

# AUF GUTE ZUSAMMENARBEIT

Die Globalisierung verwandelt immer mehr Unternehmen in multinationale Gesellschaften – da sind kulturelle Konflikte an der Tagesordnung. Was es heißt, Gegensätze vereinen zu müssen, weiß Christoph Barmeyer, Professor für Interkulturelle Kommunikation. Ein Gespräch über Glanz- und Schattenseiten internationaler Zusammenarbeit.

Die Welt scheint kleiner zu werden. Unternehmen fusionieren über alle Landesgrenzen hinweg, internationale Kooperationen sind selbstverständlich und allgegenwärtig. Dass diese nicht immer reibungslos ablaufen, zeigt das Gezänk bei dem deutsch-französischen Flugzeugbauer Airbus oder das Scheitern des deutsch-britischen Tandems BMW-Rover. Das ARTE Magazin sprach mit dem Universitätsprofessor und Experten für Interkulturelle Kommunikation, Christoph Barmeyer, über die Herausforderungen multikultureller Unternehmen und über das Potenzial, das in ihnen steckt.

**ARTE:** Herr Professor Barmeyer, was bedeutet eigentlich „interkulturell“?

**Christoph Barmeyer:** Wir alle sind von einer bestimmten Kultur geprägt, einer Art mentaler Software, die auf Erziehung, Ausbildung, auf unserer Lebenswelt basiert, und die uns durch den Alltag steuert. In unserem eigenen System sind wir damit erfolgreich, weil unser Umfeld ähnlich handelt wie wir. Interkulturalität beginnt dann, wenn wir auf Menschen treffen, die von anderen Systemen geprägt wurden.

**ARTE:** Die Anzahl global agierender Unternehmen nimmt stetig zu, wie kann Interkulturalität im multinationalen Alltag funktionieren?

**Christoph Barmeyer:** Durch Offenheit, Neugier, Toleranz und die Bereitschaft, Perspektiven zu wechseln. Akzeptieren, dass das Gegenüber auch Recht hat. Das sind wichtige Eigenschaften interkultureller Kompetenz. Menschen neigen allerdings dazu, ihre vertrauten Verhaltensweisen nicht ändern zu wollen. Das Eigene gilt oft als das Bewährte, Erfolgreiche, Bessere. Daraus

entstehen schnell Wertungen und Stereotype.

**ARTE:** Wie sehen solche Stereotype aus?

**Christoph Barmeyer:** Ein gutes Beispiel ist die Fusion eines deutschen und eines französischen Unternehmens. Oft wird dabei vergessen, dass hinter den Produkten, Dienstleistungen oder Strukturen auch Menschen stehen, die zusammengebracht werden müssen. Wenn nun an einer Fusion gearbeitet wird, kommt es oft zu Irritationen: Für die französischen Manager ist die deutsche Herangehensweise schon fast anarchistisch, sie sind erstaunt über das föderalistische Prinzip der Partnerschaft und Gleichberechtigung der einzelnen Ländergesellschaften und denken: „Wir brauchen doch eine Zentrale, die die Führung übernimmt, sonst landen wir im Chaos.“ Die Deutschen wiederum tun sich schwer, das machtzentrierte französische Ord-



nungsprinzip zu akzeptieren – „die Franzosen sind so dominant und autoritär, es muss doch eine gewisse Gleichberechtigung geben!“ Der niederländische Managementforscher Geert Hofstede stellt das deutsche Verständnis treffend als „gut geölte Maschine“ dar, das französische als „menschliche Pyramide“.

**ARTE:** Wer hat in einem Unternehmen am häufigsten mit interkulturellen Problemen zu kämpfen?

**Christoph Barmeyer:** Die Topmanager bekommen solche Probleme oft nicht mit. Das hat damit zu tun, dass Mitarbeiter ihnen ungern widersprechen. Im mittleren Management hingegen gibt es viele Kulturkontakte – und somit auch viele Konflikte. Auf den hierarchisch untergeordneten Positionen ist der Leidensdruck am größten, auch weil er dort oft nicht geäußert werden darf. So entsteht auf der Machtebene die Illusion, dass alles gut läuft. Andererseits können interkulturelle Konflikte in bestimmten Berufen abgemildert werden. Ingenieure haben beispielsweise durch ihre Denkweise und ihr Fachvokabular etwas, das allen Ingenieuren ungeachtet ihres kulturellen Hintergrundes gemeinsam ist. Das ist für mich auch die Erklärung, warum der Airbus trotzdem fliegt oder das Eurocorps so erfolgreich ist.

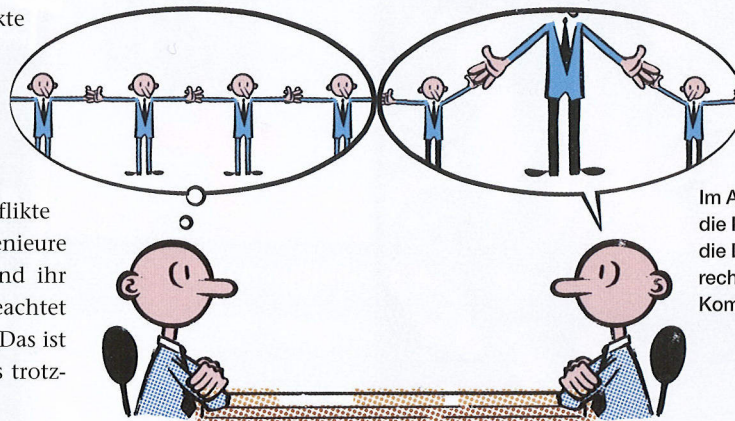
**ARTE:** Hat sich, nach so vielen Jahren der Globalisierung, eine Art interkulturelles Bewusstsein entwickelt?

**Christoph Barmeyer:** Ja. Wenn ich vor zehn Jahren von interkulturellem Management sprach, dachten die Leute, es ginge um Theater oder Kunst. Heute ist von der Globalisierung fast jeder betroffen. Mittelständische Unternehmen, die vor wenigen Jahren noch dachten, dass sich nur Großkonzerne mit Interkulturalität befassen

müssten, sind inzwischen aufgekauft und haben nun z.B. einen chinesischen Chef, der sich wundert, dass es in Deutschland bezahlten Urlaub und Krankenschreibungen gibt. Interkulturelle Zusammenarbeit ist häufig abhängig von den jeweiligen Menschen und deren Macht, vor allem aber von Länderkonstellationen.

**ARTE:** Wie liegt der Fall bei Deutschen und Franzosen?

**Christoph Barmeyer:** Erstaunlicherweise ist der sehr problematisch und sucht in Europa wahrscheinlich seinesgleichen. Die Unterschiede werden oft unter-



Im Arbeitsleben wollen die Franzosen Führung, die Deutschen Gleichberechtigung – interkulturelle Kompetenz ist gefragt!

Tücken der interkulturellen Kommunikation: Während Deutsche für ein Konzept ganze Ordner füllen, reicht den Franzosen eine Skizze



schätzt, weil es sich um Nachbarländer handelt, die scheinbar nur der Rhein trennt. Gleichzeitig sind die deutsch-französischen Beziehungen aber auch extrem bereichernd und komplementär. Dabei haben sie ganz unterschiedliche Denksysteme.

**ARTE:** Wie äußert sich das?

**Christoph Barmeyer:** Ich antworte mit einem einfachen, aber typischen Beispiel. Deutsche und Franzosen vereinbaren, für ein gemeinsames Projekt ein „Konzept“ auszuarbeiten. Beim ersten Treffen bringen die deutschen Manager einen ausgearbeiteten Plan im Leitz-Ordner mit, während die Franzosen nur eine Skizze dabei haben. Prompt gibt es Verärgerung und Vorurteile auf beiden Seiten. Wie kommt es aber dazu? Deutsche verbinden mit einem Konzept etwas Konkretes, eine erste Fassung, einen Plan. Hingegen verstehen Franzosen, aber auch Italiener oder Spanier, ein Konzept lediglich als eine abstrakte Vorstellung, auf die aufgebaut werden kann.

**ARTE:** Bisher erinnert interkulturelle Zusammenarbeit eher an einen Hindernislauf denn an eine luxuriöse Kreuzfahrt. Gibt es auch positive Beispiele?

**Christoph Barmeyer:** Bedauerlicherweise machen oft die gescheiterten Beispiele Schlagzeilen. Aber Unternehmen wie ARTE, AirFrance-KLM, Renault-Nissan und auch Airbus belegen, wie unterschiedliche Denkweisen für Kreativität und Innovation genutzt werden können. Gerade die deutsch-französischen Beziehungen gründen auf einer gegenseitigen Faszination von der Andersartigkeit. ■ DAS INTERVIEW FÜHRTE CHRISTIANE WÄCHTER

ARTE THEMENABEND

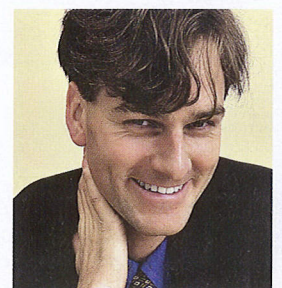
EADS – AUTOPSIE EINER EUROPÄISCHEN KRISE

Dienstag · 10. November

EADS, Airbus – Eine Staatsaffäre Dokumentarfilm · 21.00

Debatte · Diskussion · 22.30

ARTE INTERVIEW



**PROF. DR. CHRISTOPH BARMAYER:** Lehrstuhlinhaber für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau, Gastprofessor an der Ecole de Management Strasbourg, Berater für Interkulturelles Management. Mitautor des Buches „Wirtschaftsmodell Frankreich“ (Campus Verlag 2007).