



Von Teilnehmern empfohlen.

A new Generation

2 Covid-Jahre haben die Welt verändert. Das durfte BCCM im Austausch mit angehenden Managern aus den USA deutlich erleben. Die neue Generation amerikanischer Manager setzt Prioritäten anders: Der unerschütterliche Glaube an den ewigen Fortschritt ist einem Blick auf ökonomische Grenzen gewichen. Gleichzeitig vertraut man mehr auf eigene Fähigkeiten, nimmt seine Pflicht, selbst für sein Auskommen zu sorgen, sehr ernst.

Die Party-Jahre des Internetbooms sind in den USA vorüber.

Für ausländische Arbeitgeber in den USA ergeben sich Konsequenzen: Zum einen denken heutige College-Absolventen in den USA durchaus etwas langfristiger. Es wäre gut, längere Zeit bei ein und dem gleichen Arbeitgeber die Karriereleiter kontinuierlich hinaufsteigen zu können. Ob sich Job-Hopping so auszahlt wie bislang, bezweifeln Berufsanfänger zumindest im Süden der USA. Das mag Firmen mit deutschem Mutterhaus erfreuen.

Andererseits lernt die neue Generation hauptsächlich von Tweets und Video-Clips, wodurch sich eine neue Herausforderung für deutsche Firmen in den USA ergibt.

BCCM berücksichtigt die Konsequenzen natürlich ab sofort. Schließlich ist höchste Aktualität ein zentraler Baustein unserer Qualitätsführerschaft.

Erfolg im internationalen Geschäft



Top-Qualität zu bieten, macht riesigen Spaß

Qualität ist, was gefällt? Ja, zum Teil, aber nicht nur. Zum Glück kennen interkulturelle Managementtrainings und Entsendetrainings als zweiten Prüfstein den **Nutzen** in der Praxis. Gerade in den letzten Monaten dürfte die Corona-Quarantäne in Shanghai Spreu und Weizen unter den China-Trainings getrennt haben. Ein dritter Qualitätsmaßstab ist - wie in der Wissenschaft - der Peer-Review. Wenn **Experten** Konzept und Ergebnisse der Qualifizierungsmaßnahmen überprüfen und schließlich zur Einschätzung gelangen, dass ein Angebot Hand und Fuß hat und **beste Qualität** bietet, dann rundet sich das Bild ab.

Ganz herzlich gratuliert BCCM seiner Kooperationspartnerin in den USA, der genau dies widerfahren ist. Sie wurde als **TOP 20 D&I HR Service** ausgezeichnet, wie Sie auf **Seite 4** lesen. Überzeugende Qualität begeistert.

Begeistert zeigten sich auch Studenten der Texas A&M University von der kurzweiligen Einführung in interkulturelles Management, die BCCM erneut in Lüneburg gab. Interessant für BCCM waren insbesondere die intensiven Gespräche am Rande, die verdeutlichten, dass eine neue Generation in den USA heranwächst (**links**).

Top-Qualität wird vom Top-Management erwartet. Auch wenn heute mehr interkulturelles Managementwissen im Top-Management deutscher Firmen vorhanden ist, wird die **Relevanz** für internationale M&A dennoch überraschend häufig unterschätzt.

Wie interkulturelles Managementwissen Top-Entscheidern zu Erfolgen verhilft, lesen Sie auf **Seiten 1-4**.

Einige Länder lockern die Quarantänevorschriften für Dienstreisende. Auslandsdienstreisen werden Videokonferenzen ersetzen. Wer sicher gehen möchte, die Chancen einer **Auslandsdienstreise** effektiv und umfassend zu nutzen, dem sei ein BCCM-Kooperationstraining der Reihe „Business Compass ...“ wärmstens empfohlen. Auf dass der Sommer das internationale Geschäft nachhaltig voranbringt! Viel Spaß beim Lesen dieses Newsletters! Ihr

Bastian Broer

Spaß oder Pflicht?

Kulturgeprägtes Führungsverhalten zu kennen, ist ein Erfolgsfaktor in internationalen Kooperationen

Haben Sie Spaß bei der Arbeit? Freuen Sie sich, jeden Werktag im Kreise der Kollegen beizutragen, Mehrwert für die Firma zu schaffen?

Ich wäre enttäuscht, wenn sie diese Frage gänzlich verneinen würden. Dann bliebe mir nur, Ihnen zu raten, sich nach einer erfüllenden Arbeit umzuschauen. Ebenso wäre ich überrascht, wenn Sie nicht einmal ansatzweise über den Sinn dieser Frage gestolpert wären: Darum geht es doch nicht zentral, oder doch?





Die Kirschblüte ist in Japan ein willkommener Anlass, Firmenerfolge mit den Kollegen zu feiern. O-tsukaresama deshita! Vielen Dank für Ihren pflichtgemäßen Einsatz.

Für die meisten von uns in Mitteleuropa ist eine Anstellung vor allem eine unverzichtbare Absicherung des Broterwerbs. Ohne Einkommen aus Erwerbsarbeit können nur reiche Erben oder arme Transferleistungsempfänger leben, Sie und ich jedoch kämen nicht über die Runden. Arbeit ist also ein Muss, keine Option.

Dass Arbeit Spaß machen kann, sei gar nicht bestritten. Ich bin begeistert, wie häufig ich erlebe, wie gerade Berufsanfänger in ihrer neuen Stellung aufgehen, wie sie sich identifizieren mit der Firma, wie freudig sie ihr Bestehen in der Arbeitswelt erleben. Ja, wenn es vorangeht, wenn man einen beruflichen Erfolg an den anderen reiht, dann macht das Arbeiten große Freude. Ältere Arbeitnehmer wissen jedoch, dass strahlende Erfolge nicht lange anhalten, dass es auch mal Durststrecken gibt, in denen es gilt, die Zähne zusammenzubeißen und weiterhin professionell gute Arbeit zu leisten, selbst wenn dies der Markt nicht zu schätzen weiß.

Ob langfristig die Freude am Arbeiten oder die professionelle Pflichterfüllung überwiegt, wird von Land zu Land und auch von Branche zu Branche, ja vielleicht sogar von Unternehmen zu Unternehmen oder selbst Person zu Person unterschiedlich beantwortet.

Die Antwort fällt aber nicht willkürlich aus. Sie ist allgemein vorhersagbar.

Unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen werden Prioritäten unterschiedlich gesetzt, weil die Entscheidung für pflichtgemäße oder spaßige Arbeit unter unterschiedlichen Gegebenheiten unterschiedlich sinnvoll erscheint. Wer in einem Start-up auf Pflichterfüllung baut, ist deplatziert. Im dynamischen Umfeld zählen andere Werte. Dort zählen Begeisterung, Sinn, Ansehen etc. Welche Vorstellungen konkretes Verhalten bestimmen, ist interkulturell auf der Nationenebene interessant, wenn sich relevante Spezifika national verorten lassen. Wenn wie in Israel Start-up-Unternehmen einen wichtigen und hoch angesehenen Teil der Wirtschaft ausmachen, herrscht ein Managementverhalten vor, das unter diesen speziellen Bedingungen vorteilhaft erscheint. Dann schaut die Mehrzahl aller Industriebetriebe auf diese eine Sparte, die es versteht, junge Leistungsträger an sich zu binden, die man gern auch selbst in der Belegschaft versammeln würde. So dominieren Start-up-Unternehmen in Israel die Idealvorstellung der Arbeitswelt, ganz ähnlich dem Silicon Valley, das definiert, wie modernes Arbeiten in den USA (und bei allen Big Tech-Wettbewerbern) aussieht oder tsmc in Taiwan, wo eine einzige Firma die Vorstellung von Rechten und Pflichten in Angestelltenverhältnissen maßgeblich prägt. Dass das (normale) Verhalten israelischer Leistungsträger in Taiwan gar nicht gut ankommt, liegt eben auch daran, dass ein Start-up-Selbstbild auf ein Meritokratie-Ideal stößt.

Vorstellungen über effiziente Vorgehensweisen in der Arbeitswelt ändern sich mit der Bedeutung der Dinge, die in einem Land hergestellt werden. Wie schwer es ist, eingespielte Strukturen in der Arbeitswelt neuen Begebenheiten anzupassen, erlebt die deutsche Automobilindustrie ganz aktuell. Die Umstellung auf Elektromobilität verlagert die Wertschöpfung weg vom Motor hin zu digitalen Funktionen von der automatischen Abstandsregelung bis zum Infotainment. Plötzlich werden Arbeitsplätze nach kalifornischem Vorbild ausgestattet, plötzlich sind großzügige Homeoffice-Regelungen für IngenieurInnen digitaler Funktionen möglich. Plötzlich passen die neuen Arbeitsplätze nicht mehr ins Gehaltsgefüge. Und schon beim Betreten des Büros herrscht eine Atmosphäre, die weniger an das Werken mit Metall erinnert, sondern an den Film „The Intern“, in dem Robert De Niro den Pensionärspraktikanten im Start-up spielt.





So global Unternehmen aufgestellt sind, so wenig können sie sich den allgemein vorherrschenden Modellen abhängiger Arbeit in den jeweiligen nationalen Märkten entziehen. Das wird ganz besonders beim Führungsverständnis deutlich. Wo sich Firmenlenker mit Rock-Stars a la Freddy Mercury vergleichen, pflegt man einen anderen Umgang, als wo sich Firmenchefs als Kapitän eines Ozeandampfers sehen, der bekanntlich als Letzter von Bord gehen sollte.

Das national vorherrschende Selbstverständnis der Führungskräfte zu kennen, ist ein unterschätzter Erfolgsfaktor im internationalen Geschäft. Krasse Fehlentscheidungen können durch etwas mehr interkulturelle Managementkompetenz verhindert werden. So hatte sich der Gründer des Instituts für Interkulturelles Management Andreas Bittner im Kreise der Kollegen schon zu Beginn der 2000er Jahre auf Unstimmigkeiten der Internationalisierungs-Strategie

*Kenntnis des nationalen
Führungsverständnisses
ist ein bedeutender Erfolgsfaktor
im internationalen Geschäft*

bei ThyssenKrupp hingewiesen, die schließlich den ganzen Konzern an den Rand des Zusammenbruchs brachten. Die offensichtlichen Unstimmigkeiten bestanden aus interkultureller Managementperspektive sowohl auf der Ebene harter Fakten als auch auf der Ebene des Selbstverständnisses des Managements: Man ging von Festpreisen in Brasilien aus, das keine Festpreise kannte, man ging davon aus, dass lokale Führungskräfte dem Firmenerfolg verpflichtet seien, die sich jedoch eher ihrer Familie und einflussreichen Personen des Landes zur Loyalität verpflichtet sahen. In den USA ging man von sinkenden Importzöllen aus, in deren Stahlbranche nicht erst seit Trump „America first“ galt, und die Frage, wie man in einer strukturschwachen Region des amerikanischen Südens die benötigten Facharbeiter anwerben, führen und halten kann, blieb bis zum Verkauf des Walzwerks unbeantwortet. **Warum nur haben die lokalen Führungskräfte nicht Alarm geschlagen?** Eventuell weil dieses Verhalten weder in Brasilien noch in den USA zu den pflichtgemäßen Aufgaben einer Führungskraft gehört.

Auch positive Beispiele für die entscheidenden Einfluss interkulturellen Management-Know-hows lassen sich nennen: Gegen die Erwartungen der gesamten Branche und namentlich Michael Dell hat Fujitsu Siemens Computers GmbH weitaus länger Bestand in einem enorm dynamischen Umfeld, bis die Firma schließlich im Fujitsukonzern aufging. Das Management der Siemensseite des Joint Ventures hatte sich in zweitägigen Seminaren eingehend mit japanischem Management befasst. Der Exodus der Leistungsträger blieb aus, nachdem man sowohl die Chancen erkannte, die die Kooperation mit Fujitsu (bis heute) bietet, als auch, dass sich die japanischen Änderungserwartungen mit der Arbeitsweise an den deutschen Standorten vereinbaren ließ, wenn man manches ein wenig anders machte als gewohnt.

Entscheider der Firmenzentrale eines global aktiven Unternehmens sollten die Auswirkungen nationaler Führungsideale auf innerbetriebliche Abläufe kennen, um die Handlungsspielräume der dortigen Führungskräfte präzise genug einschätzen zu können. Entscheider der Firmenzentralen punkten, wenn sie es verstehen, an die Werte der ausländischen Führungskräfte zu appellieren, um sie in ihrem Selbstverständnis zu packen. Sich umfassend zu informieren, ist nicht einmal aufwändig. BCCM bietet für diesen Zweck Executive Trainings zu vielen Ländern an, die von den Teilnehmern sehr gut bewertet werden. Die BCCM-Trainings zeichnen sich durch eine Fülle an solchen Informationen zu Markt-Usancen aus, die trotz erheblicher Erfolgsrelevanz in Länder-Reports bekannter Globaler Beratungsfirmen unzureichend erwähnt werden. Insbesondere reichen Auslandsknigge-Informationen nicht hin. Das BCCM Executive Training achtet darauf, den teilnehmenden Top-Führungskräften passgenau strategisch bedeutsames Wissen zu vermitteln, das über betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte hinaus die Handlungsspielräume der lokalen Partner und das Selbstverständnis der Wirtschaftsführer vermittelt. National geprägte Logiken des Wirtschaftens werden im Executive Training in packenden Fallstudien illustriert, auf dass es den Teilnehmern nach dem Training nicht mehr so ergeht wie dem Drittland-Entsandten Keith neulich beim Hanami in Tokyo.

„It's been marvellous to watch everyone in the office having great fun contributing to this outstanding success“, kommentierte Keith aus den USA bei der Betriebsfeier des Kirschblütenfests, um vom Geschäftsführer Yoshihiro ein lächelndes „Oh, we've just fulfilled our duties“ zu ernten.



Es gab keinen Eklat, um dies in aller Deutlichkeit zu betonen. Der Abend unter den weißrosa blühenden Kirschbäumen verlief angenehm mit erlesenen Alkoholika und exzellenten o-Bentos. Aber Keiths Ansehen als vertrauenswürdige Führungskraft wuchs keinen Millimeter. Er wird weiterhin jeden Änderungsvorschlag haarklein besprechen, begründen, erörtern und überarbeiten müssen, weil er erkennbar andere Prioritäten in der Arbeit setzt als mehrheitlich seine japanischen Kollegen. *Great fun* passt nicht recht in japanische Büros.

Interkulturelles Managementwissen kann zuweilen viel Aufwand ersparen. In einem BCCM-Training kann man es umfassend mit wenig Aufwand erlernen.

Congratulations, Sapna!

BCCMs Kooperationspartnerin LeverageHR wurde vom Manage HR Magazine als Top 20 D&I Company der USA im Jahr 2022 ausgezeichnet!



CEOs, CIOs, VCs und eine Jury der renommierten Zeitschrift zeigten sich überzeugt von den hochqualitativen und innovativen Produkten, mit denen das Team um Sapna Welsh HR-Abteilungen mit passgenauen Entwicklungsprogrammen unterstützt. „We are passionate about partnering with organizations to move the needle on D&I through innovative approaches that are aligned to business strategy“, erklärt Sapna ihr Erfolgskonzept.

BCCM freut sich mit LeverageHR über die Auszeichnung. Sapna hat für internationale BCCM-Kunden an Expat-Programmen mitgewirkt und wichtige Impulse für unsere internationalen Kooperationsprogramme gegeben, die von den Teilnehmern zu 100% begeistert empfohlen werden.

LeverageHR versteht sich besonders gut auf

das systematische Fördern weiblicher Führungskräfte. Entsendungen ins Ausland sieht Sapna als Karriere-Turbo gerade für Frauen im Management. Hierzu entwirft sie passgenaue Talent-Programme mit internationalem Bezug. Ihr Coaching weiblicher Entscheider mit internationalen Aufgaben findet ebenfalls herausragend positives Echo. Sie hat mit ihrer Arbeit immer wieder entscheidende Karriereschritte weiblicher Führungskräfte bewirkt.

In Kooperation mit LeverageHR kann BCCM seinen Kunden auch in den USA weit mehr als erstklassige interkulturelle Managementtrainings sowie professionelles Expat-Coaching für weibliche Führungskräfte bieten: Flankierende HR-Programme nach Firmenübernahmen, Top-Führungskräfte-Expat-Coaching und viele maßgeschneiderte HR-Programme mehr.

Das Manage HR-Magazine ist überzeugt:

„Heute ist LeverageHR weithin als führender Anbieter kundenspezifischer HR-Maßnahmen zu Leadership Development & Coaching [...] sowie als führender Berater zu organisatorischer Effektivität anerkannt.“

(<https://diversity-and-inclusion.managehrmagazine.com/vendors/top-diversity-and-inclusion-companies.html>)

Wir freuen uns mit Sapna und ihrem Team über die nun verliehene Auszeichnung.

BCCM-Kunden profitieren von ausgezeichnet-er internationaler HR-Beratung auch in den USA.

