

# **Die Trainingsmethode**

## **Cross-Cultural Mindsets**

Wie BCCM sie in interkulturellen Trainings umsetzt.

Die Vorteile im Überblick:

- Positives Illustrieren erfolgreicher Vorgehensweisen im fremdkulturellen Business-Umfeld
- Der notwendige Grad der Differenzierung als praxisnaher Maßstab
- Der hohe Praxisbezug durch Arbeiten an didaktisch aufgearbeiteten konkreten Business Cases
- Höchste Aktualität
- Die stimmige Metabotschaft meisterlich praktizierter interkultureller Zusammenarbeit



## Inhaltsverzeichnis:

1	Wozu dient interkulturelles Training? .....	4
2	Welchen Lernbedarf decken interkulturelle Managementtrainings ab? .....	4
3	Die Vermittlung interkultureller Managementkompetenz mit cross-cultural mindsets.....	7
3.1	Das Rollenspiel mit dem fremdkulturellen Leistungsträger illustriert die fremdkulturellen Herangehensweisen an konkrete Aufgabenstellungen des Business .....	7
3.2	Cross-cultural mindsets trainieren interkulturelle Business-Kompetenz anhand praxisnaher Fallbearbeitungen.....	7
3.3	Cross-cultural mindsets legen den Fokus auf die Handlungsspielräume.....	8
3.4	Das Trainingsergebnis: Handlungskompetenz durch sicheres Antizipieren des Verhaltens fremdkultureller Geschäftspartner .....	8
3.5	Der notwendige Grad der Differenzierung ermöglicht die effektive Umsetzung interkultureller Inhalte in die berufliche Praxis .....	8
4	Worin liegen die didaktischen Vorteile interkultureller Trainings mit cross-cultural mindsets? .....	11
4.1	Positives Illustrieren geschickter Vorgehensweisen im fremdkulturellen Business-Umfeld statt eines erhobenen Zeigefingers .....	11
4.2	Der notwendige Grad der Differenzierung als praxisorientierter Maßstab .....	11
4.3	Der hohe Praxisbezug durch Arbeiten an didaktisch aufgearbeiteten Fallstudien...	11
4.4	Höchste Aktualität .....	12
4.5	Die stimmige Metabotschaft meisterlich praktizierter interkultureller Zusammenarbeit.....	12

# 1 Wozu dient interkulturelles Training?

Effiziente internationale Zusammenarbeit braucht Personen, die in der Lage sind, kulturelle Barrieren zu überwinden und Wertschöpfung aus der Verschiedenheit zu gewinnen.<sup>1</sup>

Diese interkulturelle Managementkompetenz systematisch und intensiv zu fördern, ist das Ziel seriöser interkultureller Managementtrainings.

Zentrale Aufgaben eines interkulturellen Managementtrainings sind dabei

- die kulturelle Prägung eigenen und fremdkulturellen Arbeitsverhaltens zu verdeutlichen
- aufzuzeigen, welche Management-Instrumentarien in konkreten interkulturellen Handlungsumfeldern zur Verfügung stehen
- den Umgang mit der gesteigerten Komplexität interkultureller Zusammenarbeit zu trainieren
- anzuregen zu Überlegungen, wie international unterschiedliche Arbeitsstile und Denkansätze in der Wertschöpfungskette aktiv genutzt werden können
- Denkanstöße für das aktive Gestalten effizienter Prozesse und Organisationsstrukturen in der interkulturellen Zusammenarbeit zu geben
- Wege aufzuzeigen, wie sich Manager die zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume im Zusammenspiel mit fremdkulturell geprägten Partnern schnell erschließen können

Es geht also im Kern um das Trainieren effizienten Handelns im fremdkulturellen Umfeld für bestimmte Märkte und konkrete internationale Kooperationen.

Gute interkulturelle Trainings tragen dazu bei, dass Mitarbeiter weltweit als interkulturell kompetent erkannt werden und fähig sind, in fremdkulturellen Umgebungen positive, vom gegenseitigen Nutzen getragene Arbeitsbeziehungen zu schaffen und zu pflegen.

## 2 Welchen Lernbedarf decken interkulturelle Managementtrainings ab?

Mit zunehmend internationalem Bezug der Arbeitswelt ist die Erkenntnis allgemein verbreitet, dass in anderen Ländern andere Arbeitsweisen vorherrschen. Wie diese anderen Arbeitsweisen jedoch in einer konkreten Zusammenarbeit aussehen, wie sie funktionieren und wie man sie effizient für eigene Zwecke einsetzen kann, diese interkulturelle Kompetenz muss jedoch regelmäßig erworben werden.











---

<sup>1</sup> Vgl. Gibson/ Tang: „Aufbau interkultureller Geschäftskompetenz“ In: Peter J. Glas, Lutz von Rosenstiel, Dirk H. Pieler (Hg): „Strategisches Kompetenzmanagement: Von der Strategie zur Organisationsentwicklung in der Praxis“; Gabler Verlag, 2004

Zum Erfolg auf Auslandsmärkten oder in interkulturellen Kooperationen trägt umfassendes Wissen über die betreffenden Rahmenbedingungen sicherlich sehr positiv bei. Diese Rahmenbedingungen bestehen sowohl aus ‚harten Faktoren‘, wie lokale gesetzliche Vorschriften, Steuerrecht, Umweltschutzbestimmungen, Investitionsvergünstigungen, übliche Zahlungsziele, Business Etikette etc., als auch aus ‚weichen Faktoren‘, wie Risikobereitschaft, Rechte und Pflichten einer Geschäftspartnerschaft, Möglichkeiten der Interessenswahrung im Konfliktfall, spezifische Kommunikationsmuster etc.

Während viele Informationen über ‚harte Faktoren‘ interkultureller Zusammenarbeit auf Mausklick abrufbar sind, sind die Informationen über Auswirkungen der ‚weichen Faktoren‘ auf das konkrete Geschäftsgebaren sehr viel schwieriger differenziert zu erhalten. Seriöse interkulturelle Trainings bieten diese Informationen in komprimierter Form an. Sie ersparen somit teilnehmenden Managern das Erarbeiten der interkulturellen Kompetenz auf dem Weg über trial and error. Sie tragen dazu bei, die Reibungsverluste in Kooperationen mit fremdkulturellen Partnern von Anfang an und dauerhaft zu verringern. So können Risiken internationaler Zusammenarbeit minimiert werden.

Seriöse interkulturelle Managementtrainings beschränken sich auf die Themen, die erfolgskritisch sind, und deren Kenntnis weder leicht angelesen noch automatisch vorausgesetzt werden kann:

-  Kulturspezifische Kommunikationsmuster
-  Kulturspezifische Konzepte von abhängiger Arbeit, Zusammenarbeit im Team, konstruktiver Konfliktbewältigung, Profilierungsmuster
-  Kulturspezifischer Lebensentwürfe unter Leistungsträgern
-  Kulturspezifische Arbeitsprozesse und Organisationsformen
-  Kulturspezifische Erwartungen an Führung
-  Kulturspezifische Qualitätsverständnisse
-  Kulturspezifische Managementinstrumentarien zur Entscheidungsfindung
-  Kulturspezifische Kriterien und Verfahren der Leistungsbeurteilung
-  Kulturspezifische Kriterien für Minderleistungen und der Umgang damit
-  Etc.

Interkulturelle Kompetenz muss nicht unbedingt in einem Training erworben werden. Viele Manager erwerben sie ‚on the job‘ im Laufe langjähriger interkultureller Geschäftskontakte. Dennoch ist unbestritten, dass die regelmäßig zu erwartende Lernphase zum Erwerb interkultureller Kompetenz durch seriöse interkulturelle Trainings auf einen Bruchteil reduziert werden kann. Somit kann der Nutzen eines Trainings im frühzeitigen Erreichen nachhaltig effizienten Vorgehens und gewohnter Handlungssicherheit bei Geschäftskontakten mit Auslandsbezug gesehen werden.

Interkulturell erfahrene Manager nutzen Trainings zum Abgleich und zur Systematisierung der eigener Erfahrungen. Sie gewinnen dadurch erheblich an Handlungssicherheit.

Längere Studienaufenthalte im betreffenden Ausland und fließende Kenntnisse der Landessprache sind eine gute Voraussetzung zum schnellen Erwerb konkreter, aktueller interkultureller Kompetenz. Im Zusammengehen mit einem systematischen interkulturellen Training können in kurzer Zeit beeindruckende Resultate erzielt werden.

### 3 Die Vermittlung interkultureller Managementkompetenz mit cross-cultural mindsets

Die BCCM-Methode „cross-cultural mindsets“ vermittelt interkulturelle Kompetenz über das positive Illustrieren fremdkulturellen Verhaltens am Arbeitsplatz und über das Aufzeigen, welche Abwägungen welcher Handlungsalternativen Leistungsträger des fremdkulturellen Partnerlandes vornehmen, um geschäftliche Anliegen zum Erfolg zu führen.

#### *3.1 Das Rollenspiel mit dem fremdkulturellen Leistungsträger illustriert die fremdkulturellen Herangehensweisen an konkrete Aufgabenstellungen des Business*

Die Teilnehmer eines interkulturellen Trainings von BCCM arbeiten an konkreten Business-Situationen und Aufgaben aus der betrieblichen Praxis, deren Lösung die Zusammenarbeit mit einem fremdkulturellen Partner verlangt. Sie entwickeln eine Strategie und probieren diese Strategie im Rollenspiel mit einem Leistungsträger der konkreten Partnerkultur aus. Dabei erleben sie unmittelbar die fremdkulturell geprägte Vorgehensweise des Partners. Sie erleben im Rollenspiel erfolgreiches sowie weniger erfolgreiches Vorgehen, sie erleben Verhalten, das ihnen einleuchtet, wie Vorgehensweisen, die sie nicht erwartet hätten.

Das Rollenspiel mit dem führungserfahrenen fremdkulturellen Geschäftsmann stellt einen idealen Ausgangspunkt für das Aufzeigen der Abwägungen beider beteiligter Kulturen dar. Der führungserfahrene Geschäftsmann aus der Partnerkultur legt seine Sicht der Business-Situation offen. Er schildert, welche Handlungsalternativen er zum Lösen der Situation bedacht hat, warum er welche Handlungsalternative bevorzugt hat und inwiefern er der Meinung ist, das in der Simulation erreichte Ergebnis effizient herbeigeführt zu haben.

#### *3.2 Cross-cultural mindsets trainieren interkulturelle Business-Kompetenz anhand praxisnaher Fallbearbeitungen*

Die Teilnehmer arbeiten an gangbaren Lösungen für didaktisch aufbereitete Fälle der Praxis. Die interkulturelle Ebene wird deutlich fokussiert und als ein integraler Bestandteil effizienten Geschäftsverhaltens vermittelt.

Die Teilnehmer lernen die Erfolgsrelevanz interkultureller Kompetenz unter Berücksichtigung des notwendigen Grads der Differenzierung einzuschätzen. Die praxisnahen cross-cultural mindsets-Übungsaufgaben sind angemessen komplex, sie unterfordern Teilnehmer weder mit langatmigen Etikette-Schulungen, noch sind sie mit interkulturellen Problemen überfrachtet.

### ***3.3 Cross-cultural mindsets legen den Fokus auf die Handlungsspielräume***

In der Auswertung des Rollenspiels wird die praxisnahe Frage diskutiert, welche Handlungsspielräume in der aufgegriffenen Arbeitssituation aus fremdkultureller Sicht zur Verfügung stehen und welche Möglichkeiten der effizienten Erweiterung dieses Handlungsspielraums bestehen. So wird illustriert, wie sich kulturelle Werte auf das Anwenden bestimmter Managementinstrumente zum Lösen normaler Managementaufgaben auswirken. Zusätzlich haben die Teilnehmer jederzeit die Möglichkeit, für ihre eigene Arbeit wichtige Aspekte dieses business case besonders intensiv mit dem versierten Manager der Partnerkultur, der die Co-Trainer-Rolle übernommen hat, zu hinterfragen. Somit eignet sich das Arbeiten mit cross-cultural mindsets auch für sehr heterogen zusammengesetzte Gruppen.

### ***3.4 Das Trainingsergebnis: Handlungskompetenz durch sicheres Antizipieren des Verhaltens fremdkultureller Geschäftspartner***

Cross-cultural mindsets legt kulturgeprägte Gedankengänge offen, die zu konkretem kulturgeprägtem Businessverhalten führen. Die Teilnehmer am cross-cultural mindset-Training können somit laufend überprüfen, welche kulturgeprägten Auffassungen im Tätigkeitsbereich der Teilnehmer erfolgskritisch sind, und Szenarien dieser Annahme mit dem Leistungsträger der Partnerkultur durchspielen. Durch das Kennenlernen der Faktoren konkreten Geschäftsverhaltens erleben die Teilnehmer, wie wahrscheinlich es ist bzw. wie viel Aufwand es erfordert, gewünschtes und für den Geschäftserfolg erforderliches Verhalten bei dem fremdkulturellen Partner nachhaltig zu verankern.

Cross-cultural mindsets legen offen, welche Lebens- und Business-Erfahrung fremdkulturelle Partner gemacht haben und welche Motivationen sie zu einem gewünschten Verhalten bewegen (dynamische Betrachtungsweise). Dabei werden Handlungsspielräume aufgezeigt, die sich aus den Mindsets der Fremdkultur ergeben. Das Arbeiten mit cross-cultural mindsets animiert zur genauen Betrachtung handlungsrelevanter Motivatoren und erlaubt Betrachtungen im notwendigen Grad der Differenzierung. Dabei entsteht eine solide Orientierung über fremdkulturelles Verhalten am Arbeitsplatz.

### ***3.5 Der notwendige Grad der Differenzierung ermöglicht die effektive Umsetzung interkultureller Inhalte in die berufliche Praxis***

Menschliches Handeln wird von vielen Faktoren beeinflusst. Die kulturelle Geprägtheit ist nur ein Faktor unter vielen, wenn auch ein wichtiger. Die anderen Faktoren sollten im Training nicht



praxisfremd völlig ausgeblendet werden, denn auch zutreffende allgemeine Aussagen über kulturgeprägtes Verhalten am Arbeitsplatz sind im Einzelfall nicht immer zutreffend und schon gar nicht immer hilfreich. Es reicht einfach nicht, zu wissen, dass beispielsweise japanische Lieferanten generell zuverlässig liefern, wenn ein spezieller japanischer Lieferant nun gerade durch Unzuverlässigkeit auffällt. Kompetente interkulturelle Trainer können präzise erklären, wann welches Verhalten des fremdkulturellen Partners Anlass zur Sorge gibt und welches Maßnahmenbündel effizient zum Durchsetzen eigener Ziele führen könnte. So lernen Teilnehmer, sich abzeichnende Schwierigkeiten regelmäßig schneller zu erkennen und effizienter eigene Anliegen in der Zusammenarbeit mit fremdkulturell geprägten Geschäftspartnern voranzutreiben. Das Wissen, welche fremdkulturellen Werte sich auf welche Art am Arbeitsplatz regelmäßig manifestieren, und der geübte Umgang mit dem notwendigen Grad der Differenzierung erleichtern effiziente Problemlösungen. Das Betrachten mit dem notwendigen Grad der Differenzierung fokussiert auf die Voraussetzungen für bestimmtes Handeln und legt diese offen. Sind die Voraussetzungen bekannt, erkennen erfahrene Fachleute, welches Vorgehen unter Beachtung dieser kulturgeprägten Voraussetzungen effizient zum Ziel führt.

Ein Vergleich zum verbreiteten Arbeiten mit Kulturstandards verdeutlicht den entscheidenden Vorteil: Wer interkulturelles Business-Verhalten mit überindividuellen Kulturstandards erklärt, kann dies nur sehr grob und allgemein. Angemessene Differenzierungen werden im System der Kulturstandards als Ausnahmen behandelt. Die angestrebte Orientierung, welche kulturellen Prägungen sich in welcher Weise auf Verhalten am Arbeitsplatz auswirken, kann so häufig nicht erreicht werden. Der Erkenntnisgewinn geht beim Arbeiten mit generalisierenden Kulturstandards kaum über eine allgemeine Stereotypisierung hinaus. Kulturstandards konstatieren Symptome, nicht aber die handlungsrelevanten Motivatoren.

Dagegen zeigt das Arbeiten mit dem notwendigen Grad der Differenzierung in cross-cultural mindsets auf, welche Faktoren zu welchem Verhalten führen, oder welche Abwägungen welcher kultureller Werte die Partner der Fremdkultur in Arbeitssituationen vornehmen, um sich für ein bestimmtes Verhalten zu entscheiden. Dadurch gewinnen Teilnehmer zum einen eine genaue Vorstellung, in welchem Ausmaß sich kulturelle Werte am Arbeitsplatz auswirken, und zum anderen welche Faktoren ein gewünschtes Verhalten befördern oder einschränken. Statt also kulturell geprägter Verhaltensweisen zu absolutieren, ermuntert das Arbeiten mit dem notwendigen Grad der Differenzierung zur genauen Betrachtung handlungsrelevanter Einflussfaktoren. Daraus ergibt sich fast zwangsläufig eine hohe Übertragbarkeit der gelernten Trainingsinhalte in die berufliche Praxis.

### **Erfolgsrelevanz als Maßstab für die notwendige Differenzierung:**

Japan kennt eine strenge Business-Etikette. Wer mit Japanern geschäftlich zu tun hat, sollte diese auch kennen. Man weiß aber in Japan, dass Ausländer sich mit der japanischen Etikette schwer tun, und räumt Ausländern daher einen gewissen erweiterten Spielraum ein. So geht man

nicht davon aus, dass Ausländer die Feinheiten der komplizierten japanischen Anredeformen aus dem Effeff beherrschen. Daher genügt es zu wissen, dass japanische Firmenchefs regelmäßig etwas verärgert reagieren, wenn sie mit Nachnamen und angehängtem –san angesprochen werden. Alle weiteren Erklärungen über die fein ziselierten unterschiedlichen Anredeformen japanischer Partner in Business-Situationen sollten in der Trainingsdokumentation, nicht aber im Training selbst ihren Platz finden, da sie zuallermeist von nur geringer Erfolgsrelevanz sind. Letztlich muss jedoch die Erfolgsrelevanz vom interkulturellen Trainer bewertet werden. Trainerpersönlichkeiten mit nachgewiesenen langjährigen Erfolgen im Business bringen die besten Voraussetzungen mit, sicherzustellen, dass Inhalte nicht unter den Tisch fallen, die im konkreten Fall eines Teilnehmers erfolgsrelevant sind.

## 4 Worin liegen die didaktischen Vorteile interkultureller Trainings mit cross-cultural mindsets?

### *4.1 Positives Illustrieren geschickter Vorgehensweisen im fremdkulturellen Business-Umfeld statt eines erhobenen Zeigefingers*

Geschicktes Verhalten lernt sich am besten an konkreten Vorbildern. Das ist hinsichtlich interkulturell geschicktem Managementverhalten kaum anders. Welches Verhalten unter verbindlichem, freundlichem Umgang unter Geschäftsleuten in der Partnerkultur verstanden wird, kann man mit vielen Worten beschreiben, oder ganz nebenbei im Rollenspiel illustrieren. Letzteres ist zeitökonomischer und kommt in der Erwachsenenbildung besser an. Positives Illustrieren verzichtet auf den erhobenen Zeigefinger. Es deklassiert gestandene Fachleute nicht zu Anfängern, sondern bietet Lernenden aller Kompetenzniveaus individuell zugeschnittene Lernchancen.

Das Offenlegen der Abwägungen von Handlungsalternativen eröffnet Handlungsspielräume und erlaubt ein differenziertes Lernen in praxisnahen Komplexitäten.

### *4.2 Der notwendige Grad der Differenzierung als praxisorientierter Maßstab*

Das Arbeiten mit cross-cultural mindsets macht nachvollziehbar, wie differenziert eine führungserfahrene Business-Persönlichkeit der Fremdkultur Aufgaben betrachtet. Somit lernen die Teilnehmer einen situationsangemessenen differenzierten Umgang mit fremdkulturellen Verhaltenserwartungen im Business.

### *4.3 Der hohe Praxisbezug durch Arbeiten an didaktisch aufgearbeiteten Fallstudien*

Cross-cultural mindsets beschreiben, wie anerkannte Business-Persönlichkeiten einer bestimmten Kultur normale Managementaufgaben angehen und erfolgreich und effizient lösen. Sie zeigen auf, welche Handlungsspielräume im fremdkulturellen Umfeld zur Verfügung stehen und zu welchen konkreten Lösungsansätzen und Vorgehensweisen ein vernünftiges Durchdenken einer Standardsituation im Business führt. Dass amerikanisch geprägte Manager eine normale Managementaufgabe (wie ein Mitarbeitergespräch) ganz anders erledigen als deutsch geprägte oder japanisch geprägte Manager, wird umso deutlicher, je höher der Praxisbezug und der Handlungsbedarf des didaktisch aufbereiteten Falls ist. Cross-cultural mindsets erklären Arbeitssituationen mit einem Höchstmaß an Praxisbezug und Handlungsbedarf.

#### ***4.4 Höchste Aktualität***

Cross-cultural mindsets werden von führungserfahrenen Business-Persönlichkeiten der jeweiligen Fremdkultur erklärt, die das internationale Geschäft aus erster Hand kennen. Somit können sie aktuellste Entwicklungen ohne Zeitverzögerung in die Schilderungen der cross-cultural mindsets einfließen lassen.

#### ***4.5 Die stimmige Metabotschaft meisterlich praktizierter interkultureller Zusammenarbeit***

Das Arbeiten mit cross-cultural mindsets betont die Vereinbarkeit unterschiedlicher Arbeitsstile. Im interkulturellen Trainerteam ergänzen sich kulturelle Stärken. So führt das interkulturelle Trainerteam im Training interkulturelle Zusammenarbeit beispielhaft vor. Die Teilnehmer erleben ganz unmittelbar, wie trotz und aufgrund offensichtlich unterschiedlicher Kulturprägung ein begeisterndes Produkt entsteht. Somit steht die effiziente Vereinbarkeit unterschiedlicher Arbeitsstile im Fokus der Betrachtung und nicht deren unverrückbare Divergenz.



**BCCM – Interkulturelle Trainings für Profis**