

Hannes Piber

## Interkulturelle Organisationsentwicklung

*Interkulturelle OE ist neu in der OE-Werkstatt. Christoph Barmeyer, Professor für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau, hat ein Seminar entwickelt und durchgeführt, das sich perfekt in das systemisch-evolutionäre Konzept der Trigon OE-Werkstatt einfügt.*

Die meisten international tätigen Unternehmen versuchen zunächst die in Muttergesellschaft geltenden Normen und Auffassungen auf die Tochtergesellschaften zu übertragen. Dabei wird entweder die Bedeutung der Kultur negiert oder man sieht in einer einheitlichen Unternehmenskultur einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Dieser „Ethnozentrismus“ erweist sich oft als eine erste sinnvolle Phase; dauert sie aber zu lange, häufen sich interkulturelle Missverständnisse und es kann ein erhebliches Synergiepotenzial nicht genutzt werden, das in einer interkulturellen Kompetenz liegt.

Barmeyer macht deutlich, dass Interkulturalität eine individuelle Kompetenz ist, die sich aus kognitiven, affektiven und verhaltensrelevanten Fähigkeiten zusammensetzt. Interkulturelle Kompetenz ist aber auch eine Fähigkeit der Organisation, die sich in Phasen vom Ethnozentrismus über „Polyzentrismus“ zum „Geozentrismus“ entwickeln kann. In der Phase des Geozentrismus werden die kulturellen Unterschiede anerkannt und wertgeschätzt und daraus neue Positionen (Synergien) entwickelt.

Was macht nun OE interkulturell? Interkulturelle OE-Beraterinnen bringen Interkulturalität als wesentliche zusätzliche Perspektive ein; sie sind in der Lage, den jeweiligen kulturellen Kontext verständlich zu machen, um damit kulturelle Missverständnisse zu vermeiden oder zu klären. Sie kennen die Entwicklungsstufen der interkulturellen Kompetenz – als individuelle und als organisationale Fähigkeit und sind somit wirksame Begleiterinnen auf dem Weg zum kulturellen Geozentrismus. Interkulturellen OE-Beratern ist aber auch bewusst, dass OE-Modelle und Instrumente selbst durch die „westliche“ Kultur geprägt sind und nicht einfach auf andere Kulturen zu übertragen sind.



**Prof. Dr. Christoph I. Barmeyer**

Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation und Vorsitzender des Zentrums für Schlüsselqualifikationen der Universität Passau sowie seit 1999 selbstständiger Berater/Trainer für Interkulturelles Management bei Culture Bridge. Autor von Büchern und Artikeln zu dieser Thematik.