

DIE FRAU MIT DEN VISITENKARTEN

Professorin Dr. Jasmin Mahadevan lehrt Cross-Cultural Management im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen



>> „Ah, Sie machen also die Visitenkarten-Übergaben mit unseren Studierenden!“

Dies ist vermutlich die häufigste Aussage, die mir seit September 2009 entgegengebracht wurde. Das ist wohl verständlich, denn als Professorin für „International, insbes. Cross-Cultural Management“ bringe ich tatsächlich das Interkulturelle in das Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Pforzheim. Und Visitenkarten-Übergaben in Ostasien (bitte mit beiden Händen, Schrift zum Empfänger, leichte Verbeugung) ist in der Tat ein Klassiker der internationalen Business-Etikette.

Interkulturell gestern und heute

Interkulturelle Zusammenarbeit in der heutigen Zeit ist aber weitaus mehr: Denn in den vergangenen Jahren hat sich die internationale Berufswelt stark verändert. Statt im Ausland billig zu produzieren, gehen nun deutsche Unternehmen weitreichende Partnerschaften mit ausländischen Firmen ein. Anstatt lediglich in andere Länder zu exportieren, tätigt man nun ausländische Direktinvestitionen. Gleichzeitig gibt es neue Ströme der Internationalisierung von Süd nach Nord und Ost nach West: Auch indische und chinesische Unternehmen agieren inzwischen weltweit. Das bedeutet: Internationale und interkulturelle Zusammenarbeit ist intensiver, komplexer und widersprüchlicher geworden. Die Vorbereitung auf den Erstkontakt (Stichwort: Visitenkarte) reicht daher nicht mehr aus.

Was heißt das genau? Zum einen haben sich die Machtverhältnisse in der internationalen Zusammenarbeit geändert: Statt klarer Hierarchie gibt es heute gleichberechtigte Partner. Interkulturell bedeutet das: Beide müssen sich einander anpassen, nicht nur der Schwächere dem Stärkeren. Zum anderen haben sich neue Formen der Zusammenarbeit herausgebildet: Statt der Auslagerung von niedrigqualifizierten Tätigkeiten überwiegen nun multikulturelle Belegschaften, virtuelle Management-Teams und standortübergreifende Ingenieursprojekte. Interkulturell bedeutet das: Interkulturelle Dos and Don'ts reichen nicht mehr – denn schließlich geht es hier um

Denkarbeit. Um international erfolgreich zu sein, muss ich also meine eigene kulturelle Prägung kennen, die Werte und Motivationen der Anderen verstehen und Wege finden, meine Strategie anzupassen. Ich nenne diese Bausteine „das Eigene“, „das Fremde“ und „die Brücke bauen“.

Und genau hier sehe ich den Schwerpunkt meiner Tätigkeit an der Hochschule Pforzheim: Ich möchte den Studierenden nicht nur Fachwissen beibringen, sondern ihnen idealerweise einen neuen Blick auf Deutschland und die Welt eröffnen. Kultur, das ist eine wichtige Erkenntnis, ist immer gekoppelt an die eigene Person. Deswegen bringe ich in meinen Veranstaltungen auch immer wieder eigene Beispiele: Aus meiner Kindheit in Indien, Thailand und Japan; aus meinem Studium in den Niederlanden, in England, in Singapur und in Peking; und aus meinen privaten und beruflichen Erfahrungen in Südafrika, den USA, Belgien, Südkorea und Malaysia. Im apartheids-geprägten Südafrika des Jahres 1990 „farbig“ gewesen zu sein, ist zum Beispiel ein solch prägendes Erlebnis für mich.

Ingenieure zwischen den Kulturen

Gerade im Ingenieursbereich ist interkulturelle Kompetenz ein wichtiger Schlüsselfaktor in der Arbeitswelt: Fast kein deutsches technisches Unternehmen arbeitet heute noch rein national. Das habe ich in meiner selbständigen Tätigkeit als interkulturelle Trainerin und Beraterin für Fach- und Führungskräfte der technischen Industrie selbst festgestellt. Irgendein Teil der Wertschöpfungskette ist immer international.

Aber ist Ingenieursarbeit denn überhaupt interkulturell? Newtons Apfel fällt schließlich immer nach unten – egal ob in China oder Deutschland. Code ist immer 1 oder 0 – egal ob in Indien oder den USA. Insofern hat technische Zusammenarbeit die Besonderheit, dass sie auf universellen naturwissenschaftlichen Prinzipien basiert. Jedoch ist die Wahrnehmung von Technik unterschiedlich geprägt, beispielweise unterscheiden sich gewünschte grafische Benutzeroberflächen von Programmen je nach Kultur, und der Umgang mit Fehlern, Zeitplanung, Kritik usw. unterscheidet sich auch in der Technik.

Wichtig ist mir dabei auch das Eingehen auf regionale Besonderheiten, denn Kultur ist ja mehr als reine Nationalkultur. So gibt es in Deutschland schon genug regionale Unterschiede (da ich südlich von München aufgewachsen bin und mein Mann an der dänischen Grenze, weiß ich, wovon ich spreche). So habe ich zum Beispiel in Pforzheim gelernt, dass eine wichtige regionale Sprachgrenze die zwischen dem Badischen und dem Schwäbischen ist. Ich dachte fälschlicherweise, meine Vermieter sprächen Schwäbisch.

Da ich Studierende auf das Berufsleben in der technischen Industrie vorbereite, ist für sie zudem die Kenntnis von Industrie- und Organisationskultur wichtig: So sind ja Daimler und Volkswagen unterschiedliche Organisationen, aber trotzdem ähnlich geprägt, weil sich die Anforderungen der Automobilindustrie gleichen. Ich selbst habe in Werbeagenturen, bei der Regionalzeitung Münchner Merkur und bei Infineon Technologies gearbeitet – alles deutsche Unternehmen, aber auf Grund der unterschiedlichen Industriekulturen ein Unterschied wie Tag und Nacht.

Im Wirtschaftsingenieurwesen kommt neben der National-, Regional-, Industrie- und Organisationskultur noch eine weitere kulturelle Komponente hinzu: die Berufskultur. Denn Wirtschaftsingenieure und -ingenieurinnen sollen ja später an der Schnittstelle zwischen Technik und Wirtschaft arbeiten. Auch hier gibt es teilweise gravierende interkulturelle Unterschiede zwischen Managern und Ingenieuren. Das fängt schon beim Kleidungsstil an (Anzug versus Birkenstock) und setzt sich fort in Verhaltensweisen und Werten. Das habe ich in meiner Doktorarbeit in der technischen Industrie festgestellt: Ingenieure und Ingenieurinnen an vier Standorten weltweit hatten wenig nationalkulturell bedingte Probleme – aber große mit dem eigenen Management. Wenn ich also heute in ein Unternehmen gehe, achte ich auf erste Anzeichen: Wenn in einer Abteilung beispielsweise überall Dilbert-Comics an den Wänden hängen, weiß ich schon: hier sitzen Ingenieure.

Ich bin, was ich lehre

Warum mich mein Thema interessiert? Zunächst einmal glaube ich wirklich daran, dass interkulturelle Kompetenz für Ingenieure eine Schlüsselqualifikation ist – und genau darauf bin ich spezialisiert. In meiner Forschung beschäftige ich mich zudem mit der Frage, wann welche kulturelle Grenze handlungsrelevant wird: Wann also verhält sich eine deutsche Ingenieurin wie eine Deutsche, wann wie eine Ingenieurin und wann wie eine Mitarbeiterin eines bestimmten Unternehmens? Diese Frage ist noch weitgehend unerforscht. Außerdem habe ich mein Thema nicht wirklich gewählt: Als Tochter einer Deutschen mit polnischen Wurzeln und eines indischen Ingenieurs bin ich ab dem Alter von 18 Monaten in verschiedenen Ländern aufgewachsen. Englisch ist meine zweite Muttersprache; daher unterrichte ich auch nur auf Englisch. Mein Studium der Sprachen, Wirtschafts- und Kulturraumstudien mit Schwerpunkt Südostasien und Indonesisch, Chinesisch und Niederländisch als Fremdsprache, die Promotion in Ethnologie und interkultureller Kommunikation und viele Auslandsaufenthalte waren da nur die logische Konsequenz: Ich verkörpere mein Thema; anders kann ich nicht sein.

Warum ich dieses Thema nach Pforzheim gebracht habe? Ich war zuvor zwei Jahre als zunächst als Professurvertreterin, dann als Professorin und Studiengangleiterin in einem internationalen Wirtschaftsingenieur-Studiengang an der Fachhochschule Kiel tätig und wollte gerne wieder zurück in den Süden. Die Hochschule Pforzheim hat mir gefallen; auch der Wildpark und der nahe Schwarzwald, da ich gerne jogge und wandere. Das Pendeln aus München, wo mein Mann arbeitet, wurde so auch leichter. Beeindruckt haben mich von Anfang an die Studierenden: Diese Motivation, Teamfähigkeit und Mitarbeit (auf Englisch) kannte ich so bislang nicht. Für diesen tollen ersten Eindruck bedanke ich mich bei meinen Studierenden: Dank Euch habe ich mich hier vom ersten Tag an wohl gefühlt. ■