

Wissen hat keine Nationalität



Die Schweiz war schon immer ein von verschiedenen Kulturen geprägtes Land. Und das wird sie – trotz gewissen politischen Abschottungstendenzen – auch in Zukunft bleiben. Das Telekommunikationsunternehmen Orange, das in der Schweiz Mitarbeitende aus 65 Ländern beschäftigt, nutzt diesen Wettbewerbsvorteil seit seinem Markteintritt vor sechs Jahren.

Nach der Liberalisierung des Schweizer Mobilfunkmarktes im Jahr 1999 arbeiteten rund 500 Personen Tag und Nacht auf den 29. Juni, den Tag des Markteintritts von Orange in der Schweiz, hin. Allen gemeinsam war eine Vision: Ein neues Unternehmen sollte mit einem frischen Auftritt die Herzen der Schweizerinnen und Schweizer erobern. Als erstes galt es, die bestehenden Teams mit den geeigneten Leuten für diese anspruchsvolle Aufgabe zu ergänzen. Dabei stellte sich rasch heraus, dass die Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden gar nicht so einfach war. Die hierzulande verfügbaren Telekommunikationsspezialisten waren nach der Mobilfunk-Liberalisierung begehrt. Ein Glück, dass man bei Orange einerseits auf Spezialisten aus der Westschweiz und andererseits auf die umfangreichen Ressourcen der Gruppe zurückgreifen und Spezialisten aus anderen Ländern hinzuziehen konnte. Dies war die Geburtsstunde eines wahrhaft multikulturellen Teams.



Elinora Krebs, cheffe du service du logement de la Ville de Lausanne

«(La télé) a créé beaucoup de débats, de discussions, et (elle) multiplie les efforts pour atténuer (les problèmes) et améliorer les relations... On gagne du temps, on gagne de l'argent aussi.»

Wenn auch die Multikulturalität heute generell ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist – beim Aufbau von Orange in der Schweiz war sie sogar ein entscheidender Erfolgsfaktor: Menschen aus 40 Nationen waren daran beteiligt, brachten ihre Erfahrung und ihre Ideen ein. Es herrschten Pioniergeist und Aufbruchstimmung. Allen Mitarbeitenden gemeinsam war die Motivation, zusammen etwas komplett Neues aufzubauen. Nationalitäten und Herkunft spielten dabei keine Rolle. Es zählte die Leistung, nicht der Pass.

Seither sind bei Orange Schweiz noch einige Nationalitäten mehr hinzugekommen. Die Herkunftsliste umfasst derzeit 65 Länder, und die Mitarbeitenden sprechen insgesamt rund 40 Sprachen. Rund zwei Drittel der Belegschaft haben den Schweizer Pass, gefolgt von zahlreichen italienischen, französischen, britischen und spanischen Mitarbeitenden, aber auch von Mitarbeitenden beispielsweise aus Kambodscha und Äthiopien. Das gleiche Bild ergibt sich bei der Orange Gruppe, die in 16 Ländern direkt präsent ist und insgesamt über 30 000 Mitarbeitende zählt. Multikulturalität ist also ein Thema, das den Geschäftsalltag von Orange bestimmt. Ganz praktisch zum Beispiel im Kundendienst: Fremdsprachige Kundenanrufe im Call Center von Orange werden wenn immer möglich an eine Person weitergeleitet, die den Kunden oder die Kundin in der Muttersprache beraten kann.

Le savoir n'a pas de nationalité

Pour l'entreprise de téléphonie mobile Orange, le multiculturalisme se vit au quotidien – non seulement en Suisse, mais dans toutes les sociétés du groupe Orange du monde entier. En Suisse, cette entreprise occupe des collaboratrices et collaborateurs provenant de 65 nations et parlant au total quelque 40 langues. Cette entreprise met à profit cet avantage concurrentiel depuis son entrée sur le marché il y a six ans. Toutefois, le multiculturalisme au sein de l'entreprise n'est facteur de réussite que si le management trouve un juste milieu entre les données locales et les nécessités centrales. Les équipes multiculturelles sont alors en mesure, grâce aux perspectives diverses et aux pistes pour trouver des solutions, de travailler de façon plus créative et de développer nombre d'idées et de propositions de solutions. Une chose est sûre: le savoir n'a pas de nationalité!

TV Bourdo-Net

La télévision de quartier TV Bourdo-Net est une initiative de la municipalité de Lausanne. Au lieu de s'appuyer seulement sur les services sociaux professionnels, TV Bourdo-Net utilise les ressources des habitants du quartier lausannois de la Bourdonnette pour la gestion de ce quartier. Ainsi s'élaborent des émissions consacrées à la discussion, à la musique et à l'information dont tout le quartier tire profit.

La Bourdonnette compte 1700 habitants, dont 62 pour cent sont d'origine étrangère. Ils proviennent de quelque cinquante nations. Au moyen d'interviews cinématographiques, la municipalité de Lausanne a tenté de donner un aperçu de ce que les habitants ressentent et de la manière dont ils vivent la vie sociale de la Bourdonnette. Le projet de la télévision de quartier a commencé à émettre en 2002. La télévision offre aux habitants de la Bourdonnette une plate-forme de communication variée qui permet tant de discuter des problèmes de bon voisinage que de présenter un autoportrait. Les habitants du quartier décident eux-mêmes de la forme et du contenu des émissions, mais ils sont encadrés techniquement par des cinéastes professionnels. La télévision de quartier parvient ainsi non seulement à réduire les tensions sociales, mais aussi à augmenter l'attrait de la Bourdonnette.



Unterschiedliche Mentalitäten nicht nur kennen, sondern verstehen

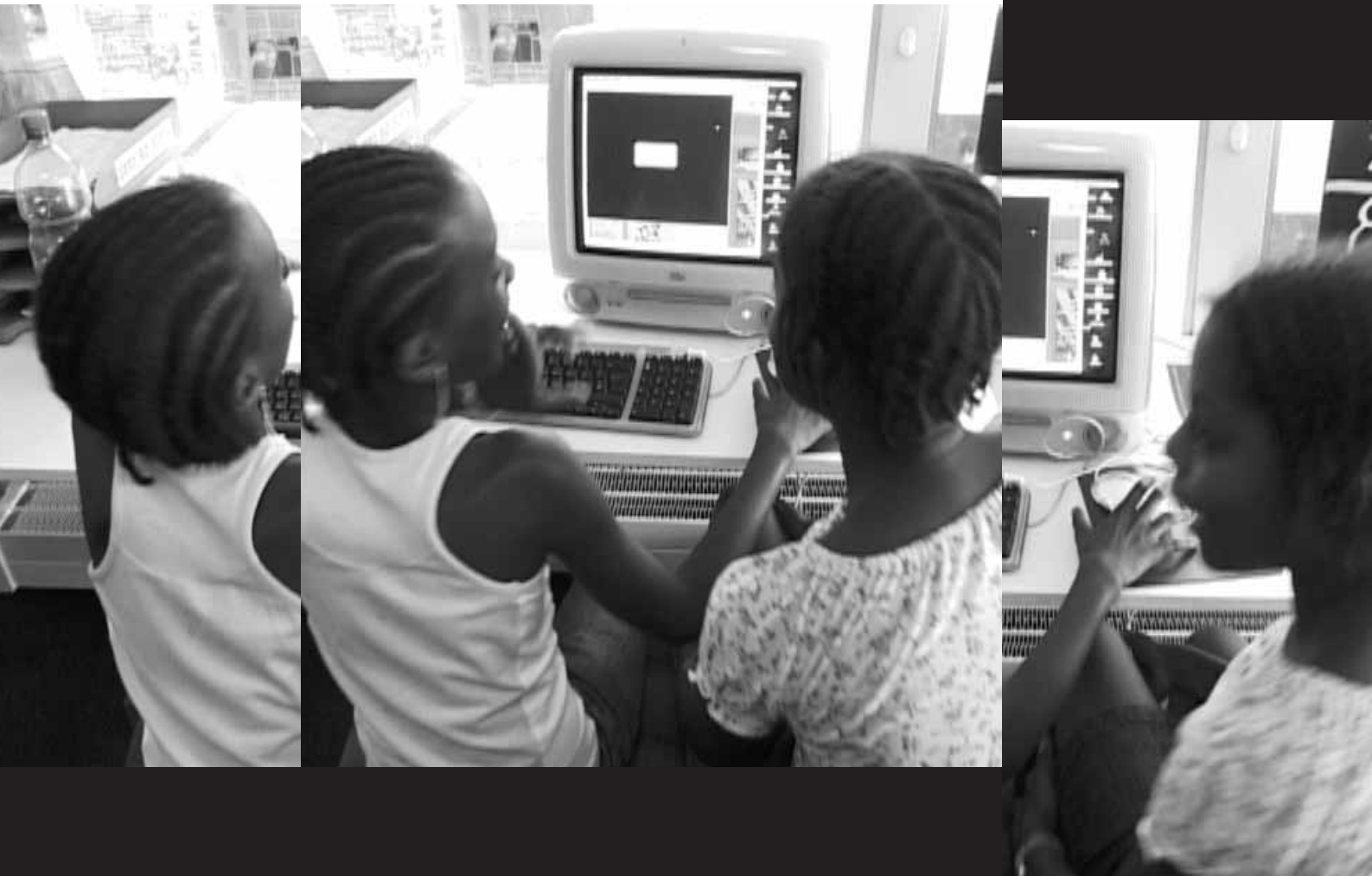
Gefragt sind auch spezielle Managementfähigkeiten und Umgangsformen innerhalb des Unternehmens. Es gilt, unterschiedliche Erwartungen zu berücksichtigen und Kommunikationsmechanismen zu verstehen. Dabei kommt Orange heute sicher entgegen, dass Englisch mittlerweile in vielen Firmen als offizielle Unternehmenssprache akzeptiert ist. Und da Englisch für die meisten Mitarbeitenden eine Fremdsprache ist, ist niemand von vornherein benachteiligt. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass manchmal ein Zusatzaufwand nötig ist, um die teilweise vorhandenen sprachlichen Unzulänglichkeiten auszugleichen und Missverständnisse oder Informationslücken zu vermeiden.

Eine wichtige Rolle spielt auch die Zusammensetzung der Führungsteams und der Geschäftsleitung. Obwohl Orange in der Schweiz deutlich von Schweizerinnen und Schweizern geprägt wird, sind die Ideen und Erfahrungen der Mitarbeitenden ausländischer Herkunft ausgesprochen wichtig. Bei anderen Ländergesellschaften der Orange Gruppe ist dies ähnlich. Deshalb hat die Orange Gruppe ein umfangreiches Diversity-Management-Programm lanciert. Dessen Ziel ist es unter anderem, den fachlichen und persönlichen Austausch in jedem Bereich und auf allen Stufen regelmässig zu pflegen. Gerade bei multikulturellen Firmen kommt den direkten zwischenmenschlichen Kontakten eine grosse Bedeutung zu. Die modernen Kommunikationsmittel sind kein Ersatz dafür.

Persönliche Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen spielen eine eminent wichtige Rolle. Je früher jemand damit konfrontiert wird, desto besser. Junge Menschen, die während ihrer Ausbildung oder früh in ihrer beruflichen Karriere den Sprung ins Ausland oder in eine andere Sprachregion wagen, werden es in der Zukunft einfacher haben. Das Zusammenarbeiten mit anders denkenden und handelnden Menschen wird so zur Selbstverständlichkeit und stellt sowohl eine berufliche als auch persönliche Bereicherung dar.

Die Multikulturalität, wie sie bei Orange gelebt wird, bringt zahlreiche Vorteile: Dank den unterschiedlichen Perspektiven und Problemlösungsansätzen sind multikulturelle Teams in der Lage, kreativer zu arbeiten und eine Vielzahl von Ideen und Lösungsvorschlägen zu entwickeln. Damit diese Vorteile aber voll zum Tragen kommen, bedarf es seitens des Managements Verständnis und Offenheit. Zahlreiche Firmen sind nämlich daran gescheitert, dass die kulturellen Unterschiede einfach übergangen wurden und den Mitarbeitenden eine einheitliche Doktrin aufgesetzt wurde. Multikulturalität im Unternehmen wird jedoch nur dann zum Erfolgsfaktor, wenn das Management die richtige Balance zwischen lokalen Gegebenheiten und zentralen Notwendigkeiten findet. In einer globalisierten Welt sollte eigentlich gelten: Wissen hat keine Nationalität.

82



Interne Kommunikation ist von zentraler Bedeutung

Damit multikulturelle Unternehmen Erfolg haben und vollumfänglich von ihren Vorteilen profitieren können, braucht es insbesondere zwei Voraussetzungen: Das Management muss in der Lage sein, den Mitarbeitenden klare Werte zu vermitteln, damit alle das gleiche Ziel verfolgen. So rückt das Thema Herkunft in den Hintergrund, ohne dass die kulturelle Vielfalt verloren geht. Die interne Kommunikation ist daher in einem internationalen Unternehmen besonders wichtig. Ausserdem müssen die einzelnen Projektteams ausgewogen und möglichst heterogen zusammengesetzt sein, damit keine Gruppendominanz entsteht.

Gerade Schweizerinnen und Schweizer sollten damit keine Probleme haben: Sie haben es geschafft, vier verschiedene Sprachen und Mentalitäten zu vereinen und ein politisches System zu entwickeln, das keine grösseren Ungleichgewichte zulässt. Jede Schweizerin, jeder Schweizer ist mit der dem Land eigenen Multikulturalität konfrontiert. Diese Erfahrung im Umgang mit anderen Sprachen und Mentalitäten kann in internationalen Unternehmen durchaus zu einer Art «Heimvorteil» werden: Schweizer Manager sind gefragt, gerade weil sie diese besondere Erfahrung vorweisen können.

Gewisse Abschottungstendenzen, die gegenwärtig in der Schweiz wie auch in zahlreichen anderen Ländern Auftrieb haben, richten sich also gegen die ureigenen Interessen und Traditionen unseres Landes. Eine Volkswirtschaft, die überdurchschnittlich exportabhängig ist, kann es sich nicht leisten, diesen wichtigen Wettbewerbsvorteil preiszugeben. Schweizer Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, haben gar keine Wahl. Sie müssen gegen aussen offen sein – global denken und lokal handeln.



Andreas Wetter ist CEO von Orange Schweiz.

