



Von Teilnehmern empfohlen.



Expats-Abenteuer

Wie es so ist, mit der Familie ins Ausland zu ziehen, lässt sich spielend leicht erfahren: Das Gesellschaftsspiel „EXPAT-ABENTEUER“ verspricht spannendes Info-tainment auf dem Weg am Kulturschock vorbei. Es gewinnt, wer die meisten Expat-Punkte sammelt. Dafür müssen möglichst viele kleine Expat-Abenteuer bestanden werden. Die länderspezifischen Ergänzungskarten steigern die Spielfreude. Das Spiel ist für nur 17,90 € plus Versand über die BCCM-Website zu beziehen.

„Wir haben das Spiel den Freunden unseres Sohns zum Abschied geschenkt. Das war eine tolle Idee. Es hat geholfen, die Kontakte in die Heimat zu erhalten.“

Die Tester des Österreichischen Spielemuseums urteilten, das Spiel biete einen *spielerischen Einstieg in fremde Kulturen, man könne viel lernen und die eigene Auslandsfähigkeit testen.*

Und eine erfahrene Expat-Managerin meinte:

„Eigentlich sollte man eine Partie vor einem Entsendetraining gespielt haben. Das Spiel gibt viele Anregungen, welche Fragen vor einer Ausreise geklärt sein sollten.“

Training für den Erfolg im internationalen Geschäft



Teilnehmer machen BCCM zum Qualitätsführer

2015 erneut 100% Empfehlungen - BCCM dankt für so viel Lob!

Alljährlich wird es spannend. Erhalten auch die Dezember-Seminare ohne jeglichen Aussetzer ausschließlich lobende Empfehlungen? **Im 3. Jahr in Folge dürfen wir unseren Teilnehmern und Kunden für die herausragenden Empfehlungen herzlich danken.** Sie spornen uns an, weiterhin Entsendetrainings und Trainings für den Erfolg im internationalen Geschäft durchzuführen, die einen klaren **Nutzen** vermitteln.

Auf mehrfachen Wunsch haben wir den **3. ERFA-Tag HR-Management im deutsch-japanischen Unternehmen** mit gleichem Programm nun auf den 12. Mai gelegt. Näheres finden Sie auf unseren Webseiten. Frühzeitige Anmeldung empfohlen.

Auf **Seite 2** diskutieren wir den Sinn und Grenzen **psychometrischer Tests** für den Einsatz in **Entsendetrainings** oder Trainings zur erfolgreichen Zusammenarbeit im internationalen Kontext am Beispiel **Personalführung in China**. Dr. MA Xiaojuan's Arbeit ist auch 10 Jahre nach dem Erscheinen noch sehr lesenswert.

Anfang Januar bestätigte Prof. Franklin in einer Mail an BCCM, dass die alle zwei Jahre stattfindende Fachkonferenz „Global Leadership Competency“ in Konstanz in diesem Jahr entfällt. Grund genug, unseren **Meister-Tag „Kunst der Fallstudie“** als Forum für den Austausch über Qualitätsfragen in interkulturellen Managementtrainings anzupreisen. Das Resümee der letzten Veranstaltung zeigt: Der Meister-Tag ist sehr geeignet, zur **Qualitätssteigerung** interkultureller Managementtrainings beizutragen. Er steht Nachfragern und Anbietern gleichermaßen offen. Teilnehmer schätzen die Gelegenheit zum **Austausch im Kollegenkreis**.

Die Flüchtlingswelle wird für manche Anbieter interkultureller Schulungen zum Lackmestest. Verbreitete Trainingsformate nutzen weder Flüchtlingen noch den Helfern noch den Vertretern der Obrigkeit viel. Es stimmt nachdenklich, dass mancher Anbieter nicht verstanden hat, wie das Kulturlernen funktioniert: Durch Vorbilder und positive Verstärkung. Dass aber Vertreter der Obrigkeit durchaus sinnvoll geschult werden können, um vermeidbare Aggressionen erst gar nicht zu wecken, beweist Abu Shindi mit seinen Schulungen des Sicherheitspersonals am Flughafen in Tel Aviv seit Jahren. Das Wissen wäre also vorhanden, aber leider nicht überall.

Die Globalisierung ermöglicht es, auf Erfahrungen anderer in ähnlichen Situationen aufzubauen. Unternehmen können daraus Profit ziehen, sofern es gelingt, die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Handeln im internationalen Kontext zu verstehen.

Mit unseren Trainings wollen wir auch 2016 einen nützlichen Beitrag dazu leisten.

Bastian Broer





Nutzen und Grenzen der Datenanalyse für interkulturelle Managementtrainings

Die gesteigerte Rechenleistung macht statistische Erhebungen billig. Welchen Nutzen solche Datenauswertungen im Bereich interkulturellen Managements bringen, soll im Folgenden betrachtet werden.

Hofstede hat es betont: Seine Daten eignen sich nicht für die Eignungsdiagnostik interkultureller Kompetenz oder zum Definieren von Lernzielen vor Dienstreisen oder Entsendungen ins Ausland. Weder die Methodik der Datenerhebung noch die Genauigkeit der Faktorenanalyse seien hinreichend exakt, um auf der **Ebene des Individuums** konkrete Vorschläge zur interkulturellen Eignung oder Entwicklung machen zu können. Das Tool könne lediglich **auf der Gruppenebene** statistische Unterschiede nachweisen, die plausibel durch Sozialstrukturen entstehen. Auf der Gruppenebene verdeutlichen die Hofstede-Daten Anhaltspunkte, wie tief verankert Vorgehensweisen in einer Business-Kultur sein könnten, die sich leicht einem dieser von Hofstede

Überindividuelle Daten

gefundenen Faktoren zuordnen lassen. Wenn also Japanische Manager nach Hofstedes Analyse durchgängig einen sehr hohen Wert im Faktor Unsicherheitsvermeidung aufweisen, dann ist naheliegend, dass man im japanischen Geschäftsleben hohen Wert auf sorgfältiges Arbeiten legt und „quick and dirty“-Lösungen nicht unbedingt schätzt. Auf der überindividuellen Ebene können die Hofstede-Daten eine erste sehr grobe Orientierung über Business-Kulturen geben. Eine Aussagekraft für konkrete Situationen oder Personen haben die Daten nicht.

Vor diesem Hintergrund mag erstaunen, wie häufig automatisierte Persönlichkeitstest zum Testieren persönlicher interkultureller Prägungen in der Entsendevorbereitung zum Einsatz kommen. Gleich fast ein halbes Dutzend Tests sind für ca. 50 -150 € auf dem Markt zu haben, die mal eine interkulturelle Passung messen, mal bis zu 17 interkulturelle Kompetenzen bewerten und häufig als Grundlage für ein Entsende-

trainingsprogramm dienen. All diese Standard-Tests basieren ganz ähnlich wie Hofstedes Arbeit auf einer Faktorenanalyse.

Den Nutzen und die Grenzen der Faktorenanalyse verdeutlicht die Untersuchung, die MA Xiaojuan 2006 zur Erlangung des Doktorgrads vorlegte. Die Arbeit mit dem Titel „*Personalführung in China*“ (ISBN 978-3-525-45156-4) ist immer noch lesenswert. Die Praktiker der Personalarbeit sollten direkt auf Seite 174 mit den „*Ergebnissen und Praxisanwendungen*“ zu lesen beginnen, um dann bei Bedarf einzelne Facetten in den vorhergehenden Kapiteln nachzuschlagen.

Auf Seite 176 ist zu lesen: *Ergebnisse und Empfehlungen: Die drei Gruppen von Anreizpräferenzen spiegeln deutlich die Werthaltungen der Chinesen wieder, die zuvor beschrieben wurden. Daraus lässt sich folgendes für ausländische Investoren in China ableiten: Anreizsysteme sollten orientiert an den in dieser Arbeit angeführten chinesischen Werthaltungen gestaltet werden.*

Nun ist interessant, wie die chinesischen Werthaltungen erhoben wurden, nämlich durch eine explorative qualitative

Mas Studie mit qualitativer und statistischer Auswertung ermöglicht den Vergleich

Untersuchung mit Interviews, die sich an Hofstedes Kulturdimensionen orientierten. MA Xiaojuan befragt also erst Personalverantwortliche. Das Resultat der Interviews: Personalmanager in China hielten 2005 folgende Faktoren für besonders wichtig: Führung durch den direkten Vorgesetzten (im Kontrast zu einem ‚vereinheitlichten‘ Personalführungssystem), Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Diese Ergebnisse der qualitativen Erhebung sind eine nützliche Referenz für alle, die einen neuen Standort in China aufbauen möchten. MA zeigt auf, dass also nicht nur die Bezahlung motiviert, sondern bei einigermaßen stimmiger Bezahlung vor allem die Behandlung durch den direkten Vorgesetzten. Die nächsten zwei Faktoren geben eine grobe Vorstellung, was der Vorgesetzte als Repräsentant der Firma können sollte: Karrierechancen eröffnen und für die Wissenserweiterung sorgen.

Die Aussagen bleiben abstrakt, zeigen aber in





eine klare Richtung. Sobald man sich klar macht, welche Faktoren als Anreizfaktoren nicht genannt werden, wird das Bild noch deutlicher. Es fehlen beispielsweise „noch größerer Leistungsbezug des Gehalts“, „Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie“, Zuschüsse etc.

Dann ließ Frau MA 1500 chinesische Firmenangestellte befragen. 999 antworteten. Diese Antworten wurden einer statistischen Analyse unterworfen. Das Ergebnis: Die Einschätzung der Personalverantwortlichen wird bestätigt, aber die Mitarbeiter sehen Verbesserungspotential für die vorhandenen Anreizsysteme in China. Welche? Immer wieder betont Frau MA, dass die chinesischen Begebenheiten stärker berücksichtigt werden sollten.

Frau MA hat schließlich mit einer Faktorenanalyse der Daten auf 4 Motivationstypen in China: Egoistischer Vorteilssucher, Organisationsbürger, kollektivistisch-wachstumsorientierter Typ und prestigeorientierter Typ. Die Eigenschaften dieser Motivationstypen seien durch die chinesische Kultur bedingt. Frau MA ist der Meinung, die Diagnostik von Motivationstypen biete ein effektives Instrument für die Personalführung in China (S. 217).

Es drängt sich der Eindruck auf, dass die Erkenntnisse der Faktorenanalyse weniger hilfreich sind, als die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung. Mancher mag sich schnell an den Myers-Briggs-Typenindikator erinnern fühlen, der ebenfalls vier Grundtypen kennt (Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Myers-Briggs-Typenindikator> : „in der wissenschaftlichen Psychologie wird der MBTI abgelehnt, weil er den Mindestanforderungen an Gültigkeit und Verlässlichkeit nicht entspricht“). Festzuhalten bleibt aber, die Datenanalyse widerspricht den Erkenntnissen der qualitativen Untersuchung nicht und bringt auch keine ähnlich richtungsweisende praktikable Vorschläge, es wird lediglich postuliert, dass 4 Typen existieren, denen Mitarbeiter zugeordnet werden können. Ohne Testat kein brauchbarer Erkenntnisgewinn. Nicht immer ist ein Testat aber praktikabel.

Kann also wirklich angeraten werden, alle chinesischen Mitarbeiter einer Typisierung zu unterziehen? Ist das sinnvoll? Frau MA gibt ein paar Hinweise: 1. Statistisch gesehen spielt das Alter eine große Rolle. Die 2005 „unter 26jährigen sind überproportional häufig dem egoistischen Vorteilssucher zuzuordnen“ (S. 209). Ansonsten gilt: „Beim prestigeorientierten Typ korrelieren Karriereentwicklung und Aufstiegschancen sowie das Vorschlagswesen hoch mit beruflichen

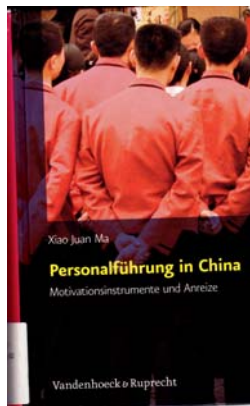
Einstellungen“ (S. 215). Für den „Kollektivistisch-Wachstumsorientierten“ sind das Organisationsklima sowie Karriereentwicklung und Aufstiegschancen besonders wichtig.“ (S. 214) „Bei den egoistischen Vorteilssuchern sind das institutionelle Anerkennungssystem (Belohnung für gute Leistung, Anm. BCCM) sowie das Prestige des Unternehmens besonders relevant für die berufliche Einstellung. Dieser Punkt wurde als schon „sehr gut umgesetzt“ zurückgemeldet. Der Organisationsbürger lege Wert auf das Organisationsklima und die Führung durch den direkten Vorgesetzten. (S. 213)

Kurzum: Der Erkenntnisgewinn durch die Datenanalyse ist keineswegs größer als durch die Befragung der Experten. Im Gegenteil führt die Typisierung zum Eindruck der Inhomogenität, der bei

genauer Betrachtung trägt. Die Daten wurden 2005 erhoben, als sich China noch mitten in einer Phase hohen Wirtschaftswachstums befand. Es ist sehr plausibel, dass die Anforderungen an ein Anreizsystem den Anforderungen an ein System im dynamischen Wachstum entsprechen: Mitarbeiter erhoffen sich in dynamischen Wachstumsphasen einen schnellen Aufstieg, denn wer sich nicht entwickelt oder nicht von der Entwicklung mit getragen wird, bleibt zurück.

Ist Personalführung in China wirklich einfacher, wenn man die einzelnen Mitarbeiter einer Typisierung unterzieht? BCCM hat da so seine Zweifel, denn die Ergebnisse der statistischen Faktorenanalyse liegen allesamt nur im Rahmen des Plausiblen. Zur selben Erkenntnis gelangt man in einem einzigen Gespräch mit einem Experten. Zudem haben sich die Rahmenbedingungen in letzter Zeit in China geändert. Eine Typisierung auf Basis einer Faktorenanalyse der alten Daten erscheint da nicht sonderlich geschickt. Regelmäßig neue Daten zu erheben ist nicht praktikabel.

Es geht auch ökonomischer, wenn man auf die Rahmenbedingungen schaut. Denn wenn man eine Vorstellung hat, wie sich bestimmte Rahmenbedingungen auf den Alltag in China auswirken, wird man sich in die Personen seines Umfelds in China leichter hineinversetzen



Success in Global Business

Training für Fach- und Führungskräfte



können. Und man wird erkennen können, welche Handlungsspielräume zur Verfügung stehen.

Genau dieses, auf die Rahmenbedingungen zu schauen, fordert MA denn auch als Fazit (S. 218f): „Wichtig ist auch zu überprüfen, unter welchen Umweltbedingungen und in welchem Umfeld sich welche Zusammenhänge von welchen Anreizen bei welchem Mitarbeiter zu welchen Kriterien finden lassen: Ein Kontingenzmodell ist gefragt.“

Xiaojuan MAs Buch ist lesenswert, weil sie im Kapitel „Ergebnisse und Praxisanwendung“ aufzeigt, welche Vorgehensweisen in China motivierend wirken. So empfiehlt sie, Führungskräftetrainings einen hohen Stellenwert einzuräumen. „Egoistisches Verhalten und spontane Planung (mancher Chefs in China, Anm. BCCM) sollten durch Trainings reduziert werden, mitarbeiterorientiertes Verhalten sollte geübt werden. Ein 90-Grad Vorgesetztenbeurteilungssystem könnte für Mitarbeiter angeboten werden.“ Im vorderen Teil schreibt MA, dass das chinesische Erziehungssystem zum Gehorsam erzieht. Da ist es nur logisch, dass Unternehmen, die aktives Mitdenken von ihren Mitarbeitern einfordern, den Führungskräften in Trainings und on the job das notwendige Handwerkszeug zur motivierenden Führung vermitteln müssen. Die Gesellschaft hat es ja nicht getan.

Nicht die Datenanalyse führt zu nützlichen Erkenntnissen. Es ist der Blick auf die gesellschaftliche Realität in China, der Nutzen schafft. Zusammenhänge erkennen, Handlungsspielräume ausloten, Lebensentwürfe kennen, Rahmenbedingungen in ihren Wirkungen verstehen, das schafft Sozialkompetenz, auch für China.

BCCM-Trainings fokussieren auf den Handlungsspielräumen in ganz normalen beruflichen Situa-

Training mit garantiertem Nutzen:

Besser ankommen in ...	€ 1680 + MwSt
Business Compass ...	€ 1525 + MwSt
Executive Training ...	€ 1680 + MwSt
New York, Rio, Shanghai...	€ 890 + MwSt
MFA Mit der Familie ins Ausland	€ 395 + MwSt
Individuelles Training ab	€ 980 + MwSt

Übernachtung und Verpflegung außerhalb der Seminarzeiten werden vom Hotel nach Inanspruchnahme gesondert in Rechnung gestellt.

tionen. BCCM-Trainings zeigen relevante Rahmenbedingungen auf und spielen Alternativen durch. Auf Typisierungen der Teilnehmer verzichten wir ebenso wie auf psychologische Typisierungen chinesischer Kontaktpersonen. 100% aller Teilnehmer des offenen Programms empfehlen die China-Trainings von BCCM seit Jahren. Vielleicht, gerade weil es uns ohne psychometrische Daten besser gelingt, Führungskompetenz für China zu vermitteln. Die allermeisten Besonderheiten der chinesischen Business-Kultur haben durchaus harte Fakten zur Grundlage: Rahmenbedingungen. Diese zu kennen und zu verstehen, wie sich diese chinesischen Rahmenbedingungen auf das Verhalten am Arbeitsplatz auswirken, trainieren Teilnehmer im BCCM-Seminar nach eigenem Bekunden mit großem Nutzen.

Auch MA sieht einen großen Einfluss der Rahmenbedingungen auf das Verhalten (S 124f): „Daher ist die Individualisierung nur ein Ergebnis der veränderten Umweltbedingungen.“

Nach einer intensiven Lektüre des immer noch lesenswerten Buchs wird man bezweifeln, ob psychometrische Tests interkultureller Einstellungen wirklich nützlich und sinnvoll sind. Für begeisternde Trainings braucht man sie nicht.

Der BCCM-Kalender zum Download auf www.bccm-web.com/interkulturelles-training-terminel/index.php

Neu!

Training zur effizienten Zusammenarbeit mit **australischen** Partnern (auf Englisch) im deutsch-australischen Trainerteam auf Anfrage. Auf Wunsch auch mit unserem Kooperationspartner mind&motion vor Ort in Australien.



+49 228 910 76 22 | www.bccm-web.com | info@bccm-web.com

BCCM Training Success in Global Business

Am Zinnbruch 15 | 53129 Bonn | +49 228 910 72 95

Von Teilnehmern empfohlen.