

Von Teilnehmern empfohlen.

Erfolg im internationalen Geschäft



Mehr als Wissen auf Mausklick

Die Digitalisierung geht in die nächste Runde. Lag der Fokus anfangs auf dem Bereitstellen geeigneter Informationen im Netz, ging es danach um das Auffinden, nun um das Verarbeiten der Informationen des Netzes.

Es wird aber noch eine Weile dauern, bis Text-Bots belastbare Antworten auf die Standardfragen deutscher Expats im Ausland geben. „Wie gehe ich in meiner Situation geschickt vor, um mein Anliegen effizient zu erreichen?“

Expertenwissen weiß das Netz (noch) nicht von Geschwätz zu unterscheiden, und so repliziert es, was halt häufig im Netz zu finden ist. Dass das nicht immer dem **Expertenwissen** entspricht, ist beim Thema interkulturelles Management offensichtlich. Lesen Sie dazu unseren Artikel „Wiki reicht nicht“ auf **Seite 1**.

2023 bringt nicht nur große Erleichterungen bei Präsenztrainings zum erfolgreichen Zusammenarbeiten mit Partnern in wichtigen Auslandsmärkten, BCCM startet auch eine neue Trainingsreihe „Business Know-how ...“ mit einer neuen Region: **INDIEN**. Näheres finden Sie auf **Seite 5**.

Zuletzt greift dieser Newsletter erneut die Absurdität des methodisch unsauberen Einsatzes von Kulturdimensionsdaten auf. „**Das Letzte**“ verdeutlicht die geringe Belastbarkeit von Aussagen, die auf vermeintlich objektiven Kulturdaten beruhen. Mehr auf **Seite 5**.

Dass wir uns aber nicht falsch verstehen. Auch BCCM treibt die Digitalisierung voran. Jeder Teilnehmer erhält Zugang zu einer Website mit umfassenden Informationen rund um das Trainingsthema. Denn unsere Leistung geht weit über normale Trainings hinaus. Wir qualifizieren Teilnehmer, im Auslandsgeschäft Erfolge leichter zu erzielen. Gerade der umsichtige, umfassende Servicegedanke von BCCM wird hoch geschätzt. Das BCCM-Team wünscht Ihnen weiterhin viel Erfolg im internationalen Geschäft!

Ihr

Bastian Broer

Wiki reicht nicht

Wikipedia erklärt interkulturelles Management überraschend unzureichend

„Ah! Sie bringen Managern Manieren bei!“, hörte ich neulich mal wieder, als ich auf die Frage nach meinem Beruf „Interkultureller Managementtrainer“ antwortete. Ich bin solche Fehlannahmen inzwischen gewohnt, erkläre nicht mehr jedes Mal geduldig „Nein, ich vermittele erfolgsrelevantes



Bewährte Expertise

Das Verlängern der Entsendevorbereitungskurse für China auf 3 Tage hat sich bewährt.

Wer heute sich für einen vorübergehenden Arbeitseinsatz in China entscheidet, möchte erheblich mehr Fragen mit BCCMs China-Experten besprechen.

Auch die Veränderungen der letzten Zeit in China betreffen das Expat-Leben stärker, denn heute wird nicht mehr alles immer einfacher in China. Es ist eher umgekehrt. Vorkehrungen müssen getroffen werden für den Fall, dass politische Entscheidungen die Bewegungsfreiheit der Expats erneut massiv einschränken. Da ist es gut, von Erfahrungen der China-Expats zu lernen.

Die Kursdaten der offenen China-Programme von BCCM finden Sie auf unserer Website. Bei 3 oder mehr Entsendungen lohnen sich firmeninterne Trainings „Besser ankommen in China“.



Handwerkszeug an hochbezahlte Leistungsträger des internationalen Geschäfts, an dem hier in Deutschland so vieles hängt!“ Gewöhnliche Kontakte belasse ich in ihrem Irrglauben, aber es wurmt mich, den gleichen Irrglauben zuweilen bei Entscheidern der beruflichen Weiterbildung zu finden.

Viele denken bei interkulturellem Management an Fettnäpfchen und peinliche Missverständnisse, an Unwissen und mangelnde Empathie, an Provinzialität oder unpassende charakterliche Prägungen. Man denkt an Defizite, die unerfahrene Manager halt ausgleichen sollten, indem sie sich schlau machen über fremdländische Sitten und Tabus, neuhochdeutsch Dos and Don'ts.¹

Um all das ging es in meinen interkulturellen Managementtrainings der letzten zweieinhalb Jahrzehnte höchstens am Rande. Zentral war stets die Frage nach dem erfolgversprechenden Vorgehen in kniffligen Situationen internationaler Zusammenarbeit. Wie können wir die Blockade unseres amerikanischen Distributors lösen? Wie können wir uns von unserem japanischen Landeschef möglichst geräuschlos trennen? Wie schaffen wir es, mehr Einfluss auf das operative Geschehen unserer Dependance in Tschechien zu erlangen? Wie können wir unseren technischen Service in Taiwan optimieren? Welche Handlungsoptionen stehen zur Verfügung, einen Produktionsstandort in Frankreich produktiver zu machen? Wie können wir den Erwartungen unserer Kunden in Korea entsprechen?

Zumeist hatten die Kunden zuvor schon das ganze bekannte Register erfolgversprechender Vorgehensweisen gezogen, ohne jedoch ihr Ziel erreicht zu haben. Man hatte den amerikanischen Kollegen vorgeschwärmt, welch großartige weltweite Vereinheitlichung das neue ERP-System bietet. Man hatte Rechtsanwälte hinsichtlich der Rechtslage konsultiert, AHKs um Markteinschätzungen gebeten, monatelang mit den ausländischen Kollegen konferiert, der anhaltenden Überlastung ganzer Abteilungen zugesehen in der Hoffnung, dass es der erhöhte Aufwand vorübergehender Natur sei, hatte unangenehme Gespräche mit ausländischen Arbeitnehmervertretern geführt, in denen die gut vorbereiteten Argumente nicht verfangen,

und sich in technischen Klärungsgesprächen mit klärungsbereiten Kunden überraschend aggressive Standpauken anhören müssen.

Lag es an den Manieren der federführenden Manager, dass die Ziele nicht erreicht wurden? Das glaube ich eher nicht, denn in meinen Seminaren begegne ich fast ausschließlich sowohl hoch gebildeten als auch erkennbar kultivierten und weltoffenen Managern des internationalen Geschäfts. Ich kann mir schlicht nicht vorstellen, dass dieselben Personen, die im Seminar zuvorkommend, freundlich, interessiert und sachfokussiert auftreten, berufliche Erfolge im internationalen Geschäft wegen fehlender Empathie, ethnozentrischen Denkens oder charakterlicher Defizite verfehlen.

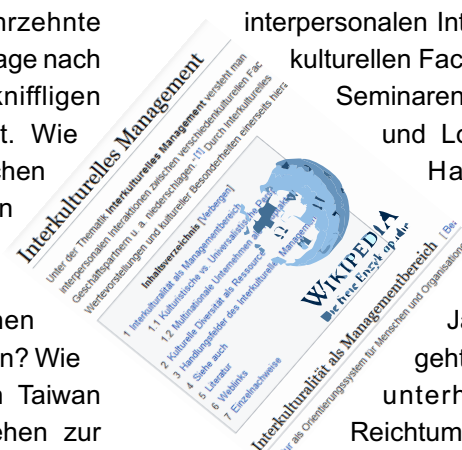
Nein, anders als bei Wikipedia geschrieben, beschäftigt sich interkulturelles Management in erster Linie nicht mit

interpersonalen Interaktionen zwischen verschiedenen kulturellen Fach- und Führungskräften. In BCCM-Seminaren geht es um Rahmenbedingungen und Logiken von Auslandsmärkten, die Handlungsspielräume vorgeben.

Dass Geschäfte im ölreichen Saudi-Arabien ganz anders funktionieren als im rohstoffarmen Japan ist leicht zu verstehen: Hier geht es zur Absicherung des Lebensunterhalts durch das Verteilen des Reichtums, dort um den sorgsam Umgang

mit Knappheiten. Es werden andere Verhaltensaspekte lebenswichtig: Hier das vorbildliche Ausfüllen verwandtschaftlicher Beziehungen, dort das Fehlervermeiden um jeden Preis. Wer in Japan aufwächst, wird angehalten, jeden noch so geringen Fehler von vornherein auszuschließen. Da tut man sich schwer mit dem im arabischen Raum durchaus verbreiteten Nachverhandeln, weil nach japanischer Logik Nachverhandeln durch schuldhaft schludriges Verhandeln ausgelöst wird.

Multinationale Unternehmen stehen nun gerade nicht „vor der Herausforderung, ihren Managementstil auf die kulturellen Bedingungen der unterschiedlichen Länder, in denen sie aktiv sind, abzustimmen“, so sehr das Wikipedia auch behauptet.² Die von Wikipedia postulierte Herausforderung absolviert die in einer bestimmten Geschäftskultur entstandenen Managementmethoden. Firmen, die weltweit die selben Methoden anwenden, mögen in manchen





Fällen gute Geschäftsergebnisse erreichen, in den überwiegenden Fällen jedoch betreiben sie ihre Geschäfte mit Auslandsbezug systematisch ineffizient.

Die Herausforderung besteht also eher darin, herauszufinden, in welchen Konstellationen der Rahmenbedingungen ein Unternehmen auf spezifischen Auslandsmärkten erfolgreich sein kann. Oder um es anders zu sagen: Unter welchen Voraussetzungen ein Geschäftsmodell funktionieren kann und wie umfassend diese Voraussetzungen auf einem konkreten Auslandsmarkt gegeben sind. Aber keine Angst, in BCCM-Seminaren beurteilen wir Ihr Geschäftsmodell nicht, wir brauchen Ihr Geschäftsmodell nämlich gar nicht zu verstehen, um Ihnen durch unsere Trainings zu Mehrwert zu verhelfen, doch dazu im nächsten Newsletter mehr.

Manch ein Unternehmen wird beim Analysieren der Rahmenbedingungen des Managementverhaltens eines Auslandsmarktes feststellen, dass als selbstverständlich gegeben angenommene Voraussetzungen nicht überall auf der Welt im gleichen Maße vorzufinden sind. Ein französisches Management eines Produktionsstandortes in Frankreich kann mit jahrelangen Defiziten prima leben, solange es sich begründete Hoffnungen machen kann, dass die bisherige Position trotz aller Defizite ein Sprungbrett für deutlich attraktivere gesellschaftliche Positionen sein könnte. Diese Besonderheit der französischen Managementkultur bleibt bei der Wahl der Handlungsoptionen im deutschen Mutterhaus eher unberücksichtigt, weil man eine Identifizierung der Manager mit ihrer jeweiligen Managementaufgabe (Überschüsse zu erwirtschaften) voraussetzt und gleichzeitig die Bedeutung der Zugehörigkeit zu französischen Eliten-Netzwerken als optionalen Zusatzfaktor eher am Rande sieht. Zugehörigkeit zur Bildungselite ist aber in Frankreich die zentrale Voraussetzung für Managerkarrieren. Von einflussreichen Personen gefördert zu werden, ist ein zentraler Faktor für das Selbstvertrauen französischer Manager. Daher entfaltet eine in Deutschland verbreitete Vorgehensweise zur Krisenbewältigung, nämlich die Weiterbeschäftigung des Managements offen zu konditionieren, bei französisch geprägten

Managern nicht die gewünschte Wirkung, die Ärmel hochzukrempeln und sich richtig reinzuknien. Ein kollektiv unter Druck gesetztes französisches Management rafft sich zusammen, vereint im Widerstand gegen die neuen Auflagen der Bedrohung von außen.

Welche Rolle spielen in solchen Situationen interpersonale Faktoren, charakterliche Prägungen der handelnden Personen oder Manieren? Jedenfalls keine zentrale. Zentral ist der kulturelle (= überindividuelle) Faktor: In Frankreich und in Deutschland folgen Managementkarrieren unterschiedlichen Logiken, weil die Rahmenbedingungen sich unterscheiden, unter denen der Broterwerb in Deutschland und in Frankreich stattfindet. Lebenssicherheit beziehen Franzosen aus der Zugehörigkeit zu einflussreichen Gruppen, während man in Deutschland sich eher auf sein Expertentum und vorzeigbare Erfolge verlässt. Das gilt allgemein, wenn auch nicht in jedem Einzelfall. Es ist aber überindividuell (= kulturell) zutreffend. Und



somit definiert die Logik der Arbeitskultur abstrakte Handlungsspielräume, die sich konkret nutzen lassen. Vielleicht wäre eine Steigerung der Produktivität des französischen Standorts eher zu erreichen gewesen, wenn man das

Management aufgerufen hätte, revolutionär kreative Vorschläge zu erarbeiten, wie aus dem angestaubten Laden eine weltweit attraktive Vorzeigefabrik wird. Ob das geholfen hätte? Das wird man nie erfahren, denn der Standort wurde geschlossen, weil es die deutschen Eigentümer leid waren, mit ihren Änderungsvorschlägen auf Granit zu beißen. Ob also interkulturell geschicktes Vorgehen zum Ziel geführt hätte, ist in diesem wie in den allermeisten Fällen nicht nachzuweisen. Es bleibt jedoch festzustellen, dass kostengünstige Handlungsoptionen der französischen Arbeitswelt von den Vertretern der deutschen Eigentümer nicht ausgeschöpft wurden, weil sie unbekannt waren. Die mit der Sache betrauten deutschen Manager kamen nicht darauf, zu hinterfragen, ob sie schon alles bedacht hatten. Das zielsichere Ausloten marktüblicher Vorgehensweisen im internationalen Geschäft besonders hilfreich sein kann, hatten sie nicht erfahren.

Wikipedia schreibt: „In einem interkulturellen Kontext müssen Unternehmen in Situationen ‚zunehmender Unsicherheit, Varianz und Diskontinuität von Umweltentwicklungen‘ bestehen.“⁴³ Auch das ist irreführend, denn die Äußerung unterstellt,



dass interkulturelle Geschäftssituationen per se immer komplexer als monokulturelle sind, was nicht einmal besonders häufig der Fall ist. Manches Produkt läuft im Ausland ohne viel Aufwand blendend, für dessen Vertrieb im Heimatmarkt viele Faktoren beachtet werden müssen. Abhängigkeiten haben einen hohen Einfluss auf die Erfolgsrelevanz interkultureller Managementkompetenz. Ist der Kunde abhängig von der Belieferung, wird sich der Kunde mit Dingen abfinden, die er ohne Abhängigkeit nicht akzeptieren würde. Wie jedoch kaufmännische Sicherheit erreicht wird, variiert erneut von Markt zu Markt und eben auch auf der nationalen Ebene. Dass Verträge in Ostasien nicht den Stellenwert haben wie in Deutschland, ist eine Binsenweisheit. Wie man dann in Ostasien absichert, dass ein Lieferant auch verlässlich liefert, ist zwar vor Ort selbstverständlich bekannt, außerhalb Ostasiens jedoch Spezialwissen interkultureller Managementexperten. Zu verstehen, dass man etwas tiefer hinterfragen sollte, wie kaufmännische Sicherheit im Kontakt zu Geschäftspartnern in Ostasien zu erreichen ist und ob die gebotenen Informationen eine hinreichende Sicherheit bieten, zeigt interkulturelle Managementkompetenz.

In Anlehnung an Hönig und Kußmaul kann man also definieren, dass interkulturell kompetente Manager bessere Geschäftsergebnisse und interkulturell weniger kompetente Manager schlechtere Geschäftsergebnisse erreichen, als ihr Wissen zum jeweiligen Auslandsmarkt vermuten ließe.⁴

Diese Definition erscheint erheblich zielführender als alles, was Wikipedia anbietet. Bei Wikipedia heißt es, „interkulturelle Kompetenz [sei] die Fähigkeit, mit Individuen und Gruppen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren, im engeren Sinne die Fähigkeit zum beidseitig zufriedenstellenden Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Orientierung.“ Kritisch ist hier das Wort angemessen. Angemessen zu interagieren, ist ein Maßstab, der auf einer Einteilung in richtig und falsch basiert, die dem komplexen Umfeld grenzüberschreitender Geschäfte nicht gerecht wird. Auch geht es im Geschäftsleben vornehmlich um wirtschaftlichen Erfolg, also um das Mehren von Geld und Marktanteilen. Im Wikipedia-Artikel zu interkultureller Kompetenz stehen ganz andere Bereiche internationaler Kontakte im Vordergrund: Integration, Tourismus etc. Hoffentlich lesen alle Weiterbildungsverantwortlichen profitorientierter Unternehmen weit genug für diese Erkenntnis.

Wer sich für interkulturelles Management und inter-

kulturelle Managementkompetenz interessiert, wird auf Wikipedia enttäuscht. Unser regelmäßiger Newsletter erscheint informativer. Das müsste sich nur noch herumsprechen, dann könnte auch die landläufige Verkürzung interkulturellen Managements auf länderspezifisches Etikettenwissen zurechtgerückt werden. Ich gebe die Hoffnung nicht auf, irgendwann einmal nicht mehr für einen Auslands-Knigge-Lehrer gehalten zu werden, wenn ich die Frage nach meinem Beruf mit „interkultureller Managementtrainer“ beantworte.

Übrigens: Der Wiki-Artikel zu Interkulturalität dürfte Leistungsträger in Firmen geradezu das Thema verleiden. Es fängt unverdächtig an, Interkulturalität beschreibe den Interaktionsprozess zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen, gipfelt jedoch in der Aneignung, aktuelle Hochtechnologien (Autos, Computer) seien Resultat der Interkulturalität. Wie gut, dass verantwortliche Weiterbildner sich nicht allein auf Wikipedia verlassen.

Die Informationen der BCCM-Website fokussieren auf nützliche interkulturelle Trainings für profitorientierte Unternehmen. Schauen Sie ruhig mal rein. Dort finden Sie Expertenwissen so zugänglich und umfangreich wie selten im Netz.

Fußnoten:

1 So sieht beispielsweise ein neueres Buch des bekannten Interkulturalisten Robert Gibson „Bridge the Culture Gaps: A toolkit for effective collaboration in the diverse, global workplace“, ISBN978-1-5293-8215-0, Interaktionsdefizite als Auslöser interkultureller Schwierigkeiten, für deren Beseitigung es Werkzeuge anbietet. Die kulturübergreifenden Werkzeuge erheben den Anspruch weltweiter Effizienz. Dabei blenden die angebotenen Werkzeuge Rahmenbedingungen, die in den beteiligten Märkten unterschiedlich sind, ebenso aus wie den Erfolgsdruck im internationalen Wettbewerb. Die ausschließliche Verortung der Herausforderungen interkulturellen Managements in Eigenschaften und Fähigkeiten der handelnden Personen verstellt den Blick auf spezifische Handlungsspielräume, die man auf ausländischen Märkten vorfindet. Das Wissen um spezifische kulturelle Handlungsspielräume ist jedoch ein zentraler Faktor für effizientes Handeln im Kontakt mit ausländischen Partnern.

2 https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelles_Management#cite_note-:1-2 download vom 30.01.23, Klammer vom Autor ergänzt.

3 dito

4 Hönig und Kußmaul: Strategie der Übersetzung, Darmstadt: Wiss. Buchges., 1982



Das Wesentliche kurz und knapp

Neues Trainingsformat „Business Know-how ...“

Endlich bietet BCCM auch Indien-Seminare an, und zwar „Business Know-how Indien“, ein 1,5tägiges Programm zum effizienten Kooperieren mit Partnern in Indien.

Wie von BCCM gewohnt, vermittelt dieses Seminar relevante Informationen zur effizienten Zusammenarbeit mit indischen Partnern, die in dieser komprimierten Form



einzigartig sein dürften. Anhand von Fallstudien werden relevante Erfolgsthemen illustriert und analysiert. Darüber hinaus greift BCCM vorbildliche, bewährte Lösungen auf und diskutiert die Rahmenbedingungen für das Anwenden der erfolgreichen Vorgehensweisen in deutsch-indischer Zusammenarbeit.

Gepaart sind die Praxisbeispiele mit viel Spaß, denn in lockerer Atmosphäre lernt es sich besonders gut. Dieses Programm hat sich als firmeninternes Training so bewährt, dass BCCM es 2023 auch offen anbietet.

Bei Interesse kontaktieren Sie bitte vertrauensvoll das BCCM-Büro. Die aktuellen Termine finden Sie auf unserer Website.

Trainings in diesem Trainingsformat bietet BCCM auch zu JAPAN, den USA und VR CHINA.

Das Letzte

Der vielfach ausgezeichnete Nestor der wissenschaftlichen interkulturellen Managementforschung Geert Hofstede hält es für methodischen Unsinn, auf der Basis von Kulturdimensionsdaten psychometrische Tests individueller Personen durchzuführen.

Dennoch scheint man auch 2023 immer noch solch methodisch unzulängliche Tools all denen zu verkaufen, die Hofstedes Warnung nicht gehört haben:

„Mit dem ‚Interkulturellen Geneigtheit Instrument IGI®‘ erfassen wir die individuellen kulturellen Präferenzen Ihrer Mitarbeiter.“ „Das IGI® legt für fast alle unsere Qualifizierungen das Fundament.“ (Name des Tools unseres Marktbegleiters geändert)

2023 ist dieses Tool nun noch fragwürdiger: Wie alt sind die Vergleichsdaten zu Russland oder Qatar? Wie alt zu Shanghai, Brasilien oder Taiwan? Wie alt zu UK? In all diesen Ländern kam es 2022 zu einschneidenden Ereignissen, die im gesellschaftlichen Gedächtnis bleiben und ein neues kollektives Narrativ prägen.

Ein wertschaffender Umgang mit psychometrischen Tools setzt einen verantwortlichen Einsatz voraus, der nicht selbstverständlich ist, zumindest hinsichtlich zentralen Fragestellungen interkulturellen Managements.

Wie schnell ein Kartenhaus vorschneller Ableitungen aus Kulturdimensionsdaten in sich zusammenbrechen kann, zeigt Chinas Covid-Politik. Im August 2022 schloss eine internationale Gruppe von 5 Forschern nach der Auswertung umfangreicher Kulturdimensionsdaten, dass „flexible“ Kulturen mit weniger Todesfällen durch die Anfangsphase der Corona-Pandemie gekommen seien als „monumentale“. Die Kulturprägung sei dabei von größerem Einfluss als der Grad der demokratischen Verfasstheit, als das BIP pro Kopf, als die Urbanisierung, als die Bevölkerungsdichte, als die Anzahl verfügbarer Krankenhausbetten und als das Durchschnittsalter der Bevölkerung. China gehöre zu den flexiblen Kulturen, sei folglich besser gewappnet für den Umgang mit Pandemien.

Wir werden nie erfahren, ob diese Schlussfolgerung am Ende des Jahres noch plausibel erscheint. China veröffentlicht unter Xi keine Daten mehr, die seine Politik in ein unvorteilhaftes Licht stellen könnten. Kann man also länderspezifische Erkenntnis ziehen aus den Kulturdimensionsdaten? Eher nein.



In der FAZ vom 29.12.22 fragt der Journalist Gerald Wagner mit Blick auf die platte Erkenntnis der Studie amüsiert und verwundert, was aus dieser Erkenntnis folgen könne: „**Sollen wir mit unserer monumentalen Kultur [... unsere] Kinder zu „flexiblen“ Persönlichkeiten [erziehen]?**“

Warum nur fragen sich nicht mehr Personalverantwortliche, was man aus den Erkenntnissen der Tests individueller Persönlichkeitsmerkmale angehender Expats folgern soll? Sind Expats tatsächlich produktiver, wenn sie in ihren Persönlichkeitsmerkmalen dem Durchschnittsbürger am Entsendezielort ähnlicher sind?

Beruhet der Entsendeerfolg nicht eher auf den fachlichen und sozialen Fähigkeiten, die der Expat mitbringt? Erstere kann ein Arbeitgeber gut einschätzen, letztere lassen sich vorbereitend trainieren, indem man ihr Anwenden unter den typischen Rahmenbedingungen des Entsendezielorts simuliert und Gelegenheit zum Austausch mit einem Leistungsträger der Kultur des Entsendezielorts bietet. Stellt dann ein Entsendekandidat fest, (nicht) genügend über die (Arbeits-)Kultur des Landes zu wissen, in welchem er demnächst berufliche Erfolge erzielen möchte, dann lernt er im Entsendevorbereitungseminar, welche Informationen über das Einsatzland ihm das erfolgreiche Arbeiten vor Ort erleichtern. Ein BCCM-Seminar vermittelt diese Informationen umfassend. Darüber hinaus vermittelt es Zugänge zu weiteren und noch präziseren Informationen, gerade so, wie es der Teilnehmer brauchen könnte für den Erfolg seiner Entsendung.

Gerald Wagner bezweifelt den Sinn der Studie über den Erfolgsfaktor Kultur beim Bewältigen der Covid-Pandemie, „Kultur ist kein sehr striktes Merkmal einer Gesellschaft.“ Das stimmt. Es sind die Rahmenbedingungen, unter denen gesellschaftliches Leben

(am Arbeitsplatz) stattfindet. In internationaler Zusammenarbeit erlebt man die Rahmenbedingungen einer Nation, einer Kultur, einer Zivilisation mal unerwartet selten, mal überraschend deutlich. Kultur ist die gelebte Gesamtheit der Rahmenbedingungen. Diese Gesamtheit in ihren zentralen Punkten zu kennen und zu verstehen, verleiht Handlungssicherheit in guten wie in angespannten Zeiten eines Expat-Einsatzes.

Es ist kein verantwortlicher Umgang mit Methoden der Soziologie oder Psychologie, auf dem Weg statistischer Häufungen von Persönlichkeitsmerkmalen (Arbeits-)Kulturen zu beschreiben und zu bewerten.

Im internationalen Geschäft verspricht nicht das Anpassen von Persönlichkeitsmerkmalen Erfolg beim Meistern konkreter Aufgaben, sondern das umsichtige Berücksichtigen der fremdkulturellen Umgebungskultur als gelebte Gesamtheit der Rahmenbedingungen. Individuelle kulturelle Präferenzen sind wenig entscheidend für das Lösen der Aufgabe, wie man weltweit Mitarbeitern beibringt, zum Schutz vor Corona FFP2-Masken zu tragen. Es ist das Wissen um übliche Argumentationsstränge.

In den USA stellt man auf den individuellen Nutzen ab („Protect yourself and your beloved ones“), in Japan ermahnt man, anderen nicht zur Last zu fallen („Hito no Meiwaku wo kakenaide“), in China ist es das Befolgen einer Vorschrift oder Empfehlung einer Autorität („guiding“).

Gerald Wagner kann es sich nicht verkneifen, die aus der nationalen Verteilung von Persönlichkeitsmerkmalen gezogenen Schlüsse der Studie zu verulken, indem er fragt, ob es vielleicht auch ein Beitrag im Kampf gegen die Folgen des Klimawandels sein könnte, wenn wir Westler von südost-asiatischen Ländern lernen, Kinder zu „flexiblen“ Persönlichkeiten zu erziehen. Recht hat er! Platte Schlüsse aus abstrakten Kulturdaten zu ziehen, ist wirklich **das Letzte**.

