

## Außensicht



Abhoy K. Ojha vom Indian Institute of Management in Bangalore  
Foto: IIMB

## Der Westen muss ganz neu denken

In Asien ist ein anderer Typ von Innovation gefragt.

Bislang haben multinationale Unternehmen vor allem auf Veränderungen in ihren angestammten Märkten reagiert – in der Regel Hochlohn-Volkswirtschaften des Westens. Doch jetzt müssen sie ihre Aufmerksamkeit auch auf andere Entwicklungen richten. Niedriglohnländer wie China und Indien sind nicht nur geeignete Standorte, um kostensparend zu produzieren. Dort gibt es auch hoch qualifizierte Arbeitskräfte, die Innovationen ökonomisch interessant machen. Und, am wichtigsten: Diese Länder sind Märkte mit riesigem Potenzial.

Die Unternehmen müssen drei Fakten erkennen: Erstens werden Produkte, die sie für ihre Heimatmärkte entwickelt haben, in den Niedriglohnländern kaum nachgefragt. Gekauft werden dort einfachere Erzeugnisse, die die Bedürfnisse vieler Menschen befriedigen. Zweitens: Die Denkweise, mit der man an Innovationen für diese Märkte arbeitet, unterscheidet sich grundsätzlich davon, wie man Innovationen im Westen anpackt. Drittens: Die Herstellung der einfacheren Produkte könnte mit den Prozessen im Unternehmen in Konflikt geraten.

Kurz gesagt: Die Führung vieler multinationaler Unternehmen muss ihre Weltsicht überdenken. Das ist verhältnismäßig einfach. Dann aber muss das Management auch den Rest der Organisation dazu bringen, die Arbeitskultur mit der neuen Perspektive in Einklang zu bringen. Und das ist eine echte Herausforderung.

### Bosch geht voran

Bosch hat schon viel für die Erneuerung seiner Arbeitskultur getan. Ich war Teilnehmer der Initiative „Innovations Beyond Borders“ (Innovationen über Grenzen hinweg). Bosch-Führungskräfte aus Deutschland, China und Indien kamen zu Workshops in jedem dieser Länder zusammen.

Ganz klar: Die Deutschen waren besser vertraut mit den Innovationsprozessen für hochwertige Produkte. Die Chinesen und Inder hatten ein stärkeres Gespür für die Herausforderung, die die Innovationen einfacher Produkte darstellt. Die Workshops halfen, die Unterschiede besser zu verstehen, ebenso aber auch, die darin liegenden Chancen zu erkennen. Die Teilnehmer gewannen ein tieferes Verständnis dafür, dass in ihrer Alltagsarbeit Veränderung notwendig ist.

Ich bin überzeugt, dass andere multinationale Unternehmen, besonders in Europa, ebenfalls viel von den Lektionen profitieren werden, die Bosch bereits gelernt hat.

Professor Abhoy K. Ojha ist ein international tätiger Experte für Management-Fragen. Ein aktueller Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Frage, wie Organisationen Höchstleistungen erzielen. Ojha betont die Notwendigkeit ständiger Veränderungsarbeit in Unternehmen.

## Was ist Ihre Meinung zu unserem Schwerpunkt „Reinheit“?

Schreiben Sie uns per E-Mail, einen Brief oder einen Beitrag im Bosch-Zünder-Forum.

Die Adressen finden Sie in den Kontaktdaten auf Seite 2.



## Immer auf dem neuesten Stand

„Nutzen Sie ein Smartphone für den Beruf?“ Das wollten wir von Ihnen in einer Umfrage auf Bosch-Zünder Online wissen. 42 Prozent haben mit „Ja“ geantwortet (siehe Seite 4). Viele der knapp 2400 Teilnehmer haben sich zu diesem Thema geäußert. Hier eine kleine Auswahl.

### Auch von unterwegs auf den Terminkalender zugreifen

Durch den Zugang zum Bosch Network über das Smartphone kann man auch von unterwegs aus schnell den Terminkalender überprüfen und aktualisieren. Es gibt sehr viele Vorteile. Allerdings kehren sich diese rasch ins Gegenteil um, wenn die Datensicherheit nicht gegeben ist. Falls die berufliche Nutzung des Smartphones die Sicherheitsanforderungen von Bosch nicht erfüllt, kann die Vertraulichkeit von Daten ein großes Thema werden.

Praveen M, Coimbatore/Indien

### Manchmal fällt es schwer, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren

Durch mein Smartphone bin ich ständig auf dem neuesten Stand. Das hilft mir sehr, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen. Andererseits erhalte ich durch das Smartphone so viele Informationen, dass es manchmal schwerfällt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Benjamin Pereira, Singapur

### Flexibel, falls plötzlich aktuelle Themen auftauchen

Die berufliche Nutzung des Smartphones hat den Vorteil, überaus flexibel handeln zu können, falls plötzlich aktuelle Themen oder auch Probleme auftauchen. Auch außerhalb der Arbeitszeiten. Das aber hat zur Folge, dass Arbeits- und Privatleben bisweilen verschwimmen. Theoretisch ist man ja an sieben Tagen jeweils 24 Stunden erreichbar. Zudem besteht die Gefahr, dass die

Produktivität sinkt, falls das Smartphone sowohl beruflich als auch privat genutzt wird.

Jonathan Temple, Charleston/USA

### Das völlige Abschalten vom Job wird schwieriger

Mit dem Smartphone habe ich jederzeit Zugriff auf meinen Terminkalender. Und der ist immer aktuell. Zudem erhalte ich eine schnelle Übersicht über neue E-Mails, auch ohne Laptop. Allerdings verleitet die dauerhafte Online-Erreichbarkeit dazu, ständig in den Posteingang zu schauen. Vor allem am Wochenende wird das völlige Abschalten vom Job dadurch schwieriger.

Werner Müller, Abstatt/Deutschland

### Die eigene Zeit selbstständiger einteilen

Mit dem Smartphone kann ich meine E-Mails checken, wann immer ich möchte. Das heißt, ich kann meine Zeit selbstständiger einteilen. Zudem verpasse ich keine Sitzungen, weil ich daran erinnert werde. Unterm Strich bin ich flexibler und dadurch auch motivierter. Aber: Man muss schon darauf achten, dass das Privatleben nicht allzu sehr beeinträchtigt wird. Deshalb schalte ich den E-Mail-Alarm ab, wenn ich nicht gestört werden möchte.

Arsevi Kozanli, Bursa/Türkei

### Ein wichtiges Instrument, um die Effizienz zu steigern

Zugang zu den E-Mails auch außerhalb des Büros zu haben, halte ich für ein wichtiges Instrument, um die Effizienz zu steigern. Dabei denke ich nicht nur an den Austausch von Informationen, sondern auch von Fotos. Das macht die Kommunikation verständlicher und dadurch effektiver. Sofern man das Smartphone sinnvoll verwendet, ist der Nutzen für das Geschäft weit höher als die Kosten.

Carl Taylor-Hall, Worcester/Großbritannien

## Schnappschuss



Shahnawaz Ahmad arbeitet bei Bosch in Worcester. Und so ist dem Qualitätsingenieur auf einer Indienreise die Bosch-Werbung über dem Haushaltswarenladen in Jaipur sofort aufgefallen. Der Schriftzug unterhalb der

Werbung heißt übrigens „Sony Enterprises“. Das hat jedoch nichts mit dem Elektrokonzern zu tun. Sony oder Soni ist ein indischer Mädchennamen. Und der Laden ist nach einer Frau mit diesem Namen benannt.

# Aktiv und engagiert, fit und erfindungsreich

Mit dem Alterspreis zeichnet die Stiftung **Ideen im Alter** und **Ideen fürs Alter** aus.

Alt, gesund und unternehmungslustig: In Ländern wie Deutschland gestalten ältere Menschen das gesellschaftliche Leben aktiv mit – als Business-Angel, Blogger, Entwicklungshelfer, Streetworker oder Leihomas. Den Ideen sind keine Grenzen gesetzt. Und: Ältere Menschen fühlen sich auch deutlich jünger, als sie sind. Das ergab eine Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach in Deutschland. Die 60- bis 75-Jährigen fühlen sich durchschnittlich acht Jahre jünger, die Über-75-Jährigen sogar zehn Jahre.

Vorbilder für eine neue Generation älterer Menschen

Mit ihrem aktiven „Ruhestand“ leisten ältere Menschen einen wichtigen Beitrag zu einer funktionierenden Gemeinschaft. Damit diese Initiativen Vorbilder für eine ganze Generation werden, zeichnet die Robert Bosch Stiftung mit dem Deutschen Alterspreis die besten Ideen im Alter und die besten Ideen fürs Alter aus. „Oft sind es kleine, einfache, aber trotzdem außergewöhnliche Ideen, die uns weiterbringen“, sagte Kristina Schröder, Bundesfamilienministerin und Schirmherrin des Deutschen Alterspreises, auf der Preisverleihung in Berlin. „Viele Ältere wollen



Moderne Sportarten erhalten die Mobilität bis ins hohe Alter.  
Foto: Fee Roth



Die aktuellen Preisträger überzeugten mit ihren vorbildlichen Projekten: Wolfgang Hasselkus von der Stadt Rödental (li.) und Peter Hartmann von „JUSTAment“ (re.) mit Ehrenpreisträgerin Ursula Lehr, frühere Bundesgesundheitsministerin.  
Foto: Manuel Frauendorf

## Ein Ort, für den das Herz schlägt

Interview mit **Manuel Neuer** zum Engagement für Jugendliche

Selbst in Gelsenkirchen geboren und beim dortigen Verein FC Schalke 04 vom Bambini-Kicker zum Nationaltorwart aufgestiegen, unterstützt Manuel Neuer mit der Manuel Neuer Kids Foundation politische Bildungsangebote für Jugendliche im Fußballstadion seines früheren Vereins. Seit 2011 ist Neuer bei Bayern München.

Herr Neuer, zusammen mit der Robert Bosch Stiftung ermöglichen Sie „Schalke macht Schule“, ein Angebot zur politischen Bildung für Jugendliche im Stadion des Traditionsvereins Schalke 04. Kann ein Fußballstadion ein guter Ort zum Lernen sein?

Das Stadion ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Jedes zweite Wochenende kommen Tausende Menschen zusammen, um „ihrem“ Verein den Rücken zu stärken. Da treffen alle Schichten aufeinander, und für 90 Minuten ist es egal, wer was arbeitet oder woher er kommt, denn alle verbindet die Liebe zu ihrem Verein. Auf dem Platz sieht man aber auch Fairplay, Toleranz und Verantwortung, die füreinander übernommen wird. Ich finde es toll, dass „Schalke macht Schule“ diese Werte aufgreift und auch aktiv in einer Umgebung vermittelt, die für Jugendliche positiv besetzt ist. Wir wissen alle, dass es sich motiviert am besten lernt – und wo könnte die Motivation größer sein als an einem Ort, für den das eigene Herz schlägt?

Was gefällt Ihnen an der Idee von „Schalke macht Schule“?

„Schalke macht Schule“ verfolgt einen sehr intelligenten Ansatz. Der Verein Schalke 04 bietet sehr vielen Jugendlichen in der Region eine Identifikationsmöglichkeit. Das Projekt macht nichts anderes, als diese Fußballbegeisterung zu nutzen, um die Jugendlichen auch für politische und gesellschaftlich relevante Themen zu begeistern. Probleme wie Gewalt und Rassismus kennen die Jugendlichen aus eigener Erfahrung, und leider findet man diese Probleme immer wieder auch im Stadion. Warum soll das nicht dort auch thematisiert werden – anstatt wie üblich den Zeigefinger zu heben? Vor allem machen die Jugendlichen im Projekt aber positive Erfahrungen und erleben auch Zusammen- und Rückhalt. Und gerade Rückhalt braucht es nicht nur im Tor, sondern auch in der Gesellschaft. Da habe ich eine ganz persönliche Motivation.

Klares Kommando: Manuel Neuer gibt auch außerhalb des Fußballplatzes Jugendlichen Orientierung.

## Lernen, wo andere Fußball spielen

Lernort Stadion: Wie „Schalke macht Schule“ gibt es in zwölf deutschen Fußballstadien Bildungsangebote für Jugendliche. Sie sind ein neuer Weg, fußballbegeisterte Jugendliche für politische Themen zu gewinnen. „Lernort Stadion“ ist eines von vielseitigen Projekten der Robert Bosch Stiftung im Schwerpunkt „Politische Bildung“. Wenn Sie die weiteren Ideen interessieren, **schauen Sie in das neue Magazin!** Sie erhalten den Download, wenn Sie den abgebildeten Code einscannen.

