

Von Teilnehmern empfohlen.

Infos, schon bevor es ernst wird

Wer angesprochen wird, für seine Firma eine Weile im Ausland zu arbeiten, stellt sich einige Fragen. Wie kann das angehen? Wie gelingen? Was ist erforderlich, nicht nur formell zurecht zu kommen, sondern berufliche Erfolge im Ausland zu erzielen? Bin ich gut vorbereitet auf die Herausforderungen?

Antworten auf solche Fragen gibt die BCCM-EXPAT-INFOTHEK.

Wer gut vorbereitet ins Ausland geht, hat viele Vorteile. Das zeigt sich nicht zuletzt erneut beim aktuellen Lockdown in Shanghai. Wer dem BCCM-Rat folgend zur Vorbereitung auf einen Super-Taifun einen Trinkwasservorrat angelegt hat, ist von der rigiden Ausgangssperre etwas weniger betroffen. Wer darüber hinaus die Hinweise zum Reiskocher und Reisvorrat umgesetzt hat, dürfte den strengen Lockdown etwas gelassener sehen.

BCCM hat den Anspruch, in seinen Entsendevorbereitungen profundes Wissen zu vermitteln, das auch in ungewöhnlichen Zeiten weiterhilft, in denen Improvisation und das Verlassen ausgetretener Pfade erforderlich sind.

Erfahren Sie nützliche Entsendeinformationen, schon bevor Sie sich für oder gegen einen Auslandseinsatz entscheiden. Die EXPAT-INFOTHEK steht Interessierten kostenlos mit erstklassigen Informationen zur Verfügung, und zwar mittwochs 19-20 Uhr, Anmeldung bequem über bccm-web.com

Erfolg im internationalen Geschäft



Entsendetraining bewährt sich in Krisenzeiten

Entsendungen sind Einschnitte. Mit der Familie mal schnell nach **Shanghai** zu ziehen, war auch in den besten Zeiten nicht immer leicht, zurzeit ist es kaum vorstellbar. Wer drauf vertraut, ohne solide Vorbereitung den Job in Shanghai mit links erledigen zu können, wird sich vor Ort die Augen reiben.

Angehende Entsandte profitieren von einer **systematischen Vorbereitung** auf die Zeit im Ausland. Mit einer soliden Orientierung, wie man im chinesischen Umfeld eigene Vorhaben verwirklichen kann, ohne permanent auf Unterstützungsmaßnahmen angewiesen zu sein, kommt man in schwierigen Zeiten besser zurecht.

Shanghai steht unter Quarantäne. Die Verlässlichkeit des Alltags ist gewichen. Wohl dem, der verstanden hat, wie die chinesische Gesellschaft funktioniert, welche Wege und Rahmenbedingungen sie bietet, eigene Bedürfnisse und Interessen zu wahren, wenn es zu Knappheiten kommt. Wie man in China kaufmännische und Lebenssicherheit erreicht, wird in den begeisternden Trainings von BCCM seit eh und je vermittelt. Dass die Inhalte der **BCCM-Trainings gerade in Krisenzeiten unvergleichlich mehr nützen** als die psychologisch ausgerichteten Inhalte anderer Entsendetrainings, lesen Sie auf **Seite 1-4**.

BCCM hat sein Trainingsprogramm für **Russland** auf unbestimmte Zeit ausgesetzt. Eine Kultur des Krieges folgt dem Recht der Gewehrläufe. Dafür braucht es kein Training, zumal von Entsendungen nach Russland in Kriegszeiten abzuraten ist.

Wir hoffen, das Russlandprogramm bald in Friedenszeiten wieder aufnehmen zu können. Bis dahin stehen wir mit einem breit gefächerten Angebot zur erstklassigen Vorbereitung auf Auslandsentsendungen weltweit bereit, die **internationale Diversifizierung** Ihres Unternehmens kompetent zu unterstützen.

Falls Sie uns kennenlernen möchten, nutzen Sie die **Sonderaktion für Neukunden (Seite 5)**.

Blieben Sie gesund und hoffnungsvoll auf ein baldiges Ende des heißen Krieges in Europa. Ihr

Bastian Broer

Zeitenwende in der Entsendevorbereitung?

Der Angriffskrieg zeigt auf, wie unnützlich kulturell-psychometrische Tests für angehende Expats sind

Warum haben wir das Offensichtliche jahrelang übersehen? Wieso die Warnungen mit einem Achselzucken ignoriert? Wieso angehenden Expats krisenuntaugliches Wissen eingetrichtert?

Putins Angriffskrieg führt brutal vor Augen, dass es nicht reicht, interkulturelles Management auf Psychologie und Kommunikation zu reduzieren. Wäre die deutsche Wirtschaft nicht über alle vernünftigen Maße hinaus abhängig von russisch-





em Gas, ständen jetzt viel mehr Handlungsalternativen zur Verfügung. Es sind Rahmenbedingungen, die Handlungsspielräume im internationalen Geschäft (und in der Politik sowie im Krieg) bieten. Die Rahmenbedingungen kann und sollte man im internationalen Geschäft stets berücksichtigen.

International hat man es mit anderen Geschäftspartnern zu tun. VW mag in Deutschland die Nr. 1, in Europa führend und in der Welt ein sehr relevanter Mobilitätsanbieter sein, in Japan läuft VW abgeschlagen allenfalls noch unter einer wichtigen ausländischen Marke. Auch in China steht VW im harschen Wettbewerb mit großen regionalen Platzhirschen unter gänzlich anderen Bedingungen als in Deutschland. Ist BAIC ein staatliches Unternehmen oder ein privates? Welche Politikergruppe steht hinter SAIC? Das bestimmt durchaus die Handlungsspielräume und das Verhalten eigener lokaler Leistungsträger in China. Diese Fakten und Auswirkungen der lokalen Businesskultur zu kennen, erleichtert Expats ihr Wirken vor Ort.

Eigentlich ist die Erkenntnis so einleuchtend, dass man sich heute fragen muss, wieso man rund anderthalb Jahrzehnte lang Anbietern vertraut hat, die ausländische Geschäftskulturen als Psychogramme simplifizieren und geschicktes Kommunizieren mit geschäft-

lichem Erfolg gleichsetzen. Amerikaner seien stets freundlich, Chinesen immer nett, Japaner stets höflich, Koreaner zumeist wertschätzend. Solche Aussagen einiger etablierter Anbieter und Weiterbildungsportale liegen meilenweit von den Erlebnissen im Rahmen beruflicher Kontakte entfernt.

Manche HR-Verantwortliche glaubten die Hypothese, Weltoffenheit sei der Dreh- und Angelpunkt für interkulturelle Kompetenz, weshalb eine Entsendevorbereitung vor allem eine offene Haltung fördern müsse. Im Training solle der respektvolle Umgang geübt werden, der in China anders sei als in Deutschland. Man schüttele sich nicht die Hand zur Begrüßung.

Das alles ist nicht grundverkehrt, aber unzureichend und in der Gewichtung wertlos, weil die Rahmenbedingungen gänzlich ausgeblendet werden.

Jahrelang beklagten sich deutsche Geschäftsleute über mangelnde Kooperation ihrer asiatischen Joint Venture-Partner. Man versuchte, mit interkulturellen Trainings einen respektvollen Umgang im gemeinsamen Unternehmen abzusichern. Dabei übersah man, dass von Natur aus Joint Venture-Partner kein **gemeinsames** Interesse verbindet, sondern ein beiderseitiges. Es ist also für eine effiziente Zusammenarbeit im Joint Venture zumindest für entsandte Leistungsträger wichtig, die Interessenslage des einheimischen Partners voll und ganz zu verstehen und nicht einfach den Profit des Joint Ventures als geteiltes Interesse vorauszusetzen. Nützliche interkulturelle Management-Trainings gingen auf die Strukturen der Zusammenarbeit ein, denn so individuell die Situationen in jedem einzelnen Unternehmen auch waren und sind, die Rahmenbedingungen sind in China ähnlich oder sogar gleich und definieren die Handlungsspielräume. Wer das Umfeld des einheimischen Geschäftspartners tiefgründig versteht, kann beispielsweise erheblich besser abschätzen, wie viel Aufwand es sein wird, erforderliche Zustimmungen einzuholen.

BCCM erinnert sich an ein denkwürdiges Japan-Training in Süddeutschland, das die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen des ausländischen Partners für die Handlungsspielräume in der internationalen Kooperation verdeutlicht. Der Auftraggeber hatte einen erheblichen Anteil eines japanischen Mitbewerbers erworben und Dutzende Berater darauf angesetzt, die von den Beratern im Vorfeld des M&A beschriebenen Synergieeffekte zu heben. Man stieß im japanischen Unternehmen auf eine Verweigerungshaltung, die man sich mit einem offenbar unbeabsichtigt respektlosen Auftreten der Entsandten und Berater in den Kontakten mit den japanischen Führungskräften





erklärte. Der Projektleiter konsultierte die HR-Abteilung, die HR-Abteilung buchte ein interkulturelles Training mit Schwerpunkt Kommunikation bei BCCM. BCCM begann mit einer kurzen Einführung in das typisch japanische Keiretsu-Wirtschaften im Verbund, um nach dem Betrachten des Kooperationsrahmens Besonderheiten japanischer Denkmuster und Umgangsformen im Geschäftsleben zu vermitteln.

BCCM zeigte also zunächst auf, welche Unternehmensabläufe sich im Keiretsu-Umfeld notwendig ergeben, welche Funktionsverschiebungen sich aus dieser sehr spezifischen betrieblichen Organisation ableiten (japanische Einkäufer verhandeln nicht primär Preise, sondern vermitteln Kontakte und geben Zielpreise vor), welchen Einfluss die Kapitalgeber nach japanischem Aktienrecht nehmen können, und welche relative Marktmacht das anteilig erworbene Unternehmen am japanischen Markt hat. *„Wissen Sie, dass*

Rahmenbedingungen des Alltags vor Ort zu kennen, erleichtert Expats das Leben und Arbeiten im Zielland

Sie soeben Informationen vermittelt haben, die nicht nur exakt erklären, wieso wir nicht vorangekommen sind, sondern auch bedeuten, dass wir unsere Strategie dringend überdenken müssen?“, kommentierte der Projektleiter BCCMs Einführung. *„Sind diese Informationen so offen zugänglich, wie soeben vorgetragen?“,* fragte er die anwesenden Berater, um auf deren Bestätigung fortzufahren: *„Warum hat uns das keiner erzählt?“*

Geschickte Kommunikation, die später im besagten Seminar natürlich auch gebührend thematisiert wurde, ist im internationalen Geschäft wichtig. Neugier und Interesse am Erkunden und Begreifen des Fremden sind es ebenfalls. Zum erfolgreichen Handeln auf dem internationalen Parkett gehört aber mehr: Wissen um Rahmenbedingungen, Empathie für Prioritäten der ausländischen Partner, Verstehen der Handlungslogiken der ausländischen Geschäftskultur und gängiger Argumentationsketten.

Selenskyj macht es vor, wie man interkulturell geschickt

kommuniziert: Spricht er vorm amerikanischen Kongress, nennt er Putins Angriff ein zweites „Pearl Harbour“, in der Knesset berichtet er vom Beschuss der Holocaust-Gedenkstätte, im Bundestag erinnert er an das deutsche „Nie wieder!“, und überall vermeidet er jeglichen Eindruck des „Hass auf Russen“, womit er Putins einseitige und haltlose Hasspropaganda als offensichtlich unbegründet entlarvt. Selenskyj kennt die Handlungsspielräume der Angesprochenen und argumentiert für sein Anliegen in der Denklöge der Adressaten. Ob das ausreichen wird, das unermessliche Leid des Krieges einzudämmen, ist nicht ausgemacht, aber dass er seine Sache geschickt vertritt, kann niemand ernsthaft bezweifeln.

Zum Glück handeln Expats normalerweise nicht im Krieg. Eine Entsendevorbereitung bereitet somit meistens auch nicht auf kriegerische Auseinandersetzungen vor, selbst wenn man für Zielländer wie Nigeria ein spezielles Sicherheitstraining empfehlen kann. Expats handeln in dynamischen Umfeldern, in denen sie Aufgaben erledigen, Abläufe etablieren und Marktchancen nutzen sollen. Expats werden wegen ihrer fachlichen oder Unternehmensexpertise entsandt oder aufgrund ihrer besonderen Vertrauensfunktion. Man kann davon ausgehen, dass Expat-Kandidaten regelmäßig zu den Leistungsträgern eines Unternehmens gehören, die irgendetwas besser können als der Durchschnitt. Regelmäßig werden Entsendungen nicht zur Personalentsorgung genutzt, sondern aus Anerkennung für erbrachte Leistungen angeboten. Das Unternehmen traut dem Entsendekandidaten zu, die zu erledigende Aufgabe zufriedenstellend oder besser erfüllen zu können. Würde man eine solche Mitarbeiterin zunächst einer psychologischen Diagnose unterziehen wollen? Eher nicht! Das ist kaum sinnvoll und brächte Scherereien mit dem Betriebsverfassungsgesetz.

So überrascht es, dass viele Anbieter und Weiterbildungsportale einem Entsendetraining eine psychologische Diagnose voranstellen: Auf ein eher harmloses „Hier sehen Sie Ihr persönliches Diagnoseergebnis im Vergleich zu den Mittelwerten der Diagnosen von Personen Ihres Ziellandes“ folgt eine Einschätzung der kulturellen Passung, vor der der Nestor der interkulturellen Forschung Prof. Dr. Hofstede ausdrücklich warnt, weil sie methodischer Unsinn ist.

War es gut, in den letzten Jahren Wert auf die kulturelle Passung der angehenden Russland-Expats zu legen?



Vermutlich stehen Fragen der Handlungsspielräume in Russland schon eine ganze Weile im Vordergrund. Ist es sinnvoll, psychometrisch passende Kandidatinnen in die USA zu entsenden? Nein! Denn wenn die Entsandten sich wie Amerikanerinnen verhalten, dann bekommt man das Problem der Fachkräfte-Fluktuation in den USA nicht in den Griff. Ist es gut, psychometrisch passende Kandidaten nach Japan zu entsenden? Nicht sehr naheliegend! Denn regelmäßig müssen die Entsandten in Japan fünf gerade sein lassen. Das allerdings haben japanische Kollegen viel weniger geübt.

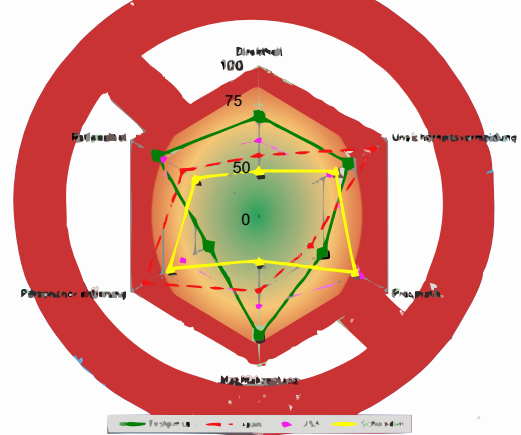
Die kulturelle Passung zum Zeitpunkt der Ausreise ist für das Erreichen des Entsendeziels nur bedingt interessant. Viel stärker steht im Vordergrund, den angehenden Expat mit interkulturellem Managementwissen auszustatten, damit er mit einer soliden Orientierung über Handlungsspielräume und kulturell angemessene Vorgehensweisen bewusst und überlegt vor Ort zur Tat schreiten kann.

Psychometrische Tests zur Diagnose kultureller Passungen oder Vorlieben setzen nicht nur den Fokus falsch, weil die Werthaltungen der angehenden Expats vor der Ausreise viel weniger relevant sind als das Verstehen von Kulturlogiken und Kennen zentraler (abweichender) Motivatoren der Ziellandkultur. Die Diagnosen zementieren Stereotypen, was im Einzelfall wenig weiterhilft. Dass man es mit einem typischen oder untypischen Amerikaner zu tun hat, mag die Ausprägung der ‚Empfindlichkeit‘ für Kritik beeinflussen, es ändert nichts an den Spielregeln des

Die Bedeutung der interkulturellen Passung angehender Expats wird überschätzt

amerikanischen Arbeitsmarktes, der durch „hire and fire“ geprägt ist und die Beziehung zwischen Firma und Mitarbeiter auf den Austausch von Leistung gegen Bezahlung reduziert. Kritik an der Arbeitsleistung wird also in den USA auch immer als Zeichen gewertet, die erhoffte Vergütungssteigerung vermutlich vergessen zu können. Das führt zu frühzeitigem Umschauen nach lukrativeren Jobs. Man wechselt schneller, und so festigt sich das System von „hire and fire“. Angehende Entsandte können die Logik verstehen, wenn sie die Auswirkungen dieser professionellen Arbeitsauffassung in einem Rollenspiel mit einem ‚echten amerikanischen Berufsprofi‘ durchspielen und dabei erleben, wie logisch und doch ganz anders als erwartet der amerikanische Rollenspielpartner agiert.

Diagnose: **Ihre Ausprägung im internationalen Vergleich**



Veranschaulichung einer typischen psychometrischen Diagnose der kulturellen Ausprägung des Autors (grün) hinsichtlich sechs Kulturdimensionen im Vergleich zum Durchschnitt der USA (pink), Japans (rot) und Schwedens (gelb).

Andere Tests dokumentieren 3 bis 12 Dimensionen in ähnlichen Grafiken.

Der Nestor interkultureller Managementforschung Prof. Dr. Hofstede hält diese Tools für Humbug.

Das Vergleichen individueller Werte mit Durchschnittswerten ist methodisch unhaltbar und inhaltlich unsinnig. Was Entsendevorbereitungsanbieter disqualifizieren sollte, wird von diesen dennoch angepriesen: Man erhalte eine ausführliche Auswertung persönlicher Werte hinsichtlich interkultureller Kompetenz und darüber hinaus individuelle Entwicklungshinweise. Die Gleichsetzung der Assimilation mit dem Erfolg einer Entsendung wird der Lebenswirklichkeit der Expats nicht gerecht.

Das gemeinsame Durchspielen einer Expat-Situation von Relevanz erlaubt, Nachfragen ganz konkret und profund zu stellen und dabei Alternativen zu durchdenken. Was wäre gewesen, wenn an jener Stelle die Antwort anders gelautet hätte? Wie hätte man diesen Punkt in dieser Situation deutlicher machen können? Da geht es nicht um Stereotypen, hier geht es um das

Das Durchspielen von Handlungsalternativen in relevanten Expat-Situationen fördert den Erwerb interkultureller Kompetenz sehr effizient

Eröffnen von Handlungsalternativen. Das retrogewandte Diagnostizieren durchschnittlicher Werthaltungen hat ausgedient, weil es im konkreten Fall nicht weiterhilft

Erfolgreiches Handeln im internationalen Umfeld stellt unterschiedliche Anforderungen an unterschiedliche



Akteure in unterschiedlichen Situationen. Diese Komplexität auf Werte zu reduzieren, bereitet nicht sinnvoll auf die Komplexität der Expat- Aufgaben vor. Eine gute Entsendevorbereitung zeigt Handlungsspielräume und -logiken an typischen, konkreten und relevanten Herausforderungen des Expat-Lebens und -Arbeitens auf. Wenn Expats mit einer tragfähigen Orientierung über Handlungsmöglichkeiten im neuen Umfeld ausreisen, wenn sie mit Neugier auf das neue Lebens- und Arbeitsumfeld ausreisen, und wenn sie im Training erlebt haben, wie man sich Handlungslogiken schnell erschließen kann, dann sind sie gut gewappnet für ein ereignisreiches, anstrengendes, schönes Expat-Leben im fremden dynamischen Umfeld.

Wir feiern 15 Jahre BCCM mit einer Sonderaktion für Neukunden

Nie war es leichter, den überragenden Nutzen der BCCM-Entsendetrainings und Trainings für den Erfolg im internationalen Geschäft aus erster Hand kennen zu lernen.

In einer Sonderaktion bis August 2022 heißen wir Neukunden zu einmaligen Sonderkonditionen willkommen.

Neukunden erhalten einen Rabatt auf die gebuchte Leistung in Höhe von **70%**.

Ohne Haken und Ösen, denn die Erstbuchung ist weder konditioniert noch mit anderem Kleingedruckten verbunden.

BCCM ist überzeugt: Wenn Sie die einzig-

artigen Trainings für den Erfolg im internationalen Geschäft und Entsendungsvorbereitungen von BCCM kennengelernt haben, erkennen Sie den überragenden Nutzen und lernen den Wert der BCCM-Trainings schätzen.

BCCM bietet einen deutlichen Mehrwert:

- ✓ 100% Empfehlungen der Entsendetrainings in 7 aufeinander folgenden Jahren
- ✓ 100% Empfehlungen der internationalen Kooperationstrainings in 7 aufeinander folgenden Jahren
- ✓ umfangreiche Managementenerfahrung der BCCM-Trainer
- ✓ regelmäßige einzigartige interkulturelle Trainings mit internationalem Trainerteam, wie von Stiftung Warentest und DGfP empfohlen.
- ✓ ein hoher Prozentsatz ehemaliger Teilnehmer ist sich sicher, die Vorbereitung durch BCCM habe maßgeblich beigetragen zu den beruflichen Erfolgen als Expat und dem folgenden Karriere-sprung.

Einmal sehen ist besser als hundertmal lesen! BCCM-Trainings kennen weder Stereotypen noch Kultur-Wertungen, wir erschlagen Teilnehmer nicht mit unwesentlichen Informationen, sondern trainieren den Perspektivenwechsel und vermitteln gebündelte Informationen, die das Leben am Einsatzort deutlich erleichtern. Und nicht zuletzt vermitteln wir die Freude am Leben im internationalen Umfeld. Kurzum die Teilnehmer werden qualifiziert, sich bietende Möglichkeiten der Lebensgestaltung am Einsatzort beruflich und privat effizient zu nutzen .

Bequemer könnte es kaum sein, BCCM zu erleben. Vermerken Sie bei Ihrer Buchung eines Seminars bis Ende August 2022 „Neukunde“, um zu diesen unschlagbaren Sonderkonditionen von den begeistert gelobten BCCM-Trainings voll zu profitieren. Wir sind sicher, dass die Begeisterung unserer Teilnehmer wohl begründet ist.

