



Der gewisse Faktor

— Prof. Christoph Barmeyer erforscht und lehrt, welche Rolle interkulturelle Kommunikation in internationalen Organisationen spielt. Einer der ersten Absolventen des Studiengangs Kulturwirtschaft, Dr. Fritz Audebert, hat daraus ein weltweit erfolgreiches Geschäft entwickelt.

Das bisher letzte Mal, als Prof. Christoph Barmeyer sein Deutsch-Sein bewusst wurde, empfand er sich als korrekt. Sein Gegenüber sah sich hingegen von einer gefühlten Unverschämtheit bloßgestellt. Barmeyer hatte als Moderator eines internationalen Kongresses einen französischen Kollegen deutlich sichtbar an das Ende seiner Redezeit erinnert. „Ich habe in bester Absicht und im Interesse der folgenden Redner gehandelt, aber auf einen französischen Professor wirkte es aufgrund seines Ranges respektlos. Nachdem ich acht Jahre in Frankreich gearbeitet habe, hätte ich es eigentlich wissen müssen, aber der Vorfall zeigt auch, wie sehr man in eigenen kulturellen Mustern verhaftet bleibt.“ Was prinzipiell auch gut sei. Barmeyer betrachtet es als Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation als seine Mission, Wege aufzuzeigen, wertschätzend mit kulturellen Unterschieden umzugehen – und nicht sie einzuebene. „Wir brauchen ein Bewusstsein, dass unser Gegenüber eine andere Prägung hat. Beide Seiten müssen die Formen ihrer Kommunikation und Kooperation so aufeinander abstimmen, dass es für beide passt – die Kunst liegt darin, eine gemeinsame „Interkultur“ immer wieder neu auszuhandeln.“ In einer globalisierten Welt sei das ein Lehr- und Forschungsfeld mit wachsender Bedeutung für die Wirtschaft und Organisationen im Allgemeinen.

Und mit einer eingebauten Hemmschwelle. „Kultur ist ein softes Thema – einfach schwer zu fassen. Damit beschäftigen sich Fach- und Führungskräfte oft erst, wenn sie mit Fach-, Sprach- und Sozialkompetenz nicht mehr weiter kommen.“ Barmeyer berät derzeit etwa einen Schmuckhersteller, der sein Engagement in China sichern will. Dieses interkulturelle Management hat viele Facetten: Die Partner unterscheidet grundsätzliches –

wenn sie über Produktqualität sprechen, verstehen sie darunter etwas völlig anderes. Es gibt aber auch ganz banale interkulturelle Missverständnisse – wenn etwa der Produktionsleiter von den Chinesen bei einem Meeting für viel wichtiger als die höher positionierten Kollegen vom Marketing gehalten wird, weil er als einziger (veraltete) goldene Visitenkarten verteilt.

„Was Unternehmen oft nachfragen, ist ein Guide für Business-Etikette. Kommunikation ist aber kein Werkstoff, der sich wie in einem Laborexperiment immer gleich verhält. Es kommt auf den Kontext und die Akteure an. Natürlich ist es wichtig zu wissen, wie ich in Japan grundsätzlich mit einer Einladung zum Karaoke umgehe, viel entscheidender ist aber das Bewusstsein, dass Kultur ein Faktor ist, den ich im Geschäftsleben immer mitdenken muss.“ Barmeyer rät daher zu einem offensiven Umgang mit dem eigenen Unwissen. Konkrete Probleme ließen sich vermeiden, wenn man sie auf einer Metaebene thematisiert: „Wenn ich chinesischen Mitarbeitern vorab vermittele, dass ich als Deutscher unter Führung die Anregung zu Eigeninitiative verstehe, können sie das wertschätzend entgegennehmen. Praktiziere ich das einfach, werden sie als durch autoritäre Sozialisation geprägte Menschen bestenfalls irritiert sein, mich aber eher für eine schwache Führungskraft halten. Und das führt zum Verlust meiner Legitimität.“

Dass sich mit solchen „weichen“ Faktoren harter Umsatz machen lässt, hat Dr. Fritz Audebert, Passauer Absolvent und Gründer der ICUnet.AG schon früh erkannt: „Als Kulturwirt der ersten Stunde hat mir die Universität Passau die Geschäftsidee praktisch in die Wiege gelegt.“ Heute beschäftigt das 2001 gegründete Unternehmen mit inter-



„Die Kunst liegt darin, eine gemeinsame ‚Interkultur‘ immer wieder neu auszuhandeln“: Prof. Barmeyer im Gespräch mit Studierenden.

kultureller Beratung 100 Angestellte, die pro Jahr 10 Millionen Euro erwirtschaften – mit Trainings, E-Learning-Plattformen und Potenzialanalysen. Aus ihrem internationalen Personalpool stellt die ICUnet.AG derzeit etwa ein fachübergreifendes Beraterteam zusammen, das für den größten chinesischen Baumaschinenkonzern von Deutschland aus den Markteintritt in Europa sichern soll.

„Bei einem solchen Projekt geht es darum, interkulturelle Beratung in den Gesamtkontext einzubeziehen. Das Marketing mit der Produktplatzierung, Personalmanagement beispielsweise im Bereich Recruiting muss man dabei ebenso berücksichtigen wie strukturelle Fragen des Projektmanagements“, so Audebert. Interkulturelle Beratung ist für den Passauer Unternehmer heute viel mehr als punktuelle Trainings- und Vorbereitungsseminare. „Wir begleiten den größten Teil unserer Kunden in einer langjährigen individuellen Kooperation.“

Studierende kommen mit ICUnet.AG in Kontakt, wenn sie eines der begehrten Erasmus-Mundus-Stipendien der Europäischen Kommission ergattern. Das Unternehmen betreut das Alumni Netzwerk weltweit im EU-Auftrag.

„Am Ende ist es nicht wichtig, Klischees zu sezieren, sondern etwa die historischen Zusammenhänge zu

erfassen“, erklärt Audebert. Dann begreife man auch, warum die Passauer Studierenden lieber aufs ferne München schauen und mit den Österreichern vor der Haustür fremdeln. „Gerade bei unseren eigentlich so nahen Nachbarn irritiert uns das andere Lebensgefühl. Erst wenn ich mir Dinge vor Augen halte wie die Geschichte der Donaumonarchie als Vielvölkerstaat oder die Unterschiede bei der Definition von Elite, etc. lassen sich die vielen Unterschiede im Detail erklären.“ Eine Lektion, die Passauer Absolventen offenbar bereits in ihrem Studium verinnerlicht haben. Bei der ICUnet.AG sind sie gern gesehene Bewerber und stellen aktuell immerhin 20 Prozent der Belegschaft.

Für Studierende bietet das Zentrum für Schlüsselqualifikationen interkulturelle Kurse speziell für einzelne Länder oder Kulturräume. Professionelle Trainer vermitteln, wie sich typische Fallstricke umgehen lassen.

www.zfs.uni-passau.de

Vor einem Auslandssemester empfiehlt sich auch ein Kontakt mit den Auslandstutoren – Studierende, die bereits an einer Partneruniversität studiert haben und sich als Mentoren für ihre „Nachfolger“ verstehen. „Ein professioneller Ansatz, den man sonst nur bei international vernetzten Großunternehmen findet“, so Prof. Barmeyer.

<http://www.phil.uni-passau.de/service/auslandstutoren.html>



Text: Steffen Becker

Foto: Florian Weichselbaumer