

Von Teilnehmern empfohlen.

Vom Ausland lernen?

Korea gilt als Vorbild im Umgang mit Covid-19, in Japan verharren die Inzidenzen auf niedrigem Niveau.

China schottet sich ab gegen das ausländische Virus, in Taiwan hat man kein Verständnis dafür, dass Deutschland die Gefahr durch das Virus immer noch nicht gebannt hat.

Anderer Länder, andere Sitten, anderer Umgang mit Corona. Die Daten sind nicht leicht zu vergleichen, denn mal klingen sie unglaublich, mal sind sie es.

Man braucht Vorwissen, die Daten zu einem halbwegs stimmigen Bild zusammenfügen zu können.

Dieses Vorwissen vermittelt BCCM auf seinen viel gelobten Trainings. Wir haben nicht das eine, beste Rezept für alle Lebenslagen, aber viele nützliche Informationen darüber, wie Auslandsmärkte funktionieren, wie sich Manager auf diesen Märkten verhalten und welche Freiräume für unternehmerisches Handeln zur Verfügung stehen.

Unsere Kunden sind überzeugt davon, dass die Trainings einen sehr hohen Mehrwert bieten, gerade weil sie den Blick für das Besondere schärfen und die Neugier steigern, mehr über die ausländischen Geschäftspartner oder das Leben im Ausland zu erfahren. Viele Teilnehmer zeigen sich sehr dankbar, das Rüstzeug für ein erfolgreiches Agieren im konkreten internationalen Kontakt im BCCM-Seminar erhalten zu haben.

Erfolg im internationalen Geschäft



Corona verstellt den Blick

Inzwischen beherrschen die Belegschaften MS Teams oder webex-Konferenzen, die internationalen Kontakte hat Corona nicht abgebrochen, aber erschwert.

Controller schauen zurzeit wohlwollend auf steigende Kosten, nicht nur weil Halbleiterchips zum Gut geworden sind, das über Wohl und Wehe einer Serienproduktion entscheidet. Fehlen die Chips aus Dresden, Reutlingen, Villach, USA, Taiwan, Japan oder Korea, können hochwertige Waren nicht hergestellt werden. Die Steuerungen, die den Mehrwert der Digitalisierung ermöglichen, sind die Achilles-Ferse, weil sie nicht schnell genug produziert werden können.

Rahmenbedingungen eines Wirtschaftsraums wirken sich massiv darauf aus, welche Management-Vorgehensweisen Erfolg versprechen. Wenn Chip-Fabriken vornehmlich im Ausland produzieren, haben Abnehmer hierzulande keinen längeren Hebel über die Lieferzeiten als andere Abnehmer weltweit. Dann bedarf es anderer Vorgehensweisen, Liefertreue zu erreichen.

Zu verstehen, wie Auslandsmärkte funktionieren, welche big player über welche Mechanismen den Markt beeinflussen, ist auch für deutsche Maschinenbauer in Japan erfolgsrelevant, denn es hilft gar nichts, sich nach gängigen Margen für Händler zu erkunden, wenn sich niemand findet, das bereit wäre, für einen ausländischen Produzenten seine bestehenden Beziehungen zu einflussreichen Keiretsu aufs Spiel zu setzen. Mit Xenophobie hat das viel weniger zu tun als mit rationalem ökonomischen Entscheiden. Der Markt funktioniert anders.

BCCM vermittelt auch **online** (siehe **Seite 5**) seine einzigartige Expertise in internationalen Entscheidungs- und Kooperationstrainings, die verantwortlichen Managern Zusammenhänge rationalen Managementverhaltens für die wichtigsten Auslandsmärkte deutscher Unternehmen nahe bringt. Das auf BCCM-Seminaren vermittelte Management-Know-how für Auslandsmärkte zeigt Handlungsspielräume und erfolgversprechende Vorgehensweisen auf, die im deutschen Umfeld häufig nicht gesehen werden.

Zahlen und Daten wollen interpretiert werden, um den aktuellen Status eines Auslandsengagement einschätzen zu können. Wer „Corona“ als Erklärung für unerfreuliche Meldungen ausländischer Gruppenunternehmen akzeptiert, übersieht schnell das Wesentliche. Mit Vorkenntnissen zur Business-Kultur des betreffenden Auslands kann man aber sehr viel gezielter fragen und nachhaken.

Die überschaubare Investition in erstklassiges Training liefert mannigfaltigen Return in Form deutlich gesteigerter Handlungssicherheit. Ein Fahren auf Sicht oder Stochern im Nebel ist nicht sicher genug, zumal in Zeiten von Corona. Eine lesenswerte Übersicht über den **wissenschaftlichen Stand zu interkulturellen Erfolgsfaktoren im Management internationaler Engagements** von Prof. Barmeyer stellen wir auf **Seite 2** vor.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Ihr

Bastian Broer





Akademische Bibel zu interkulturellem Management?

Barmeyer, Christoph: *Konstruktives Interkulturelles Management*. 1. Auflage, Göttingen, UTB Vandenhoeck & Ruprecht, ISBN 978-3-8252-5049-2, 368 S.

Das Beste zuerst: Barmeyers Fleißarbeit, einen kompakten Überblick über den wissenschaftlichen Stand der Forschungen zu interkulturellem Management zusammenzutragen, kann kaum hoch genug gelobt werden. Sein Buch bietet einen lang ersehnten Schnellzugang zu den zahlreichen Forschungsergebnissen dieses Fachgebiets. In den ersten Kapiteln stellt Barmeyer die Komplexität des beruflichen interkulturellen Handelns vor. Ihm gelingt eine weitgehend vollständige Übersicht, insbesondere weil er sich einer persönlichen Meinung lange enthält und einfach zusammenfassend durchaus gegensätzliche Sichtweisen interkulturellen Managements vorstellt. Barmeyer möchte nicht die Vorteile einer bestimmten Betrachtungsweise propagieren, sondern informiert vielseitig. Und darin liegt ein so hoher Wert, dass die Lektüre für alle wissenschaftlich Interessierten sehr zu empfehlen ist. So komprimiert wie bei Barmeyer findet sich sonst keine Übersicht.

Gelegentlich unterlaufen ihm Simplifizierungen und Übertreibungen, etwa wenn er beschreibt, die Konvergenzthese besage, dass das Streben nach Effizienz im internationalen Unternehmen „keinen Spielraum“ für unterschiedliche kulturelle Lösungen lasse (S. 10). Ganz so extrem werden es die wenigsten Vertreter der These sehen, aber natürlich stimmt die Darstellung im Prinzip. Zwar schilderten viele Auslandsentsandte, die der Rezensent in den letzten zwei Dekaden interviewt hat, lokale Eigenheiten primär als zu beseitigende Ineffizienzen. Andererseits erscheinen lokale Sonderwege auch als insgesamt ausreichend zielführend, gerade in China, sodass bei allen Konvergenzbestrebungen genügend Freiräume für lokale Sonderwege regelmäßig bestehen, zumal diese ja auch als Legitimation für ausländische Unternehmenseinheiten dienen. Der Programmieraufwand für diese Sonderwege stellt jedoch für ERP-Systeme eine Heraus-

forderung dar, sodass die weltweiten Konvergenzbemühungen nicht prinzipiell in Abrede gestellt werden können.

Wissenschaftliche Abhandlungen zu interkulturellem Management erfassen die Komplexität des Handelns in unterschiedlich geprägten Businesskulturen überraschend selten in hinreichend geeigneten Kategorien. Barmeyer ragt hier positiv heraus. Er stellt neben der nationalen Ebene und der Ebene des Individuums auch auf die Mesoebene (Firmenebene, Organisationszielen etc.) ab, was dem Erkenntnisgewinn ungemein nützt. Er begeht nicht einen verbreiteten Fehler, betriebswirtschaftliche Faktoren auszuschließen, er räumt aber andererseits der Auffassung Trompenaars und weiterer viel Raum ein, dass eine Organisation dem Wesen nach ein Kulturkonstrukt handelnder Individuen sei. In der Folge verortet Barmeyer interkulturelles Management vornehmlich im Zwischenmenschlichen, bei dem es auch um „Befindlichkeiten der Akteure“ gehe (S. 27). Eine hohe Gewichtung individuellen Verhaltens ist in der interkulturellen Forschung jedoch problematisch, da überindividuelle (=kulturelle) Verhaltensweisen vor allem durch Konstellationen der Mesoebene bestimmt werden. Es geht im Interkulturellen eigentlich immer um das Überindividuelle. Ganz gleich ob sich Herr



Prof. Dr. Barmeyer,
Universität Passau

Meso-Ebenenbetrachtung hilfreich

Schmidt oder Frau Müller an die Aufgabe begeben, Umsätze in Japan zu steigern, aus Sicht der japanischen Kollegen ähneln sich die konkreten Vorgehensweisen von Frau Müller oder Herrn Schmidt, denn deutsche und japanische Manager lernen unterschiedliche Vorgehensweisen für den gleichen Zweck, weil sich die Rahmenbedingungen in Japan und Deutschland unterscheiden. Psychologie ist zwar auch ein Einflussfaktor für menschliches Verhalten, aber konkretes Verhalten benötigt gesellschaftliche Anknüpfungspunkte, (Armin Nassehi: *Muster*, 2019, München, C.H. Beck). Will man in Japan seine Strom- und Gas-Rechnung nicht per Handy begleichen, geht man zum Convenience Store, während man in Deutschland zur Bank geht. Barmeyers Kompendium hätte hinzugewonnen, wenn er auf die Effekte unterschiedlicher Rahmenbedingungen auf eine Managementkultur ausführlicher einginge.





Zu widersprechen ist Barmeyers These, Beratungsfirmen müssten notgedrungen mit Generalisierungen arbeiten, um die Komplexität kultureller Systeme für Trainingsteilnehmer verständlich zu machen (S.44). Der Missbrauch dieser leicht zu widerlegenden These (die interkulturelle Didaktik „cross-cultural mindset“ übt das Handeln in ‚lebensechten‘ komplexen interkulturellen Interaktionen des beruflichen Umfelds) zur Legitimation nicht oder nur ansatzweise erreichter Trainingsziele ist leicht. Verstörender ist jedoch, dass diese These in einem Kontext daherkommt, der der akademischen Forschung einen höheren Stellenwert einräumt als den konkreten Fragen der Praktiker interkulturellen Managements. Seine These, die Forschung sehe Komplexität als Chance, die Praxis wolle sie reduzieren (S. 45), unterschätzt, wie gut Manager internationaler Unternehmungen mit komplexen Sachverhalten umzugehen gewöhnt sind, und stellt akademische Forschung über erfolgsorientiertes Handeln. Immerhin plädiert er für einen ständigen Dialog, beschreibt aber nicht, wie dieser Dialog aussehen soll.

Die umfassende Darstellung interkultureller Ordnungsmodelle ist dennoch lesenswert und gibt einen Einblick, wie sich die

*Lobenswerte Kritik
interkultureller Erhebungsinstrumente*

interkulturelle Forschung entwickelt hat. Stark ist die Einführung in die unterschiedlichen Forschungsmethoden zu interkulturellem Management. Insbesondere ist zu loben, wie deutlich Barmeyer darauf verweist, dass „der Einsatz etischer, kulturübergreifender Erhebungsinstrumente in internationalen Kontexten [...] komplexer [ist], als es scheint.“ (S. 129). Barmeyers Mahnung, den Einsatz der Erhebungsinstrumente kritisch zu hinterfragen, mag hoffentlich auf fruchtbaren Boden fallen, denn aufgrund des *cultural bias* problematisieren allzu viele Studien „Themen, die in einem anderen kulturellen Kontext so gar nicht vorhanden sind“, wodurch ein „Mangel an inhaltlicher Äquivalenz zwischen den beiden“ Ausführungen eines Erhebungsinstruments entsteht. Barmeyers Beispiele beziehen sich aber leider zu einseitig auf sprachliche Begrifflichkeiten, die soziokulturellen Inkongruenzen, die zum Beispiel Hönig und Kußmaul auf den Punkt bringen („Es gibt keine universale Tasse Kaffee!“ in: Strategie der Übersetzung, 1982, Tübingen), kommen bei Barmeyer zu kurz. Dass Barmeyer mit Campbell/Werner und Usunier vorschlägt, eine Rückübersetzung übersetzter Fragebögen könne verhindern, dass übersetzte Fragebögen falsch interpretiert würden (S. 133), überrascht. Barmeyer übersieht hier die Übersetzungswissenschaft, von deren Erkenntnissen interkulturelle Forschung sehr profitieren könnte,

da sie schon länger Begrifflichkeiten nicht mehr nur auf der Ebene des Wortes diskutiert, sondern die soziokulturelle Ebene (Wirkung) einbezieht.

Dass Barmeyer weniger betriebswirtschaftlichen Betrachtungen interkultureller Interaktionen sondern einem eher kommunikationstheoretischen Ansatz zugehört, zeigt sich u.a. darin, dass er Humpden-Turners und Trompenaars These, die interkulturelle „Kombination von Werten führt zu besseren Produkten und Dienstleistungen“ (S. 152) nicht tiefer diskutiert. Sicher können unterschiedliche Geschäftskulturen sich gegenseitig befruchten, dies geschieht jedoch nicht einmal immer dann, wenn kulturelle Stärken offensichtlich sind, und es geschieht zuweilen auch ungewollt über fruchtbare Missverständnisse, was die Rezeptionsästhetik schon früh herausgearbeitet hat. Das Buch bleibt denn auch Beispiele schuldig, wie über das Kombinieren kultureller Werte Mehrwert geschaffen wird. Zum im Vergleich zum monokulturellen besseren interkulturellen Endprodukt kommt es in der Praxis internationaler Zusammenarbeit durchaus, allein dass die Kombination kulturgeprägter Wertvorstellungen dies hinreichend kausal bewirke, bleibt eine unbewiesene akademische These, die etwas intensiver zu hinterfragen lohnend erscheint.

Barmeyer spricht von Dilemmata bei unvereinbaren

Praxisbezug?

kulturellen Prämissen beispielsweise im deutsch-französischen Unternehmen Airbus und Lösungen durch Kombinieren der jeweiligen Stärken (S. 155). Er lässt außer Acht, dass die Handelnden die Stärken der anderen Kultur teils gar nicht erkennen, weil die zugrunde liegende Logik der anderen Businesskultur der eigenen (monokulturellen) Lebenserfahrung widerspricht und häufig nur auszugsweise bekannt ist. Barmeyer versucht Hinweise zu geben, wie sich unterschiedliche Kulturen in einer gemeinsamen Projektarbeit ergänzen können. Er gesteht ein, dass seine Vorschläge auf einem „aktiven Entwicklungsverständnis [der Beteiligten] beruht“ und setzt eine „offene, wertfreie Grundhaltung“ (S. 174) voraus, die der Rezensent auch bei den Akteuren gut funktionierender betrieblicher interkultureller Zusammenarbeit nicht



immer feststellen konnte. Eine offene, wertfreie Grundhaltung kann sich über gemeinsame berufliche Erfolge entwickeln, sollte jedoch nicht Voraussetzung sein, dass Firmen von den kulturellen Stärken wechselseitig profitieren können. Ein japanischer Qualitätssicherer ist in einigen deutschen Standorten japanischer Unternehmen genau wegen seiner japanischen Werteorientierung („Perfektion!“) ein Segen, auch wenn ihn seine deutschen Kollegen eher als Erbsenzähler erleben. Hier zeigt sich, wie sehr Barmeyer akademische Fragen erforscht oder wie weit die interkulturelle Wissenschaft sich von der betrieblichen Praxis entfernt hat. Dass er ARTE als Vorbild für deutsch-französische Kooperationen vorstellt, ist sicher hilfreich, allerdings fällt völlig unter den Tisch, dass ARTE kein profitorientiertes Unternehmen ist, sondern einen öffentlichen Auftrag erfüllt. Die Handlungsspielräume weichen von denen in deutsch-französischen Wirtschaftsunternehmen ab.

Das Kapitel über Sprache und Kommunikation sollte Barmeyer mit Hilfe bekannter Translationstheoretiker überarbeiten. Es finden sich zu viele Passagen darin, die nicht zum ansonsten positiven Gesamtbild passen. Es stören nicht so sehr krasse Fehler (Englisch sei die „weltweit meistverbreitete Sprache mit 340 Mio. Muttersprachlern und ca. 600 Mio. Sprechern, die sie als Zweitsprache lernen“, S. 206, was nicht stimmen kann, wenn mehr als 1 Milliarde Menschen muttersprachlich Chinesisch sprechen), sondern dass dem Faktor Kommunikationsfähigkeit in der Fremdsprache ein zu hoher Stellenwert eingeräumt wird. Barmeyer sei dies verziehen, weil er exzellent Deutsch und Französisch spricht und somit tagtäglich erfährt, wie Sprachkenntnisse helfen, manches Missverständnis zu vermeiden. Sprachkenntnisse helfen aber nichts, wenn ein deutscher Chef aufgrund exzellenter Englischkenntnisse seinen amerikanischen Mitarbeitern noch präziser ihre Pflichten erklären kann, weil der Appell ans Pflichtbewusstsein im Land des individuellen Vorteildenkens einfach nicht verfängt. Sprache steht mit Handlungskonzepten im dialektischen Verhältnis. Für trennscharfe interkulturelle Managementbetrachtungen blendet man Sprache jedoch besser zunächst aus, selbst wenn man am Ende die Beobachtung dann wieder mit spezifischem Sprachgebrauch stützt. Interkulturelles Management sollte vornehmlich auf der Ebene der Handlungskonzepte abstellen und die

Konzepte auch ohne Begriffe der Fremdsprache erklären können.

Barmeyers Empfehlung zur interkulturellen Führung („Die erste Empfehlung bezieht sich auf die strukturelle Verminderung von Machtasymmetrien zwischen interkulturell zusammenarbeitenden Führungskräften“ S. 231) ist gut gemeint. Sie mag auch im deutsch-französischen Verhältnis gute Effekte

Akademische Handlungsempfehlungen

zeigen, sie ist aber alles andere als universell umsetzbar. Der Rezensent erinnert eine umfangreiche, erfolgreiche deutsch-japanische Kooperation, bei der nun gerade das Klarstellen und Unterstreichen der Machtasymmetrien eine enorme Steigerung der Arbeitseffizienz bewirkte. Nachdem die Kooperation „auf Augenhöhe“ in lauter einzelne hierarchische Lieferanten-Abnehmer-Verhältnisse umstrukturiert wurde, lief es besser. Auch einem deutschen Chef in den USA ist eher zu empfehlen, mit den informellen Hierarchien in amerikanischen Unternehmen konstruktiv umzugehen, statt sie abzubauen. Barmeyer kann nicht verbergen, dass er einen großen Teil seiner interkulturellen Erfahrungen rund um Europas Universitäten gemacht hat. Eine Überarbeitung dieses Kapitels in Zusammenarbeit mit herausragenden Wirtschaftswissenschaftlern und Praktikern wäre wünschenswert.

Die Empfehlung zum Ausgleich der Machtasymmetrien wiederholt Barmeyer für interkulturelle Teams. Die Forschung seiner Kollegen Maznevski und Chudoba stellt er nur kurz vor, obwohl deren Arbeit zu interkulturellen Teams weit tiefere Erkenntnisse gebracht hat, beispielsweise wie Konflikte in interkulturellen Teams effizient gelöst werden. Ob es tatsächlich des in der akademischen Literatur weit verbreiteten Dreischritts von „Unterschiede benennen, verstehen und konstruktiv einbeziehen“ zur Funktionsfähigkeit interkultureller Teams bedarf, hinterfragt auch Barmeyer nicht. Praktiker würden vermutlich anders antworten als Akademiker.

Der Dreischritt begegnet uns auch in den Gestaltungsempfehlungen zum „interkulturellen Transfer von Organisationspraktiken“: Es benötige zunächst ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede, dann ein gleichberechtigtes Anerkennen aller Formen des Organisationshandelns und letztlich den zwischenmenschlichen Austausch im Unternehmen über Grenzen hinweg. Barmeyers These, dass „ausländische Tochtergesellschaften von Anfang an in die Konzeption und



Konkretisierung von Managementkonzepten“ einbezogen werden sollten (S. 267), erscheint arg akademisch, so wünschenswert sie auch ist, denn vielfach steht nicht das Managementkonzept am Anfang erfolgreicher internationaler Geschäftskontakte, sondern eine anhaltende Nachfrage ausländischer Kunden. Strukturen internationaler Unternehmen entstehen selten am Reißbrett. Sie wachsen organisch nach Kriterien wie Praktikabilität, Effektivität, Effizienz und Lukrativität. Organisationsentwickler haben häufiger eine nacheilende Optimierungsaufgabe als eine von Anfang an planende. Barmeyers abstrakte Vorschläge bleiben dann auch ohne Praxisbeispiele.

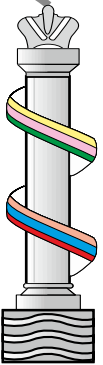
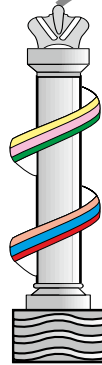
Dennoch ist sein Werk zu empfehlen. Allein die 41 Seiten Literaturnachweise sind eine umfassende Fundgrube für viele Schätze der interkulturellen Forschung. Und so bleibt zu hoffen, dass Studenten und Wissenschaftler Barmeyers Buch eifrig als Nachschlagewerk nutzen, wann immer sie sich schnell einen fundierten Überblick über Aspekte interkulturellen Managements verschaffen möchten. Mit den angeregten Überarbeitungen hat das Buch das Zeug zum „Wöhe“ der interkulturellen Managementlehre zu werden.



Online als Lackmustest

Rubrik: Was erstklassige Didaktik ausmacht

So viel Aufrichtigkeit verdient Anerkennung! Ein Mitbewerber bewirbt auf LinkedIn, dass er auf Kundenkritik reagiert (siehe Kasten links unten). Seine Werbung legt jedoch den Finger in eine strukturelle Wunde am Markt für interkulturelle Entsendevorbereitungen: Trainings, die auf Hofstede-Daten oder Kulturdimensionen beruhen, sind aus der Zeit gefallen, was online besonders deutlich wird.



Corona ist auch für Entsendetrainings der Lackmustest. Weil im online-Training sich jeder jederzeit per Mausclick ausklinken kann, geben sich Teilnehmer berechtigterweise nicht mehr mit oberflächlichen Allerweltsweisheiten zufrieden.

Wurden zuvor Schulungen mit Klassenzimmern oder Uni-Hörsälen verglichen - ein Vergleich, den professionelles Training leicht besteht - müssen sich Online-Trainings gegen exzellente *documentaries* der BBC, gegen Prof. Dr. Lesch, Ralph Caspers, Rangar Yogeshwar, Mai Thi Nguyen-Kim, das Auslandsjournal und andere Informationssendungen behaupten. Das TV ist zwar nicht interaktiv, aber abwechslungs- und lehrreich. Es brilliert mit kompakten Informationen und Bildern, die Einsichten in fremde Welten ermöglichen.

Um Einsicht in fremde Welten geht es auch im interkulturellen Qualitätstrainings, das mehr als persönliche Auslandserfahrungen oder Weltenmodelle vermittelt. Vor Corona mag der einfache Kontakt zu jemandem, der schon dort war, wohin man umziehen wird, ausgereicht haben, um einem Training insgesamt einen abstrakten Sinn zum Absichern der Reise ins Ungewisse zu geben.

Die Digitalisierung verändert jedoch auch das Expat-Leben! Wenn man in Shanghai, was man braucht, online auf English zur Lieferung frei Haus bestellen kann, und die Nudelsuppe auch tatsächlich wenige Minuten später geliefert wird, wenn Rechnungen per QR-Code abgebucht werden, Kinder morgens mit dem Schulbus zur Auslandsschule und abends zum Expat-Compound zurückgebracht werden, wenn man sich Babynahrung aus Deutschland schicken lassen kann, sich abends bei französischem Wein netflix reinzieht und Haribo kaut, wenn das Navi auf English zum Ziel leitet und man mit der Ayi über das Dolmetscher-Ei kommuniziert, dann leben die Expats nicht in China, sondern in einer digitalen Welt, in der lediglich das Handy den „current location“-Wert automatisch auf die Geodaten eines Shanghaier Stadtbezirks setzt.

Negatives Feedback nach virtuellen Trainings eines Wettbewerbers

Guten Morgen Herr H. [redacted],

...|
Mit Erschrecken habe ich [redacted] die beigefügten beiden Feedbackreports vorgefunden.

Besonders das Feedback zum erhaltenen Training für [redacted] ist erschreckend negativ.

Ich bitte Sie, sich dieses anzuschauen. Vielen Dank bereits vorab. Von einem weiteren Einsatz der Trainerin möchte ich Abstand nehmen.

Mit freundlichen Grüßen / Best regards

Liebe interkulturelle Experten-Kollegen! Nehmt zur Kenntnis, dass sich die Grundparameter interkultureller Interaktionen spätestens seit dem iPhone geändert haben! Die Herausforderung einer Entsendung besteht nicht mehr im Erlernen anderer Kulturstandards, wenn am Einsatzort die bekannten Hilfsmittel 5G, WhatsApp und Co. zur Verfügung stehen oder wenn der Expat-Alltag mit Hilfe von Relocation-Services teuer simpel wird.

Die bei einer Entsendung erforderliche Anpassung hängt von der Aufgabe und den verfügbaren Werkzeugen ab. Daher sollten interkulturelle Entsendetrainings nicht von Kulturdaten her gedacht werden, sondern von landesüblichen Lösungsansätzen für Aufgaben, die von Expats typischerweise zu bewältigen sind. Es geht darum, welche Gestaltungsspielräume am Einsatzort üblich sind, auf die man in Deutschland nicht käme, welche Anknüpfungspunkte der andere Markt kennt oder nicht kennt, und wie man sie erkunden kann; welche Organisationsformen vertraut sind und wie diese funktionieren; wie man es schafft, sich vor Ort schnell ein angenehmes Umfeld aufzubauen und wie man die Chancen des Expat-Lebens nutzt. Wenn begleitende Kinder eine fremdsprachige Schule besuchen, geht es auch um Chancen einer bilingualen Kindheit.

Wer nun denkt, das sei doch selbstverständlich, unterschätzt die Implikationen: Zertifizierte interkulturelle Trainer haben Weltenmodelle und Kulturdimensionen gelernt, kein Management. Sie haben gelernt, dass andere Länder andere Sitten kennen, nicht aber, wie ausländische Gesellschaften funktionieren. Man verteilt Siegel an Trainer, die einen „Überblick und ein Verständnis wesentlicher Modelle der interkulturellen Kommunikation“ erworben haben. Erwerbswillige müssen einen Kurzvortrag halten und dokumentieren. Von Kenntnissen gängiger Vorgehensweisen im Zielland ist da nicht die Rede.

Wer vor einem Auslandseinsatz steht, der hat andere Lernbedarfe als Kulturmodelle oder interkulturelle Kommunikation. In Präsenzseminaren konnte man Informationen teils in den Pausen von anderen Teilnehmern erhalten. Online geht das nicht mehr. In Erklärvideos geht es nicht, und in Chats auch nicht wirklich gut.

Bewährt hat sich im Online-Training aber eine Mischung aus ein wenig Klugscheißern à la „Wissen macht ah!“, seriöser Informationen à la „Leschs Kosmos“ und intensivem Einzelcoaching, wie es eine Familie aus Wolfsburg pointiert bestätigt: „Vielen Dank für die riesige Menge fundierter Informationen in so kurzer Zeit so angenehm plaudernd vermittelt. Sie haben alles, was uns auf der Seele brannte, von sich aus angesprochen und mit beeindruckend umfangreichem Erfahrungsschatz beantwortet. Wir fühlen uns nun fit für China. Die BCCM-Dokumentation habe ich auf meinem Handy gespeichert.“

Ähnlich sieht es ein Projektleiter, der seinem Team vor einer Inbetriebnahme in Korea ein online-Training zukommen ließ: „Es war gut, die Situationen, auf die wir vor Ort stoßen werden, vorab durchgesprochen zu haben. Wir wissen nun, wie wir unsere Handlungsspielräume vergrößern können.“

Nützliches interkulturelles Wissen kann sehr gut auch online trainiert werden. BCCM setzt übrigens mit großem Erfolg auch online auf Rollenspiele mit einem Geschäftsmann aus der Zielregion. Aber: Wer schon bislang nur Durchschnitt zu bieten hatte, wird keine online-Begeisterung auslösen. Das kann man bei einem weiteren Wettbewerber erleben, der mit einem Video „Im-geschaeft-bleiben-mit-mexiko-in-zeiten-von-corona/“ im Netz wirbt, das unfreiwillig zur Dokumentation fragwürdiger Trainingsqualität wird. Wer ab Position 1:30 hineinschaut, wird zu einem ähnlichen Schluss kommen. Angehende Entsandte und Leistungsträger im internationalen Geschäft haben Besseres verdient.

Übrigens: BCCM wurde im März 2007 gegründet, um mit dem neuen Trainingsansatz *cross-cultural mindset* für internationale Aufgaben zu qualifizieren. Da war das iPhone gerade 2 Monate alt.

