

Eine Studie in einem multinationalen Unternehmen zeigt: Repatriates sind Multiplikatoren interkulturellen Wissens. Man muss nur die richtigen Instrumente für das interkulturelle Wissensmanagement einsetzen.

Potenzial ausschöpfen

Auslandsentsendungen von Fach- und Führungskräften dienen lange Zeit dem Wissenstransfer von den Muttergesellschaften zu den Auslandsgesellschaften; zu wenig wurde jedoch bisher dem im Ausland erworbenen Wissen der ehemaligen Expatriates, den Repatriates, Aufmerksamkeit geschenkt. Heutzutage findet zunehmend die Wissensweitergabe zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften beidseitig statt. Allerdings ist es eine schwierige Aufgabe, das im Ausland erworbene Wissen nach der Rückkehr eines Expatriates angemessen im Unternehmen einzugliedern und weiterzuverarbeiten. Anhand einer Studie in einem multinationalen Unternehmen mit Sitz in Deutschland untersuchten der Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation der Universität Passau und der Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation der Schweizer Universität de Fribourg Repatriate-Aussagen. Das Ergebnis bestätigt, dass interkulturelles Wissensmanagement engagierte Mitarbeiter als Wissensträger benötigt und führt auf, welche Instrumente für das Wissensmanagement geeignet sind.



Prof. Dr. Christoph Barmeyer, Lehrstuhlinhaber, Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau
✉ christoph.barmeyer@uni-passau.de



Janna Laue, Diplom-Kulturwirtin, IBM, Sales & Distribution Buenos Aires, Argentinien
✉ janna_laue@yahoo.de

Der Wissenserwerb von Mitarbeitern im Ausland wird in vielen Unternehmen kaum mit der nach der Rückkehr notwendigen Wissensarbeit assoziiert. Da Wissen an Personen gebunden ist, in diesem Zusammenhang an Repatriates, kann dies nur weitergegeben werden, wenn Mitarbeiter Möglichkeiten haben, ihr Wissen zu teilen, zu reflektieren und auszuweiten. Nicht nur die Absicht, das im Ausland erworbene Wissen ins Unternehmen einarbeiten zu wollen ist notwendig, sondern anhand von entsprechenden Wissenstransferinstrumenten müssen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, um die Reintegration der Repatriates zu gestalten. Um eine Übersicht über die benötigten Instrumente zu erstellen, wurde in dem untersuchten Unternehmen eine qualitative Befragung von 32 Repatriates, die zwischen drei und fünf Jahre im Ausland verbrachten, durchgeführt. Das deutsche multinationale Unternehmen nimmt mit zahlreichen interkulturellen Wissensmanagementinstrumenten eine Vorreiterposition ein. Die Untersuchung diente dazu, bestehende Instrumente des interkulturellen Wissensmanagements zu hinterfragen und diese zusammen mit weiteren Methoden weiterzuentwickeln. (Tab.)

Deskriptive Instrumente

Verbreitete Instrumente des Wissensmanagements sind zentralisierte Informationsschriften. Um das im Ausland erworbene explizite Wissen zu dokumentieren, werden von der Personalabteilung länderspezifische Handbücher und Leitfäden erstellt. Eine Ergänzung dazu stellen länderspezifische E-Mail-Verteiler und Portalräume im Intranet dar, um Erfahrungsberichte und Fakten weltweit zwischen den verschiedenen Standorten auszutauschen.

Von den befragten Repatriates wurde vorgeschlagen, in dieser Plattform die Rückkehr der Expatriates mit einem Profil und dem Hinweis auf die im Ausland ausgeübten Aufgaben und Positionen zu veröffentlichen. Ein Repatriate stellte fest: „Interkulturelles ohne den fachlichen Kontext zu dem, was man vor Ort gemacht hat, bringt überhaupt niemanden etwas.“ Mit dem Profil können Mitarbeiter des Stammhauses zur Kontaktaufnahme motiviert werden und gleichzeitig wird der anschließende Personaleinsatz im Heimatland vorangetrieben. Dennoch ist es schwierig, das erworbene Wissen in länderspezifischen Informationsbroschüren zu dokumentieren, um implizites Wissen zu externalisieren. Mit der Aussage „Sie können Sozialkompetenz nicht im Vorlesungsstil bringen“ fasste ein Befragter die Problematik der Informationsweitergabe anhand von Vorträgen und Informationsveranstaltungen zusammen. Da während der Auslandsaufenthalte vor allem implizites Wissen erworben wird, eignen sich deskriptive Wissensmanagementinstrumente nur bedingt für den Wissenstransfer.

Personelle Instrumente

Die Weitergabe von interkulturellem Wissen im Unternehmen liegt in der Verantwortung der Personen – unabhängig davon, welche Technologien und Dokumente eingesetzt werden. Ein Befragter bestätigte: „Aus meiner Sicht müssen die Expatriates, wenn

Stichwörter in diesem Beitrag

- Repatriates
- Wissensmanagementinstrumente
- Internationalisierung

Überblick über interkulturelle Wissensmanagement-instrumente

Ziele der Instrumente	Wissensidentifikation (Unternehmen)	Transfer expliziten Wissens	Transfer impliziten Wissens	Zentralisierte Wissensweitergabe (Unternehmen)	Dezentralisierte Wissensweitergabe (von MA zu MA)	Generelle Wissensweitergabe (an alle MA)	Personalisierte Wissensweitergabe (an einzelne MA)	Wissensintegration/ explizite und bewusste Anwendung
Klassifikation der Instrumente								
Deskriptiv								
Präsentationen	+	+	-	+	-	+	-	-
Erfahrungsberichte und Informationsbroschüren	+	+	-	+	-	+	-	-
Leitfäden und Checklisten	+	+	-	+	-	+	-	-
E-Mail-Verteiler und Portalräume	+	+	-	+	+	+	-	-
Personell								
Nachfolgeposition der Repats								
• International: als Schnittstelle zwischen In- und Ausland oder mit internationalen Inhalten	-	+	+	-	+	-	+	+
• National: als Führungskraft	-	+	+	-	+	-	+	+
Weiterbildung und Einsatz als interkultureller Wissensmanager								
• in interkulturellen Seminaren oder in länderspezifischen Informationsveranstaltungen	+	+	+	-	+	-	+	+
• für die Lenkung/ Entwicklung einer interkulturellen Wissensbasis	+	+	+	+	+	+	-	+
Informell								
Netzwerke (In- und Ausland)	-	+	+	-	+	-	+	+
Indirekte Wissensweitergabe								
• im Arbeitsalltag	-	+	+	-	+	-	+	+
• auf Themenveranstaltungen und Fachplattformen	-	+	+	-	+	-	+	+

(Vor- und Nachteile sind als „+“ und – gekennzeichnet; dennoch abhängig je nach Größenordnung und Rahmen der Veranstaltung); MA = Mitarbeiter

sie wieder zurückkommen, an der richtigen Stelle eingesetzt werden. Ich meine, Wissenstransfer ist personen-gebunden.“ Demzufolge kann zu den genannten Instrumenten des interkulturellen Wissensmanagements auch die Personalplanung von Mitarbeitern hinzugezählt werden. Im Bezug auf die Nachfolgeposition nach der Entsendung waren sich zahlreiche Rückkehrer darüber einig, dass die Stellenbesetzung nach der Rückkehr häufig dem Zufall überlassen sei.

Die Studie zeigte, dass sich die Mehrheit der Repatriates ihre Rückkehrerposition durch Netzwerke und Kontakte innerhalb des Unternehmens

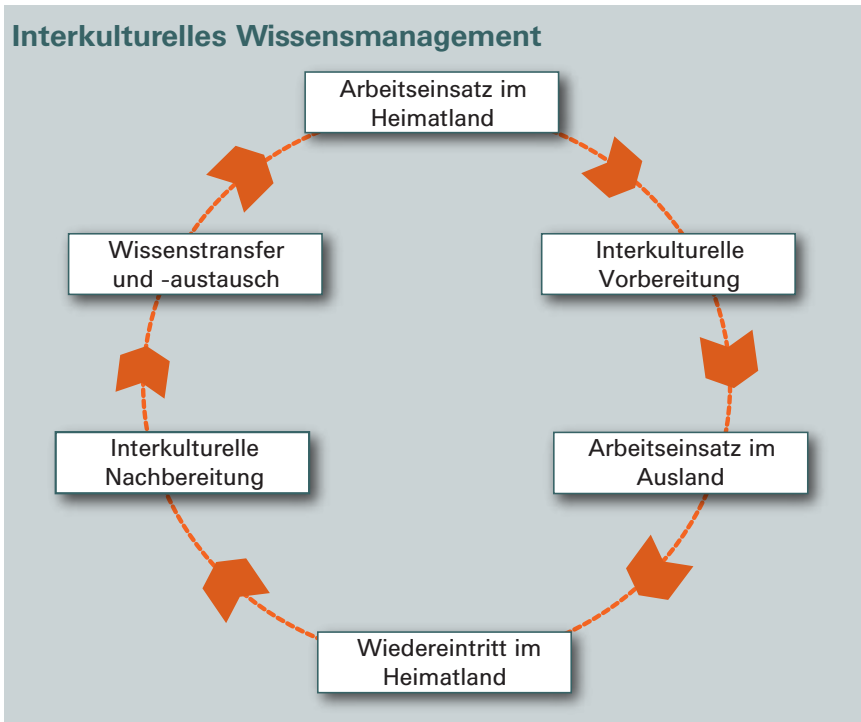
organisiert hatte. Ein ehemaliger Expatriate kommentierte: „Ich würde an der Stelle der Firma schauen, dass die Leute viel zielgerechter eingesetzt werden. Weil ich mir da sage a) bleibt der Junge dann am Ball und b) kann der alles, was der in den Jahren da mitgenommen hat, gleich Eins zu Eins wieder umsetzen.“ Um eine gezielte und langfristige Personalplanung zu realisieren, schlugen die Interviewten vor, dass die Personalabteilung das Wissen der Repatriates nach der Rückkehr systematischer erfassen könne, um so den anschließenden Einsatz besser zu planen. Das Unternehmen solle nicht, so ein Befragter, „ad hoc schauen, welche

Stellen frei sind“, sondern den Prozess der Rückkehr gemeinsam mit den Repatriates transparent gestalten.

Jedoch wäre ein Einsatz als Schnittstelle zwischen Auslandsgesellschaft und Stammhaus der Idealfall und in wenigen Unternehmen realisierbar. Das Unternehmen müsste über Alternativen nachdenken, in denen die Folgeposition für den Repatriate ein internationales Umfeld garantiert. Dieses Umfeld schafft die Voraussetzungen dafür, dass sich der Rückkehrer das im Ausland erworbene Wissen erhält, indem er es durch seine internationale Tätigkeit stets aktualisieren kann. Ein Beispiel: „Wir haben sehr viele internationale Themen und wenn ich da in Sitzungen bin, versuche ich natürlich auch den Kollegen zu spiegeln, wie das unter Umständen die Kollegen im Ausland interpretieren.“

Das untersuchte Unternehmen hat bereits das Potenzial der Repatriates erkannt, diese in die interkulturelle Wissensarbeit zu integrieren und als Multiplikatoren im Unternehmen wirken zu lassen. Ein zentrales Instrument ist dabei die Ausbildung von Mitarbeitern zu interkulturellen Wissensmanagern für die Entwicklung einer interkulturellen Wissensbasis. Diese Weiterbildung ermöglicht den Repatriates, sich mit ihren internationalen Erfahrungen auseinanderzusetzen, um diese anschließend im Unternehmen weiterzugeben – etwa als Berater. Ein Repatriate betonte: „Ich denke, alles Wissen, alles Können kann ich hier einbringen. Hier muss ich als interkulturelle Persönlichkeit mit meinen Fähigkeiten und Erfahrungen überzeugen.“ (Abb.)

Zu den Tätigkeiten eines interkulturellen Wissensmanagers zählt der Wissenstransfer von internationalen Erfahrungen, gemeinschaftliches Lernen und das Etablieren einer interkulturellen Wissenskultur anhand von unternehmerischen Zielen. Ein Repatriate fasste seine Tätigkeit als interkultureller Wissensmanager so zusammen: „Ich möchte Leuten, die jetzt dort hingehen wollen, etwas von meiner Begeisterung für dieses Land und diese Bevölkerung mitgeben. Und ihnen helfen, dass sie dort einen guten Start haben – mit weniger Vorurteilen.“



Ein großer Vorteil dieser personalisierten Maßnahme ist zudem die gleichzeitige Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen, denn laut eines Repatriates sind „nicht irgendwelche Seminare und Bücher notwendig, sondern es hilft, wenn man sich mit Jemandem austauscht, der dort war“. Darüber hinaus wurde von den Befragten vorgeschlagen, ein institutionalisiertes Netzwerk mit Expatriates und Repatriates zu gründen, um Lessons Learned- oder Best Practice-Workshops zu organisieren. So könnten die Erfahrungen systematisch gesammelt werden.

Informelle Instrumente

Da das im Ausland erworbene Wissen größtenteils implizit ist und die Wissensweitergabe oftmals indirekt und unbewusst erfolgt, ist eine ausschließliche Etablierung von formellen Wissensmanagementinstrumenten problematisch. Viele der Repatriates waren sich einig, dass nach wie vor informelle Strukturen den interkulturellen Wissenstransfer am meisten fördern, denn „wenn man versucht, abstrakte Methoden zu verwenden, funktioniert das nicht. Dieser Wunsch, dass man die Welt entwickeln kann – der Euro-

päer fängt an, der Amerikaner macht weiter, dann macht es der Chinese und schickt es dem Europäer zurück. Wenn man sich nicht kennt und rein formal das Rezept abhakt, das klappt nicht“. Unstrukturierte Beziehungen im Unternehmen ermöglichen es eher, anhand von Kontakten den richtigen Ansprechpartner auszumachen. So sollten auch informelle Netzwerke, welche sich der Expatriate vor, während und nach seinem Aufenthalt aufbaut, durch das interkulturelle Wissensmanagement im Unternehmen anerkannt und unterstützt werden. Entsendungen von Mitarbeitern führen nicht zwangsläufig durch die Entfernung zum Kontaktverlust mit dem Stammhaus, sondern erweitern die Beziehungen und vergrößern die Loyalität unter den internationalen Kollegen – und kommen so dem Unternehmen zugute. Aufgaben, Probleme und deren Lösungen werden durch Expatriates und Repatriates in die sozialen Netzwerke getragen, was nicht nur zu schnelleren Arbeitsprozessen führt, sondern auch zu einer langfristigen Stabilisierung des Unternehmens: Wichtige Informationskanäle von nationalen und internationalen Kollegen, Kunden und Lieferanten werden im Sekundenbruchteil durch ein Telefonat abgerufen; der Rückkehrer informiert

direkt aus eigener Motivation seine Kollegen in der Abteilung über interkulturelle Angelegenheiten, oder der Rückkehrer wird bewusst von anderen Mitarbeitern kontaktiert.

Entwicklungsmöglichkeit nutzen

Nach wie vor bietet der Einsatz von Repatriates als Multiplikatoren und Know-how-Träger von interkulturellem Wissen ein großes Potenzial, das weder theoretisch noch praktisch erschlossen ist. Von Personalmanagern, Trainern und Beratern wird erwartet, dass sie Methoden und Instrumente entwickeln, um das interkulturelle Wissensmanagement in das klassische betriebliche Wissensmanagement einzubetten. Die verschiedenen informellen und institutionalisierten Instrumente des interkulturellen Wissensmanagements, wie sie hier vorgestellt wurden, sollten parallel und flexibel genutzt werden, um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen. Wenn sowohl Repatriates als auch Unternehmen Bereitschaft für gemeinsame Wissenskooperationen zeigen, kann interkulturelles Wissen entstehen, weitergegeben und in die Arbeitsprozesse integriert werden. Schließlich ist es offensichtlich, dass die wertschätzende Reintegration von Repatriates als Bildungs- und Entwicklungsphase zusätzliche Möglichkeiten bietet, um Unternehmen mit einer eigenen Wissenskultur globalisierungs- und zugleich wettbewerbsfähiger zu gestalten.

Lese-Tipp

- Christoph Barmeyer, Jürgen Bolten (Hrsg.): **Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung**. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2010, ISBN 978389673289, 26 Euro
- Nigel Holden: **Cross-cultural management. A knowledge management perspective**. Pearson Education, Harlow 2002, ISBN 027364680X, 77 Euro
- Franz Lehner: **Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung**. Hanser, München 2009, ISBN 9783446417427, 30 Euro