

Von Teilnehmern empfohlen.

Interkulturelles Management-Know-how Indien

Indien ist das erste Land, für das BCCM nun passgenaue Trainings in einem besonders kompakten Format anbietet.

Die 1,5tägigen Intensivtrainings vermitteln sinnvolles Erfahrungswissen zur effizienten Zusammenarbeit mit indischen Kollegen auf digitale Distanz.

Das für einen langjährigen BCCM-Kunden als web-unterstütztes Seminar konzipierte Indien-Training begeisterte Fach- und Führungskräfte so sehr, dass nach einem Pilotseminar nun alle Mitarbeiter mit beruflichen Kontakten zu Partnern in Indien geschult werden. Das Seminar zahlte sich aus.

Der große Erfolg verwundert nicht, denn die Trainerin kennt die Praxis deutsch-indischer Zusammenarbeit aus verschiedenen Perspektiven ganz unterschiedlicher Funktionen, die sie als deutsch-indische Brückenbauerin inne hatte: Von der Assistentin der Geschäftsführung über Business-Coach bis hin zur professionellen HR Service-Dienstleisterin für angehende Entsandte.

Effiziente deutsch-indische Zusammenarbeit ist weder ein Kinderspiel noch Zauberei. Es ist einfach gutes Handwerk. Man kann systematisch lernen, was es braucht, um die Zusammenarbeit optimal zu gestalten. Im BCCM-Seminar „Interkulturelles Business-Know-how Indien“ geht das offensichtlich sehr gut.

Erfolg im internationalen Geschäft



Interkulturelles Management-Know-how bringt Lieferketten wieder in Schwung

Die Zeit des Bibberns ist vorbei. Dienstreisen nach Asien werden mit Ausnahme von China nach und nach wieder weitgehend normal möglich. Viele geschäftliche Beziehungen sind über alle Corona-Einschränkungen hinweg weitergelaufen.

Nur entwickelt haben sie sich nicht.

Die Märkte haben sich aber verändert, das Kundenverhalten und die Wettbewerber. Einfach weiter so, reicht also nicht, es stehen Veränderungen an. Da ist im Vorteil, wer genau weiß, wie man Zulieferungen aus Asien beschleunigen kann, wie man die Verbindlichkeit der Zusagen marktspezifisch erkennt und erhöhen kann. Denn wenn Vertragsstrafen nicht einklagbar sind (China), viel zu spät durchgesetzt werden könnten (Korea) oder gar den sofortigen Stopp aller Belieferungen aller potentiellen Lieferanten des Landes zur Folge haben könnten (Japan), dann müssen andere Vorgehensweisen den Erfolg bewirken.

Interkulturelles Management-Know-how von BCCM hilft Firmen aus sehr unterschiedlichen Branchen, Lieferketten in Asien neu auszurichten. Abstimmungsprozesse werden neu definiert, reine Lieferanten-Abnehmer-Verhältnisse werden in partnerschaftliche Wertschöpfung überführt. Interkulturelles Management-Know-How ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor, weil es hilft, allen Einsatz auf die effizientesten Maßnahmen zu fokussieren.

Putins Krieg und die Energiekrise sind zweifelsohne die wichtigsten Themen für international engagierte Unternehmen. Direkt danach folgt die Effizienz internationaler Unternehmensorganisation. Interkulturelles Management-Know-how ist heute wichtiger als vor dem Krieg.

Hoffen wir auf baldigen Frieden und informierte Weisheit beim Neuausrichten internationaler Unternehmensaktivitäten!

Ihr

Bastian Broer

Erfrischend, aber im Abgang fad

Eine neues Buch zu interkulturellem Management räumt auf mit Kulturstandards und Psycho-Tests

Was kann man noch Neues schreiben über Cross-Cultural Management? Das Thema scheint ausdiskutiert, schon die GLOBE-Study Anfang des Jahrtausends brachte keine wirklich neuen Erkenntnisse gegenüber den Hofstede-Studien seit den 1980er Jahren. Auch Alexander Thomas'

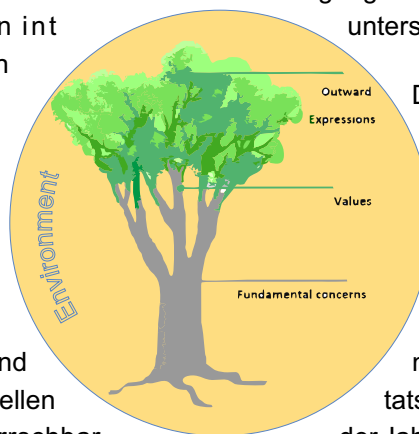




Kulturstandards-Theorie wurde in unzähligen Veröffentlichungen eher fein ziseliert auf immer neue Länderpaare angewandt, als dass sie weiterentwickelt wurde. Prof. Dr. Bolten meinte im Vagen, Unschaffen und Nebulösen den Kern einer Kultur zu erfassen, was jedem Praktiker unzufriedenstellend erscheinen muss. Prof. Dr. Barmeyer definiert interkulturelles Handeln als konstruktiven Akt mit gewissen Regelmäßigkeiten, aber letztlich im Einzelfall unvorhersehbar. Auch das bringt Praktikern herzlich wenig.

Immer wieder scheiterten interkulturelle Wissenschaftler an der Vielschichtigkeit kulturgeprägten Handelns, an der Dialektik von Gesellschaft und Individuum und dem Fakt, dass Menschen gleichzeitig kulturgeprägt sind und die eigene Kultur verändern. Keiner der allseits bekannten interkulturellen Wissenschaftler griff den Gedanken vom notwendigen Grad der

Die Versinnbildlichung von Kultur als Baum überzeugt rundum



Differenzierung auf, mit dem Hönig und Kußmaul in den 1980er Jahren den kulturellen Einfluss in Übersetzungstexten beherrschbar machten. Interkulturelle Entsende- und Management-Trainings von BCCM, die auf den notwendigen Grad der Differenzierung zurückgreifen, begeistern seit Jahren nicht zuletzt wegen ihres hohen Praxisnutzens. Man kommt nicht umhin zu konstatieren, dass die interkulturelle Wissenschaft überraschend wenig brauchbare Anregungen für geschicktes Handeln in internationalen Geschäftssituationen entwickelt hat.

Mai Nguyen-Phuong-Mais Buch „Cross Cultural Management With Insights from Brain Science“ geht neue Wege. Mais Kultur-Definition weiß zu überzeugen. Laut Mai handele es sich bei Kultur um ein Bündel Überlebensstrategien, die in gesellschaftlicher Interaktion erlernt werden (Seite 19, 2. Absatz). Sie stellt also weniger auf bestehende Begriffe wie Nationen, Kulturkreise etc. ab, als auf Rahmenbedingungen, in denen Individuen von anderen zu überleben gelernt haben. Diese

Herangehensweise ist geeignet, das Interkulturelle in einer global verflochtenen Welt zu erklären, ohne Kulturkreise gänzlich aufzulösen. Sie lenkt den Betrachtungsfokus direkt auf das Umfeld der handelnden Person, das durch nationale und subkulturelle, sowie individuelle Faktoren geprägt ist. Welche Ebene in konkreten Konstellationen in welchem Ausmaß wichtig ist, kann mit dem notwendigen Grad der Differenzierung zielsicher benannt werden.

Brilliant ist, wie sie aufzeigt, dass die Globalisierung regelmäßig gleichzeitig sowohl zur weltweiten Vereinheitlichung als auch zur stärker wahrgenommenen Ausdifferenzierung und Abgrenzung zwischen (Business-)Kulturen führt. Die Konvergenz zu einer einheitlichen globalen Business-Kultur ist so lange ein frommer Wunsch, wie die Rahmenbedingungen und Lebensumstände der Manager in den unterschiedlichen Märkten differieren.

Den in die Jahre gekommenen Eisberg als Sinnbild einer Kultur ersetzt Mai Nguyen-Phuong-Mai mit dem Bild des Baums, dessen Stamm grundlegende Einstellungen (concerns) versinnbildlicht, die sich schließlich in der Blätterkrone konkret und vielfältig individuell manifestieren. Ein schönes Bild und tatsächlich weniger bedrohlich als der Eisberg, der Jahrzehnte lang vorherrschte.

Mai versucht Bezüge zwischen interkulturellem Handeln und der Genetik sowie der Funktionsweise des menschlichen Hirns herzustellen. Sie legt die erstaunlichen und wissenswerten Erkenntnisse auf dem Gebiet der Hirnforschung der letzten Jahrzehnte dar. Sie legt jedoch etwas nahe, was ohne Nachweis bleibt und auch nicht unbedingt überzeugt, nämlich dass kulturelles Handeln die Gene verändert. Zwar gesteht sie ein, dass sich genetische Veranlagungen erst im Laufe mehrerer Generationen verändern, erkennt aber nicht, wie nutzlos dieser Gedanken ist, dem sie viel Raum gibt. Die phänomenalen und die Gesellschaft grundlegend hin und her umkämpelnden Veränderungen Chinas fanden 1966 bis 1969, in den 1980er und 1990er Jahren sowie seit 2012 statt. Die Zeiträume sind viel zu kurz, als dass sich Auswirkungen in der Genetik der Chinesen einstellen könnten.

Zwar lobt Mai die Plastizität des Hirns, diskutiert aber nicht, ob nicht die allermeisten kulturellen





Handlungsweisen prinzipiell in allen Gesellschaften durchaus vorkommen, ob sich die Gesellschaften nur darin unterscheiden, wie häufig sie auf welche Vorgehensweisen in welchen Bereichen gesellschaftlichen Lebens zurückgreifen. Scham ist ja nicht nur in Japan bekannt, man kennt gesellschaftliche Scham auch mitten in Deutschland in Bösperde im Sauerland. Im Unterschied zu Japan sollte in Deutschland im Management größerer Firmen Scham jedoch keine entscheidende Rolle spielen. Ob das Hirn also im Kontakt mit fremdkulturellen Handeln neue Vorgehensweisen lernt und neue Synapsen-Verbindungen schafft, oder schlicht an bekannte eigenkulturelle Handlungsweisen anknüpfend lediglich Handlungsvarianten stärker verdrahtet, ist eine im Grunde irrelevante Fragestellung. Der Blick auf die neuste Gehirnforschung bringt insofern keine neuen Impulse in die interkulturelle Management-Diskussion.

Das Betrachten einer Kultur als Gesamtheit erprobter Überlebensstrategien einer unter gleichen Rahmenbedingungen lebenden Gruppe bietet jedoch so großen Mehrwert gegenüber den Kulturstandardtheorien der Vergangenheit, dass kleine Abwegigkeiten den sehr guten Gesamteindruck Mais Buch nicht trüben.

Mai räumt auf mit Kulturstandards. Sie zeigt auf, dass die Standards zu grob sind für hinreichend hilfreiche Aussagen: Statt die Ausprägung der Gruppenorientierung zu messen, solle man lieber untersuchen, woran sich das Gruppenverhalten orientiert. Denn es mache natürlich einen Unterschied aus, ob man sich gegenüber der Firma (Japan) oder der Familie (China) loyal verhält.

Vollkommen berechtigt kritisiert Mai, dass Kulturbetrachtungen mit Kulturstandards gar nicht ohne Stereotypenbildung auskommen und folglich unkonstruktiv für das Begreifen interkultureller Zusammenhänge sind. Sie kontrastiert ihren dynamischen Denkansatz mit den Kulturstandards, die sie als statisch klassifiziert. Man muss wohl nicht eigens erwähnen, dass auch das psychometrische Vergleichen von Kulturen mit Indices selbstverständlich unter den statischen Kulturbegriff fällt, da es genau auf der Unveränderlichkeit der Kulturprägung aufbaut.

Leider sind die Praxis-Beispiele häufig ein wenig oberflächlich. So schreibt Mai (S. 118), „*Much of Ghosn's success is embedded in the asset of his foreignness, being an outsider and being different in many ways.*“ Da schaut sie nicht genau genug hin, denn die erfolgreiche Sanierung des japanischen Automobilherstellers wurde nicht erreicht, weil Ghosn anders war, sondern weil Ghosn geschickt genug war, die riesigen Handlungsspielräume einer Notsituation zu nutzen, die sich ihm, dem Unvorbelasteten, in der existenziellen Notlage bei Nissan boten. Dass Ghosn als Chef von Renault etwas vom Automobilbau verstand, hat natürlich auch geholfen. Im Zweifel konnte Ghosn jeden



seiner Änderungswünsche als Anpassung an den weltweiten Standard definieren, um Managern eines am Abgrund stehenden Unternehmens jegliche Gegenwehr zu nehmen. Wer Kontakt zu Nissan-Mitarbeitern hatte, weiß, dass es die Notlage war, die den japanischen Mitarbeitern keine andere Wahl ließ, als alles Neue zu akzeptieren. Das vieles besser funktionierte, als gedacht, hat Ghosn im Laufe der Jahre so unangreifbar gemacht, dass er schließlich über seine eigenen ‚Tricks‘ so tief fiel, im Musikinstrumentenkoffer bei Nacht und Nebel vor dem japanischen Staatsanwalt fliehen zu müssen. Nissan hat er aus der Notlage gerettet, aber nicht in sicheres Fahrwasser gesteuert. Da mutet es komisch an zu lesen, „*We recognize in this case the crucial role of trust building based on similarities, psychological safety, and collective group formation (“we are in this together!”)*“. Letzteres kann übrigens in japanischen Firmen regelmäßig als gegeben vorausgesetzt werden, muss also nicht besonders gefördert werden.

Trotz aller im Detail zu bemängelnder Stellen: Das Buch ist ein frischer Ansatz, die Komplexität interkulturellen Handelns zu erklären. Es beschreibt hervorragend die methodischen Schwachstellen traditioneller Ansätze mit Kulturstandards und Kulturindices. Es ersetzt sehr überzeugend das Bild von Kultur als Eisberg mit dem der Kultur als lebendiger Baum. Kultur ist dynamisch, beweist Mai. Es wird nun wirklich Zeit, sich vom statischen Kulturbegriff zu verabschieden. Schade, dass



Mitbewerber von BCCM immer noch mit Hofstede, Trompenaars oder psychometrischen Tests daherkommen, die wie Mai zurecht schreibt, von Anfang an eine kontraproduktive Wahl waren in der Vermittlung interkultureller Kompetenz an Manager und Ausreisende.

Doch auch Mai schafft es nicht, ihren überzeugend neuen Erklärungsansatz auf gelungene interkulturelle Trainings anzuwenden. Die Übungen, die sie – und für diese Transparenz kann man sie nicht genug loben – am Ende des Buchs veröffentlicht, arbeiten mit Selbstreflektionstechniken und leider auch dem Anwenden abstrakter Annahmen über die Kulturprägung, so wie es statische Kulturtrainings bislang taten. Mais Übungen führen zwar graduell deutlich geschickter an das Handeln in komplexen internationalen Zusammenhängen heran, als die vor Jahren publizierten Übungen der Jenaer Schule, fallen aber methodisch genau so deutlich hinter dem Ansatz mit cross-cultural mindsets zurück. Auf einem BCCM-Meistertag kann man sich eingehend und ungefiltert von den herausragenden Vorteilen der interkulturellen Entsendetrainings mit cross-cultural mindsets überzeugen.

Mais Buch sticht dennoch hervor, weil es nicht nur alten Wein in neuen Schläuchen bietet, sondern neue Ansätze und Überlegenswertes. Es sei Personalern empfohlen, die Entsendungen und interkulturelle Managementtrainings verantworten. Das Buch gibt allen Lesern Kriterien für qualitativ erstklassige interkulturelle Trainings sowie viele Anregungen für die internationale Organisationsentwicklung an die Hand.

Ngyuen-Phuong-Mai, Mai: Cross-cultural management : with insights from brain science; New York Routledge 2020, ISBN 978-1138304659



Seit dem 15. Juli 2022 ist BCCM noch näher am Kunden, denn unser Büro ist erheblich näher an die BCCM-Tagungshotels in Bonn gezogen.

Nun liegt eines der Hotels fast in Fußweite sozusagen gerade um die Ecke von unserem Büro. So können die wenigen administrative Dinge, die nicht übers Internet erledigt werden können, sehr schnell noch während der Seminare abschließend bearbeitet werden.

Kundenzufriedenheit steht bei BCCM nach wie vor an erster Stelle.

Der Praxisfall:

Da staunte der Teilnehmer eines firmeninternen Japan-Trainings auf seiner Auslandsdienstreife in Japan nicht schlecht, dass der BCCM-Trainer wie versprochen zu telefonischer Beratung auch um Mitternacht zur Verfügung stand. Und noch mehr staunte er, wie schnell BCCM wichtige Hinweise für den Erfolg der deutsch-japanischen Zusammenarbeit in diesem konkreten Fall geben konnte. Sein Fazit: Internationale Zusammenarbeit klappt in Kooperation mit BCCM deutlich effizienter. Wer auf ein interkulturelles Management-Training von BCCM verzichtet, zahlt drauf.