

# RISIKEN UND CHANCEN



## Professorin Dr. Katharina Kilian-Yasin lehrt International Business mit Fokus auf die arabische Welt

>> In einem meiner Kurse, in denen wir mit „International Business Cases“ arbeiten, betrachten wir die Methoden für Länderanalysen zur Einschätzung des Investitionsrisikos für internationale Unternehmungen.

Besonders spannend finde ich dabei, dass manchmal gerade risikobehaftete Länder oder Geschäftsfelder Erfolgchancen für Investitionen bieten, wenn man es versteht, das Risiko in Chancen umzuwandeln. Risiko ist nicht absolut. Wenn die spezifischen Stärken und Kompetenzen eines Unternehmens geeignet sind, mit den Gefahren umzugehen, kann dieses Unternehmen genau da Erfolg haben, wo andere sich nicht hin wagen.

Ein wenig Risikobereitschaft hat auch meinen Lebenslauf mit geprägt. Ich habe recht oft genau das getan, wovon andere mir abrieten – und damit Erfolg (und oft auch einfach Glück) gehabt.

Nach dem Abitur habe ich ein paar Monate gejobbt, um mir eine große Reise zu finanzieren – nach Australien, Indien, USA oder Kanada. Am Ende entschied ich mich für eine Sahara-Durchquerung von Marokko über Algerien nach Mali. Das war während des Ultimatums, das die NATO im August 1990 an Saddam Hussein im Irak gestellt hatte, sich aus Kuwait zurückzuziehen. Die gesamte westliche Welt beobachtete, welche arabischen Länder sich auf die Seite Husseins und welche sich auf die Seite der NATO stellen würden, falls es zu einem Krieg käme. Die europäischen Medien berichteten voller Argwohn über die damals sehr fern scheinenden arabischen Länder, Algerien assoziierte man mit Spannungen, und insgesamt wurden arabische Länder in der Öffentlichkeit als sehr fremd und unberechenbar wahrgenommen. Natürlich wurde mir davon abgeraten, ausgerechnet zu dieser Zeit dorthin zu reisen. Zugegeben, ich hatte auch so gut wie keine Ahnung und eini-

ge Vorurteile, und ansonsten beschäftigte ich mich auf recht naive Weise mit der romantischen Ursprünglichkeit Afrikas südlich der Sahara, denn da wollte ich ja hin. Dass es dazu nie kam, lag an den Komplikationen der Grenzüberschreitung von Marokko nach Algerien, Mauretanien und Westsahara, so dass ich meine drei Monate in Marokko völlig unvorbereitet damit verbringen konnte, eines dieser „gefährlichen“ arabischen Länder aus der Innensicht kennen zu lernen. In dieser äußerst interessanten Zeit erfuhr ich vor allem, dass die Menschen dort ebenso viel Angst vor Krieg hatten wie in Europa, dass sie sehr offen für Gespräche und Diskussionen waren und dass sie Reisende aus dem europäischen Ausland sehr gastfreundlich aufnahmen.

Zurück in Europa (erst einmal in Südspanien, wo ich ein Semester lang an der Universität Granada Spanisch lernte, dann in Deutschland) fiel mir die große Diskrepanz zwischen der eher negativen Berichterstattung über die arabische Welt und meinen positiven Erfahrungen in Marokko natürlich extrem auf. Während eines Semesters Jura an der Universität Heidelberg ließ mich das Thema nicht los, so dass ich – gegen alle Ratschläge aus meinem Umfeld – BGB und StGB gegen Arabisch-Lehrbuch und Koran eintauschte und begann, Islamwissenschaften in Kombination mit Anglistik und Germanistik zu studieren. Das Studium führte mich je ein Semester nach Schottland und Palästina und ein Jahr an die American University in Kairo, Ägypten. Meine Arabisch-Kenntnisse verschafften mir bald einen Nebenjob in einer Stuttgarter Firma, die unter anderem technische Dokumentationen und Schulungsunterlagen auf Arabisch erstellt.

Mit den Erfahrungen in der technischen Dokumentati- on landete ich nach meinem Magister bei den Heidelberger Druckmaschinen. Während der Arbeit zwischen Monteuren,

Ingenieuren und internationalen Abnehmern hielt ich den Kontakt zur Universität und ließ nach zweieinhalb Jahren – wieder einmal gegen alle Ratschläge – die Druckmaschinen hinter mir um zu promovieren.

Das Ende meiner Promotion mit Forschungsaufenthalt in Palästina fiel mit den terroristischen Anschlägen vom 11. September 2001 auf das World Trade Center in New York und das Pentagon in Washington zusammen. In der Folge dieser Ereignisse suchten westliche Regierungen händeringend nach Spezialist/innen, die sich mit der arabischen und islamischen Welt auskannten und entsprechende Sprachkenntnisse besaßen, um ihre mit dieser Expertise unzureichend ausgestatteten Institutionen zu verbessern. Dies ebnete meinen Weg in den diplomatischen Dienst des Auswärtigen Amts, wo ich in einer „Task Force“ in einem großen Team an der Verbesserung der Beziehungen zwischen Deutschland und der islamischen Welt arbeitete. Die Aufgabe, Expertise in die Politik der deutschen Bundesregierung einzubringen, war als eine Querschnittsfunktion für die Abteilungen des Auswärtigen Amts, das Kanzleramt, die Bundesministerien, das Parlament, die Bundeswehr und die deutschen Kulturmittlerorganisationen angelegt. Bei dieser Arbeit hatte ich das Gefühl, mein persönliches Anliegen, Europa und die arabische Welt einander weniger fremd scheinen zu lassen, sinnvoll einbringen zu können. Darüber hinaus hatte ich Verantwortung für einen großen Fördertopf an Projektmitteln und damit die Möglichkeit, konkrete Maßnahmen der Zusammenarbeit mit zu gestalten. Am diplomatischen Dienst im Allgemeinen reizte mich auch der Kontakt mit Entscheidungsträgern auf europäischer Ebene und in der ganzen Welt und natürlich die vielen Reisen ins Ausland. Kurz gesagt: es war mein Traumjob.

Aus privaten Gründen entschied ich mich gegen das lebenslange Diplomat/innendasein und wechselte – im achten Monat schwanger – als Projektleiterin an das Institut für Auslandsbeziehungen in Stuttgart. Unnötig zu erwähnen, dass viele meiner Kolleg/innen und Freund/innen mich vor diesem Karriererisiko warnten. Und wieder eröffneten mir die Erfahrungen in diesem Projekt neue Chancen. Für die von mir betreuten Projektbeteiligten aus Deutschland und der islamischen Welt kaufte ich interkulturelle Trainings ein, bereitete diese mit vor, wertete den Trainingserfolg aus und wuchs mehr und mehr in die Welt des interkulturellen Trainings hinein, bis ich beschloss, mich damit selbständig zu machen. Mit mittlerweile zwei kleinen Kindern kam mir die flexiblere Zeiteinteilung der Selbständigkeit sehr entgegen. Bei mehreren Lehraufträgen mit interkulturellem Schwerpunkt an verschiedenen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften vertiefte ich mein theoretisches Fachwissen und sammelte Erfahrung in der Lehre.

Durch die Freude am Lehren kristallisierte sich die Hochschulprofessur als neues Ziel heraus. Auf Basis einer zweijährigen Teilzeittätigkeit in einem Internationalisierungsprojekt an der Universität Tübingen konnte ich mein Profil mit einem Intensivkurs BWL an der Fernuniversität Hagen schärfen und mich im Rahmen des Internationalisierungsprojekts durch universitäre Lehrtätigkeiten und mehrere Fortbildungen hochschuldidaktisch weiter entwickeln.

So kam ich zu meinem jetzigen, meinem zweiten Traumjob. Hochschule Pforzheim – das klingt erst einmal nicht nach Risiko. Aber meine Tätigkeit als Professorin für International Business for Engineers bietet mir die Möglichkeit, Freiräume und Spielräume zu nutzen, um in der Lehre, in Forschungsprojekten und Hochschulkooperationen immer wieder Neuland zu entdecken und aus Herausforderungen Chancen zu machen. Chancen zum Lernen und Ausprobieren vor allem für die Studierenden, denen ich neben Wissen und Methoden etwa zu Markteintrittsstrategien, Länderrisikoanalysen, Verhandlungsführung und interkultureller Ingenieursarbeit Mut und Experimentierfreude vermitteln möchte, um neue Wege zu beschreiten und manchmal auch Risiken einzugehen.

Die Interdisziplinarität und Internationalität im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen / International Management, in dem ich hauptsächlich lehre, erfordert und fördert den Blick der Studierenden über den Tellerrand und das eigenständige Vernetzen von Lernprozessen und Erkenntnissen aus unterschiedlichen Disziplinen. Diese Fähigkeiten benötigen Wirtschaftsingenieure im Berufsleben, um mit den Unvorhersehbarkeiten im internationalen Geschäft technischer Unternehmen konstruktiv umzugehen und adäquate Strategien für komplexe Herausforderungen zu entwickeln.

Für mich ist es sehr bereichernd, gemeinsam mit den Studierenden Fälle aus unterschiedlichen Perspektiven zu diskutieren und Lösungen zur Verbesserung von Prozessen an Schnittstellen zu erarbeiten – sei es die Schnittstelle Ingenieur / Management, OEM / Zulieferer oder Inland / Ausland. Beim Lehren lerne auch ich kontinuierlich Neues und hoffe, meine Freude daran weitergeben zu können.

Vielleicht kann ich durch den regionalen Schwerpunkt arabische Welt, den ich in unseren Länderseminaren vertrete und aus dem ich viele meiner Fälle und Beispiele aus dem internationalen Geschäftsleben einbringe, bei den Studierenden auch Interesse für die Chancen wecken, die sich dort für die Industrie Deutschlands auftun. Auch wenn die arabischen Länder zum großen Teil als riskant eingestuft werden, so haben sie auch Stärken, die diejenigen nutzen können, die sich gut darauf vorbereiten und keine Scheu davor haben, sich auf Ungewohntes und Unerwartetes einzulassen.

Ich selbst nutze immer wieder die Möglichkeit, meine interkulturelle Sensibilität, Fähigkeit zum Perspektivwechsel und meine Arabischkenntnisse weiter zu entwickeln, wenn wir unseren Urlaub bei der Großfamilie meines Mannes in Palästina verbringen. Unsere beiden zweisprachigen Kinder, jetzt 6 und 7 Jahre alt, spielen vergnügt mit ihren 36 Cousins und Cousinen, während mein Mann und ich uns mit den übrigen Verwandten beschäftigen. In der ersten Woche wird unsere Ankunft gefeiert, in der zweiten Woche erholen wir uns, und die dritte Woche verbringen wir mit dem Verabschieden. Das ist ohne Unterbrechung gesellig mit hoher Kommunikationsdichte und sehr intensiv. Unsere anderen Urlaube und sonstige Freizeit verbringen wir zur Abwechslung dann vor allem mit Wandern und auf Berge steigen. Ich freue mich darauf, in ein paar Jahren mit meiner Familie auf dem GR 10 über die Pyrenäenpässe und später einmal den GR 20 auf Korsika zu wandern.

Und irgendwann mal reise ich doch noch nach Mali ■