorfeld der Neukonzeption der Mitarbeiterzeitschrift hatte für das (weltweite) Intranet und die Mitarbeiterzeitschrift „inform“ vom Informationswert her in etwa gleich gute Werte ergeben. Die Entscheidung fiel – hinsichtlich des Wunsches, gleichzeitig Einheit und Vielfalt zu vermitteln sowie Motivation und Unternehmensidentität zu erzeugen – eindeutig zugunsten der konzernübergreifenden Mitarbeiterzeitschrift aus; Aufgabe des Intranets bleibt es daneben weiterhin, aktuelle standortspezifische Informationen zu bieten und die gesamte Vielfalt des Konzerns widerzuspiegeln: mit zahlreichen Marken, weltweit hundert Gesellschaften und rund 40 Produktionsstandorten.

Daneben wurden auch – am Rande – Fragen diskutiert wie: Welche Position und welche Berechtigung haben – neben der konzernübergreifenden Mitarbeiterzeitschrift und dem Intranet – einzelne Werkszeitschriften (für MitarbeiterInnen)? Wie könnten für den Konzern zielführende Kommunikationsmaßnahmen in ausländischen Werken wie zum Beispiel in Brasilien gestaltet sein angesichts der Tatsache, dass die MitarbeiterInnen dort zu großen Teilen Analphabeten sind?

1.1. Zwischenresumée

Welche wesentlichen Erkenntnisse lassen sich aus diesen Beispielen ziehen?

Erstens: In internationalen Konzernen wird Kommunikation infolge verschiedener Muttersprachen erschwert; und zwar in rein technischer Hinsicht. Unter diesem Aspekt macht es zum Beispiel durchaus Sinn, technische Gebrauchsanweisungen mehrsprachig abzufassen.

Zweitens: Gerade hinsichtlich Fachausdrücken, Abteilungsbezeichnungen und Abkürzungen (!) sind internationale Konzerne gefordert, einheitliche Sprachregelungen einzuführen und zu üben.

Drittens: Das Statement „Wir haben eine Konzernsprache, nämlich ...“ greift oft zu kurz: Die Realität der tatsächlichen Sprachkenntnisse allein des Managements, geschweige denn der Mannschaft klappt oft mit den glaubhaft versicherten Bekenntnissen („Wir sprechen natürlich ...“) weit auseinander.

Viertens: Vor dem Hintergrund persönlicher Spannungen und Konkurrenzverhältnisse können unterschiedliche Sprachkenntnisse und interkulturelle Unterschiede Konfliktstoff bergen. Wenn die Beteiligten aber das Gemeinsame – ein Ziel, eine Vision – voranstellen, werden sprachliche Verständigungsschwierigkeiten zu einer positiv fördernden Herausforderung, die einen wechselseitigen Lernprozess vorantreibt.

Fünftens: Gute persönliche Kontakte spielen erfahrungsgemäß bei Verhandlungen, in der Zusammenarbeit eine wesentliche Rolle. Die Möglichkeiten internationaler Konzerne, mit Hilfe von Managern und Nachwuchskräften (die auf Auslandseinsätze geschickt werden) solche Kontakte zu fördern, sind viel weitreichender als für regional beschränkte Unternehmen. Wobei diese Art des internationalen Austausches auch noch den Vorteil birgt, als Karriereanreiz für aufstrebende Manager zu gelten. Nachwuchsführungskräfte, die eine Position in einem internationalen Unternehmen anstreben, geben solche Karriere-möglichkeiten als wesentliche Gründe für die Wahl des Arbeitgebers an.

Sechstens: Muttersprache und national bedingte Eigenheiten sind nur schwer vom Thema Arbeitswelt zu trennen: Lokal spezifische Arbeitszeiten, Pausenregelungen, Zahl und Art der Feiertage/Ferien greifen mit Organisationsstrukturen und Arbeitsgebräuchen ineinander.

Siebtens: Das Selbstverständnis des Konzerns ist die wesentliche Voraussetzung für ein grundsätzliches Commitment für oder gegen verstärkte Kommunikation über Grenzen hinweg.

Achtens: Die Kommunikationsverantwortlichen in internationalen Konzernen sind in zweierlei Hinsicht gefordert: beim Spagat, sowohl die weltumspannende als auch die lokale Information zu bündeln, und bei der Qual der Wahl der Medien und ihrer Gestaltung. Sie sollen ermöglichen, die verschiedenen Zielgruppen wirklich zu erreichen, vom Arbeiter (ohne Lesekenntnisse) in Brasilien bis zum Direktor in den USA, vom Techniker und Entwickler, aber auch vom einfachen Arbeiter in Deutschland bis zum internationalen Management.

2. Kommunikationsbedürfnisse in Unternehmen

Bevor wir auf die spezifische internationale Kommunikationssituation eingehen, ein kurzer Exkurs zu den Kommunikationsbedürfnissen in Unternehmen: Grundsätzlich haben interne Kommunikationsmaßnahmen zwei wesentliche Funktionen. Einerseits sollen sie Informationen vermitteln, welche die MitarbeiterInnen bei der Arbeit unterstützen und sie befähigen, als „Botschafter“ des Unternehmens nach außen zu wirken. Andererseits sollen sie die Motivation fördern und spezifische Verhaltensweisen wie Veränderungsbereitschaft, Teamgeist, Engagement im Rahmen von Betrieblichem Vorschlagswesen oder Kontinuierlichem Verbesserungsprozess und Kundenorientierung verstärken.

Während sich die eine Seite überwiegend auf die sachliche Information stützt, arbeitet die andere mit werblichen Botschaften (die es natürlich auch mit sachlicher Information zu untermauern gilt). Damit die Botschaften ihren Zweck erfüllen können, ist es wichtig, die spezifischen Bedürfnisse von arbeitenden Menschen zu berücksichtigen. Motivation wird

weniger durch Gehaltserhöhungen, sondern eher über Arbeitsinhalte und Arbeitsidentität, Visionen und Ziele, das soziale Netz am Arbeitsplatz, Aussicht auf Weiterbildung und Fortkommen und das Ausbleiben von Verunsicherung erreicht. Ähnlich ist es mit dem Thema Veränderungsbereitschaft: Hier sind Wir-Gefühl, Druck von außen und Visionen, also „Ziele, für die es zu kämpfen lohnt“, wesentliche Triebfedern.

Die Liste der motivierenden und Verhaltensweisen fördernden Aspekte ließe sich – mit verschiedensten Abstufungen und Ergänzungen – beliebig fortsetzen. Für unsere – grenzüberschreitende, internationale – Fragestellung wollen wir vor allem drei Faktoren herausgreifen, die sich positiv oder negativ auf Mitarbeiter-Motivation auswirken: Unternehmensvision, Arbeitsidentität und Verunsicherung.

3. Eine Vision beflügelt!

Das wissen Einzelkämpfer ebenso wie Teams. Und das Motto gilt auch in besonderem Maße für Unternehmen. Was aber, wenn ein Unternehmen von einem anderen übernommen wird, sich mit einem anderen Konzern zusammenschließt? Womöglich einem bisherigen Konkurrenten? Welche Vision gilt dann für die MitarbeiterInnen?

Ähnliches passiert in Bezug auf die Arbeitsidentität. Wir verstehen darunter alles das, was den Stolz und das Zugehörigkeitsgefühl des Mitarbeiters nicht nur bezogen auf das Produkt, das er erzeugt, oder die Leistung, die er erbringt, ausmacht: Dazu zählt Wissen wie „Meine Firma ist ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor meines Landes, meiner Region.“ Oder: „Die Produkte meiner Firma sind wichtig für die Gesellschaft, liegen im Trend, sind hochmodern ...“ Automobil- und Telekommunikationsunternehmen zum Beispiel haben schon – branchenbedingt – ein derartig positives Image. Auch der Wert einer Marke spielt für MitarbeiterInnen in ihrer Bindung an das Unternehmen eine Rolle. Und das generelle soziale Standing: Der Ruf als die Künste förderndes, gesellschaftlich und sozial engagiertes Unternehmen ist in sehr wesentlichem Maße auch für die MitarbeiterInnen wichtig.

In Bezug auf die Arbeitsidentität werden bisher gültige „Wahrheiten“ in Frage gestellt, wenn ein Unternehmen verkauft wird oder mit einem anderen zusammengeht. Und bei ausländischen Neugründungen spielen derartige Aspekte vor dem Hintergrund lokalpatriotischer Befindlichkeiten eine wesentliche Rolle. Eine Fastfood-Kette zum Beispiel wird durchaus wohl beraten sein, wenn sie sich in einem als Feinschmeckerregion gerühmten Land niederlässt, den MitarbeiterInnen mit auf den Weg zu geben, warum Fastfood auch bei Feinschmeckern bestehen kann.

4. Arbeiten für den großen, fremden Feind?

Eine derartige Vorstellung sollte sich in den Köpfen und Herzen von Menschen, die in anderen Ländern für einen internationalen Konzern arbeiten sollen, gar nicht erst breit machen können. Vor allem weil mit derartigen Vorstellungen eine Vielzahl von verunsichernden Ängsten einhergehen: Angst vor dem Fremden, Angst um die Zukunftssicherheit des Unternehmens vor Ort (die Entscheidungsträger sitzen ja weit weg in der Konzernzentrale) und den eigenen Arbeitsplatz, Angst vor Änderungen der Arbeitsbedingungen und des sozialen Umfelds (bei organisatorischen und personellen Änderungen), Angst vor Lohnneinbußen, Angst hinsichtlich des persönlichen Fortkommens ...

Das Thema Verunsicherung hat für internationale Konzerne daneben besonders in ihrem Mutterland beträchtliche Brisanz: wenn organisatorische Änderungen die Folgen des internationalen Wachstums sind, plötzlich Fremdsprachlichkeit und wesentlich mehr Reisetätigkeit von den MitarbeiterInnen gefordert wird oder gar Erklärungsbedarf aufkommt, warum in Übersee und Fernost neue Werke errichtet oder dorthin Aufträge vergeben werden und gleichzeitig in der Heimat tausende MitarbeiterInnen freigesetzt werden.

5. Inhaltlicher Lösungsansatz

Wie sich aus der Darstellung der motivatorischen Bedürfnisse ergibt, verbergen sich hinter dem Thema „interkulturelle Kommunikation in internationalen Konzernen“ keineswegs nur rein fremdsprachliche bzw. auf Nationalitäten-Unterschiede beschränkte Aspekte. Vielmehr sind die Fremdsprachlichkeit und die landläufig als „interkulturell“ bezeichneten Unterschiede die „Verpackung“, hinter der sich die tatsächlichen Probleme verbergen: Angst um Arbeitsplätze, Angst vor Veränderung, Misstrauen, Unverständnis gegenüber den gemeinsamen Zielen ...

Vor allem in dieser Hinsicht sind die Kommunikationsexperten, insbesondere aber das Management internationaler Konzerne gefordert. Das wichtigste Rezept, das wir Managern mitgeben wollen: Internationalisierung muss mit einer Vision Hand in Hand gehen, die klar an **alle** MitarbeiterInnen im In- und Ausland kommuniziert und auch gelebt wird.

Die Kommunikation sollte sich nicht auf die kärgliche Dokumentation von „Leitsätzen“ beschränken, sondern – mit Symbolen untermauert – in einer emotionalen Sprache hinausgetragen werden. Mithilfe dieser Vision soll eine für den gesamten Konzern geltende Corporate Identity geschaffen werden, die in verschiedensten Äußerungen ihren Ausdruck findet: im Corporate Design ebenso wie in grundsätzlichen ethischen Verhaltensweisen.

Daneben gilt als oberstes Gebot: Freiraum und Respekt für lokale/nationale Eigenheiten und Spielarten. Nur im Zusammenspiel der beiden Gegenpole Vision und Unternehmensidentität sowie lokaler Freiraum können – unter der Klammer des gemeinsamen Ganzen – wertvoller wechselseitiger Austausch und die Schaffung von Synergien vorangetrieben werden.

Bleibt noch das weite Feld der Veränderungsprozesse und der damit einhergehenden Verunsicherungen. Unser Rat hier: Klare, zeitgerechte Information mit schlüssigen Argumenten, gepaart mit glaubwürdigem Verhalten. Also: Wer eine schlechte Nachricht hat (zum Beispiel Personalabbau), sollte sie nicht beschönigen, aber die Argumente dafür liefern und ihnen auch positive Aspekte zur Seite stellen; und zwar so früh als möglich! Die Informationen, die dabei vermittelt werden, sollten mit absichernden Abmachungen einhergehen (zum Beispiel Fortbildungsgarantie für im Unternehmen verbleibende MitarbeiterInnen), die in der Folge strikt eingehalten werden.

6. Technische Möglichkeiten der Umsetzung

Als gemeinsame Informationsklammer eines internationalen Konzerns empfiehlt sich ein konzernübergreifendes Medium. In diesem sollte – mit verschiedensten Themenbeiträgen – vor allem die wesentliche Botschaft herausgearbeitet werden: „Wir sind ver-

schiedene Teile eines gemeinsamen Ganzen.“ Das heißt, im Intranet muss – neben den konzernübergreifenden Rubriken/Seiten – Raum sein für die Darstellung der einzelnen Standorte, Gesellschaften ...

Die konzernübergreifende Mitarbeiterzeitschrift sollte mit Berichten über Standorte und Projekte (mit ausführlichen Darstellungen der beteiligten Personen) um wechselseitiges Verständnis werben und dabei gleichzeitig das Gemeinsame (Konzernstrategien, -maßnahmen) erkennbar machen. Intranet und Konzern-Mitarbeiterzeitschrift werden in der Muttersprache des Mutterlandes des Konzerns verfasst und zusätzlich in einer Übersetzung/Übersetzungen angeboten. Von übersetzten Ausgaben, die nur eine Auswahl der Beiträge der ursprünglichen Ausgabe umfassen, ist abzuraten: Das Bild einer Zwei-Klassen-Gesellschaft von der starken Muttergesellschaft und den untergeordneten Tochtergesellschaften (der nur Teile der Information von der Muttergesellschaft verabreicht werden) ist eher kontraproduktiv. Mit Hinblick auf den Kostenaspekt bietet sich als Lösung an, konsequent nur die Konzernsprache für die konzernübergreifenden Medien zu verwenden und im Intranet Übersetzungen davon anzubieten. Ein wesentliches Argument dafür ist auch, dass mit konzernübergreifenden Medien sowieso zumeist nur jene MitarbeiterInnen angesprochen werden, die oberen hierarchischen Ebenen angehören.

Umso größere Bedeutung haben daher lokale Medien in internationalen Konzernen: Sie haben die wichtige Funktion, einerseits lokale Informations- und Identitätsbedürfnisse zu befriedigen, andererseits die Vision und Identität des Konzerns bis an die Basis der Belegschaft heranzutragen. Der Trend in vielen Konzernen, Zusammenschlüsse dazu zu nützen, die lokalen Firmenmedien – mit dem Hinweis „Es gibt ja sowieso die Konzernzeitschrift“ - einzustellen und damit Kosten zu sparen, hat zur Folge, dass fortan wichtige lokale Informationen und Identitätsstiftung unterbleiben. Das Angebot an die Standorte/Länder, für die Konzernzeitschrift lokale Beiträge zu liefern, wird so gesehen zur Alibifunktion. Wenn schon Kosten sparen, dann mit Maß und Ziel: Es kann zum Beispiel angestrebt werden, nur die konzernübergreifende Mitarbeiterzeitschrift in aufwändigerem Stil zu gestalten ... Was vermieden werden soll, ist, dass wichtige Informations- und Kommunikationsinhalte nicht mehr weiter gegeben werden.

Neben regelmäßig erscheinenden Mitarbeiterzeitschriften und dem laufend aktualisierten Intranet ist es wichtig, den MitarbeiterInnen die Basisinformationen zum Konzern (Unternehmensvision und -ziele, Standortverzeichnis, Historische Daten, Kennzahlen, Führungsteam ...) in einer gut greifbaren Form zur Verfügung zu stellen: am besten sowohl im Intranet als auch in einer kleinen Broschüre. Aufwändige Imagebroschüren und Geschäftsberichte können zwar auch an die MitarbeiterInnen weiter gereicht werden, dienen aber vielmehr der Selbstdarstellung nach außen hin.

Daneben kommt der direkten persönlichen Kommunikation besondere Bedeutung zu: Video- und Telefonkonferenzen bieten da heutzutage gute Möglichkeiten. Und E-Mails: Die lockere Vertrautheit mit weit entfernten und an sich unbekannten Personen (auch mit der Umgehung von lästigen Zeitunterschieden), wie sie dank des Internets möglich ist, ist eine wesentliche Voraussetzung für die gut funktionierende Zusammenarbeit in internationalen Konzernen.

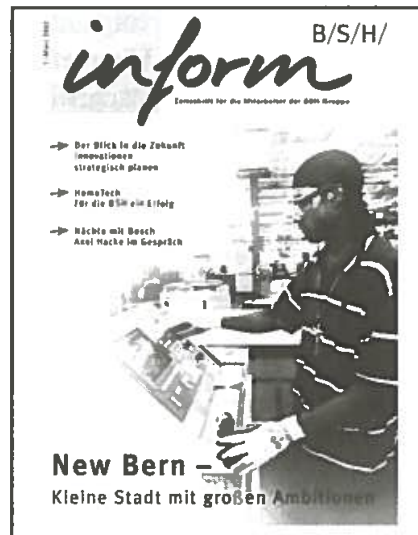
Bleibt noch – last, but not least – das Sprachproblem: Natürlich ist es in internationalen Konzernen gang und gäbe – sobald ein fremdsprachiger Partner „ins Boot geholt“ wird, die MitarbeiterInnen sogleich zu Sprachtrainings und Seminaren über interkulturelle Verständigung zu schicken. Wenn es um das in fast allen internationalen Konzernen übliche Wirrwarr an Fachausdrücken, Abteilungsbezeichnungen und Abkürzungen geht (die sich

wie die siebenköpfige Hydra vermehren), greifen derartige Ausbildungsmöglichkeiten freilich zu kurz. Stattdessen sind das Fachverständnis und Entgegenkommen der Gesprächspartner bei Verhandlungen gefordert. Auch bei Übersetzungen: Da selbst professionelle Übersetzungsbüros an spezifischen Fachausdrücken scheitern, müssen die richtigen fremdsprachlichen Ausdrücke von Technikern und anderen Fachleuten nachträglich korrigiert werden.

Nützliche Unterstützung kann folgendermaßen aussehen: Verzeichnisse von Fachausdrücken, Abkürzungen und ihren Übersetzungen werden im Intranet angeboten und laufend gewartet. In der Mitarbeiterzeitschrift werden regelmäßig Beiträge gestaltet, in denen zu einzelnen Fachgebieten die Fachausdrücke und ihre Übersetzungen aufgelistet werden. Das bietet zusätzlich den Vorteil, die Fachausdrücke erklären zu können. In der Mitarbeiterzeitschrift von Opel Austria Powertrain wurden zum Beispiel – mithilfe technischer Zeichnungen – die Bezeichnungen der Einzelbestandteile eines Motors bzw. eines Getriebes und ihre englischen bzw. italienischen Übersetzungen publiziert.

Abbildungen

1. Cartoon interkulturelle Kommunikation
2. „BSH inform“ – konzernübergreifende Mitarbeiterzeitschrift von BSH/Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH/München; die erste Ausgabe nach dem Relaunch



3. „Powertrain inside“ – Mitarbeiterzeitschrift von Opel Austria Powertrain; das Motoren- und Getriebewerk Wien-Aspern gehört zum Konzern FIAT-GM Powertrain
4. „Facts & Figures“ – Informationsbroschüre von FIAT-GM Powertrain in englischer Sprache

