

Von Teilnehmern empfohlen.

## Interaktives Training

Ettikettenschwindel ist es nicht, wenn ein Mitbewerber seine Trainings INTERAKTIV nennt.

Ja, ihre Teilnehmer sollten aktiv einen Wert zur Kulturdimension „Personenorientierung“ erraten. „Wo auf einer Skala von 1 bis 100 würden Sie Deutschland verorten, wo Mexiko?“ fragte die Referentin in einer Webkonferenz, die deutschen Managern helfen sollte, leichter Geschäftskontakte mit Mexikanern zu pflegen.

Ein netter Gag als Einsprengel? Leider blieb das Webinar komplett abstrakt, losgelöst von geschäftlichen Wirklichkeiten. Dabei weckte der Titel Neugier: „Im Geschäft bleiben mit Mexiko in Zeiten von Corona – Virtuelle Pflege von Geschäftsbeziehungen und Mitarbeiterführung.“ Es ging jedoch um Psychometrisches und Akademisches. Zum Glück nur 40 min.

Dem Ansehen interkultureller Webinare erwies der Veranstalter einen Bärendienst, der sich auf die Fahnen schreibt, „völlig losgelöst, von der Erde“ Kompetenzen von Unternehmen und Mitarbeitern weltweit zu entfalten.

Dabei hätte es Einiges zu besprechen gegeben: Warum Mexikaner nicht zu Hause bleiben, wenn sie ansteckend krank sind und wie man damit umgehen könnte, zum Beispiel. Wie Lohnfortzahlung im Krankheitsfall gehandhabt wird etc. Dieses Business-Know How ist entscheidend für den Nutzen.

Auch im interkulturellen Webinar gilt: Es kommt auf den Inhalt an. Und deshalb lohnt es, genau auf die Inhalte zu schauen. Zucker im Müsli ist nicht gesund, selbst wenn er als Fruktose mit wohlklingender Bezeichnung daherkommt.

Erfolg im internationalen Geschäft



## Qualität interkultureller Trainings schnell erkannt

Woran man die Qualität interkultureller Management- und Entsendungsvorbereitungs-Trainings erkennt, hat BCCM nun unter [bccm-web.com/qualitaet/qualitaet.php](http://bccm-web.com/qualitaet/qualitaet.php) übersichtlich zusammengestellt. Der **Qualitätskatalog** enthält zentrale Faktoren, die in der Summe zu erstklassiger Trainingsqualität und hohem Trainingsnutzen führen.

Nunmehr ist es also leicht, Angebote zu erkennen, die von Experten, Wissenschaftlern und erfahrenen Nachfragern für nützlich gehalten werden. Ausschlusskriterien geben eine schnelle Orientierung, zu empfehlen ist aber die Auswahl nach positiven Faktoren. Schauen Sie mal rein!

BCCM- Entsendungsvorbereitungskurse finden selbstverständlich auch in Corona-Zeiten statt. Die Schutzmaßnahmen können leicht eingehalten werden. **Und auf die begeisternden Rollenspiele muss nicht verzichtet werden!** Mit eingespielten ausländischen Co-Trainern von BCCM ist die intensivste Trainingsform auch online möglich.

Corona ist der Lackmusstest für Anbieter psychometrischer Test zum Bestimmen interkultureller Kompetenz oder Geneigtheit. Die **Vergleichsdaten sind wertlos** geworden. Corona verändert die Zusammenarbeit, und zwar so umwälzend, dass nicht nur wie bislang die Testverfahren zu hinterfragen sind, sondern nun auch die Datenbasis für die Auswertungen. Ähnliches gilt für Erklärvideos.

Wichtiger wurde zum Beispiel, wie die erforderliche Kommunikation und Transparenz zu organisieren ist, wenn japanische und damit gruppenorientierte Mitarbeiter wochenlang im Homeoffice arbeiten. Auch **die Arbeitsweisen** amerikanischer Führungskräfte **haben sich geändert**. Erlebten sie vor Corona im Büro selbstverständlich mit, wie stark sich wer für das Erreichen des ambitionierten Unternehmensziels einsetzt, ist nun schwieriger und erfordert nun einen **genaueren Blick** und mehr Zeit im BCCM-USA-Seminar.

Corona-Zeiten sind für **die nach China begleitende Familie** eine spezielle Herausforderung. Es war richtig, schon von Januar an das Entsendungsvorbereitungstraining auf 3 Tage zu verlängern, damit unbegründet verängstigende Überlegungen begleitender Familienangehörigen mit umfassenden, transparenten Informationen und intensivem Erfahrungsaustausch offen und ehrlich besprochen werden können. Das Training bietet schon immer ein deutliches Plus **Motivation nicht nur für die Ausreise**, sondern auch zum aktiven Gestalten eines rundum zufriedenstellenden Familienlebens als Expatsfamilie in China, es ist jetzt noch wertvoller.

Team-Coaching für internationale Teams ist in Corona-Zeiten sogar einfacher geworden! Mehr demnächst oder schon im BCCM-Büro. Vorher **Aktuelles zu den USA** auf Seite 2 und **Herausragendes zur digitalen und analogen Didaktik** auf Seite 6.

Viel Spaß beim Lesen!

Bastian Broer





## Scharfe Waffen

Ich möchte Ihnen eine spaßige Wette vorschlagen. Fragen Sie doch mal Menschen ihrer Umgebung, welches Recht das schärfere ist, das Strafrecht oder das Zivilrecht? Ich wette, dass Ihre Bekannten in 7 von 10 Fällen das Strafrecht für strengeres Recht halten, es sei denn, alle 10 Befragten wären gestandene Rechtsanwälte, dann dreht sich das Verhältnis um.

Strafrecht. Das klingt hart, und vielfach hört man den Ruf, eine beanstandungswürdige Handlung müsse mit aller Härte des Gesetzes bestraft werden. 10 Jahre Gefängnis oder lebenslang! Opfer beklagen, dass ein Straftäter eine Zeitlang hinter Gittern saß, sie selbst aber ihr Leben lang massive Einschränkungen des Alltags verkraften müssen. Gerichte sorgen bekanntlich für Urteile, nicht für Gerechtigkeit, auch wenn die allermeisten Urteile sich am Ideal der Gerechtigkeit ausrichten und dieses Streben richterliches Handeln legitimiert.

Damit Sie mich nicht missverstehen: Ich bin sehr froh, dass wir in Deutschland dem Rechtsstaat huldigen und Strukturen geschaffen haben, die einzelne Richter und Gerichte von tagespolitischen Einflussnahmen weitgehend freistellen. Das ist nicht überall in der Welt so, nicht einmal überall in Europa, aber der Versuch, Urteile und Tagespolitik zu trennen, ist allein schon aller Achtung wert.

Zurück zum eigentlichen Thema: Niemand möchte im Gefängnis landen, ist also das Strafrecht schärfer als das Zivilrecht, in dem es ja nur um Rechtsverletzungen und Schadensausgleich geht?

Im Alltag trifft das zu. Ein Verursacher eines Autounfalls fürchtet den Führerscheinentzug mehr als den Schadensausgleich. Strafrecht kann zuweilen also sehr scharf sein.

Aber das Strafrecht folgt einer anderen Logik als das Zivilrecht. Der Nachweis willentlichen und wissentlichen Handelns ist extrem schwierig, auch enorm voluminöse Schädigungshandlungen können versehentlich erfolgt sein, und damit keine Straftat

darstellen. Je größer der Schaden, umso weniger ist von willentlichem Herbeiführen auszugehen. Der schludrige Betrieb des Kernkraftwerks in Fukushima ist strafrechtlich schwer zu fassen. Man traut auch den bösesten Menschen kaum das unvorstellbar große Ausmaß krimineller Energie zu, die erforderlich wäre, den Super-GAU willentlich herbeizuführen. Das Abgas-Ereignis im VW-Konzern lehrt die Grenzen strafrechtlicher Ahndungsmöglichkeiten. Präsident Trump kann man strafrechtlich wegen seiner Untaten in der Corona-Pandemie nicht belangen.

In den USA – nun sind wir endlich beim interkulturellen Aspekt angelangt – kennt man ein Unternehmensstrafrecht, das grob vereinfacht Unternehmen, die Profite erwirtschaften möchten, beim Vorliegen klarer Anzeichen, dass irgendetwas nicht mit rechten Dingen zugegangen ist, die Beweislast auferlegt, nachzuweisen, sinnvolle Vorkehrungen getroffen zu haben, dass Mitarbeiter nicht der Verlockung verfallen, durch systematisches Übertreten des gesetzlichen Rahmens Profite zu steigern. Eine Firma, in der Ingenieure aus Kostengründen einen Benzintank in die Knautschzone eines Autos bauen und damit leichtfertig das Leben der Insassen im leichtesten Unfall aufs Spiel setzen (und darüber den Kunden nicht informieren), zahlt Strafe, und zwar so exorbitant hoch, dass eine Abschreckungswirkung entsteht. Ein scharfes Schwert, weshalb die meisten Firmen sich sehr schnell auf

### *Die USA kennen ein Unternehmensstrafrecht*

Vergleiche einlassen, um nicht auch noch einen langwierigen Prozess mit überteuerten Rechtsanwälten durchstehen zu müssen. **Firmen verhalten sich also nach anderen Mustern in den USA als in Deutschland.**

Was aber, wenn der angerichtete Schaden zwar sehr plausibel, aber nicht nachweisbar ist? Was also, wenn es um Rufschädigung geht oder tendenziell rufschädigende Äußerungen? Oder um das Löschen von Meinungsäußerungen im Netz? Oder um unerwünschte Kommentare? Wer entscheidet, wer seine persönliche Meinung im Netz offen sagen darf?

Jack Dorsey von Twitter und Mark Zuckerberg von Facebook betonen in ihren Geschäftsbedingungen, ihnen sei das Recht auf freie





Meinungsäußerung wichtig, daher löschen sie Anstößiges, Gewaltverherrlichendes und Inhalte, die aus anderen Gründen zu beanstanden sind, oder kommentieren sie wie Präsident Trumps vage Anregung, man könne doch mal überlegen, Covid-19 durch das Spritzen von Desinfektionsmitteln zu bekämpfen.

Dagegen kann sich der Urheber nicht wehren, nicht einmal als Präsident der USA, denn es ist kein Delikt, beanstandungswürdige Beiträge zu löschen. Anstand ist eine moralische Kategorie, die sich einer staatlichen Regelung entzieht, zumal in den USA mit der propagierten „Wall of Separation between State and Religion“.

Der erzürnte Trump sieht seinen Ruf (=Marktwert) in Gefahr, sollte er seine unbelegten und waghalsigen Behauptungen nicht weiterhin unkommentiert und unwiderlegt an den Mann bringen können. Unbelegte Behauptungen sind doch sein zentrales Mittel, Mitbewerber auszuschalten.

Daher entwirft er ein Gesetz, das Netz-Unternehmen verpflichtet, Widerrechtliches zu löschen. Klingt gut, ist aber ein Trojaner. Alles, was nicht Widerrechtlich ist, wäre dann tendenziell durch die Meinungsfreiheit gedeckt. Aber eventuell geht es Trump nicht um Meinungsfreiheit, sondern um finanzielle Freiheit. Sie staunen? Damit wären Sie nicht allein. Selbst Amtsvorgänger Obama gesteht in seiner Parteitagrede der Demokraten 2020:

[Trump has] shown [...] no interest in treating the presidency as anything but one more reality show that he can use **to get the attention he craves**.

Aufmerksamkeit = Marktwert, wissen Marketingexperten. Doch lesen Sie weiter.

Was widerrechtlich ist, definieren nicht Privatleute oder Privatunternehmen. Das Recht haben nur Gerichte. Der Klärungsprozess dauert, risikolos gelöscht werden kann erst nach einem Urteil, im Falle Trumps also lange nach der nächsten Wahl. Sollte Trump sich am Wahlabend zum Gewinner erklären, dürfte diese Erklärung also weder gelöscht noch kommentiert werden, auch wenn das amerikanische Volk 475 von 538 Wahlmännern erwählte, für Biden zu stimmen. Es wäre Trumps Meinung, dass er wiedergewählt worden sei. Manch selbst ernannter Milizionär würde diese Meinung seines Präsidenten mit automatischen Waffen verteidigen.

Löscht man die Meinung einer gefeierten Person (celebrity) vor einem Urteil, erheben Rechtsanwälte dieser gefeierten Person reflexartig astronomische Schadensersatzforderungen, die selbst einen Internet-Giganten beeindrucken dürften. Im Falle des Präsidenten Trump dürften die Forderungen neue Rekordhöhen erreichen, denn die Bekanntheit und das forsche Einfordern bestimmen den Preis. Die Bekanntheit des selbstvermessenen besten Präsidenten, den Amerika je hatte, dürfte doch wohl alle anderen weit überragen.

Der Löschende müsste die Widerrechtlichkeit der Meinung nachweisen können. Jack Dorsey und Mark Zuckerberg ist vieles zuzutrauen, aber gerichtsfest nachzuweisen, dass Biden gesetzeskonform die Wahl gewonnen hat, liegt ziemlich sicher außerhalb ihrer Möglichkeiten. Dafür ist die Wahlgesetzgebung der USA einfach zu schludrig.

Vermutlich würde ein Prozess Trump vs. facebook oder twitter in einen Vergleich münden, denn vermutlich haben weder Dorsey noch Zuckerberg ein Interesse

*Das Streben nach dem persönliche Vorteil jederzeit - auch in Funktionen*

daran, interne Abläufe offenzulegen, wozu sie im Prozess verpflichtet werden könnten, lange bevor ein Urteil gesprochen wird. Vermutlich würde Trump durch einen solchen Vergleich alle seine privaten Schulden auf einen Streich tilgen können. Dieser Gedanke versöhnt sogar hartgesottene Trump-Gegner. Wäre es nicht nett, Internet-Giganten, die den Aufstieg Trumps erst ermöglicht haben, für den Schaden blechen zu lassen, den sie nicht verhindert haben, könnte man denken.

Wie? Ihnen erscheint diese Antizipation völlig unrealistisch? Damit wären Sie in Deutschland garantiert nicht allein. Uns Deutschen dreht sich der Magen um bei diesen wilden Gedankenspielen.

Aber dennoch ist festzuhalten, dass das Szenario in dem Augenblick nicht völlig absurd ist, in dem man Trump als businessman ernst nimmt. Dass man das tun sollte, dafür spricht zuvorderst die ausgeprägte Wettbewerbsorientierung der amerikanischen



Wirtschaft. Managern geht es in amerikanischen Unternehmen tagtäglich darum, den eigenen Marktwert zu steigern. Im Idealfall können sie den eigenen Marktwert immer dann am kräftigsten steigern, wenn sie gleichzeitig auch den Wert des Unternehmens steigern. „Mach das Beste aus Dir“, lernen alle Schüler in allen Schulen der USA.

Das Beste aus sich zu machen, ist in den USA auch bitter notwendig. Soziale Absicherung bieten die Vereinigten Staaten so gut wie gar nicht. Kaum Arbeitslosengeld, faktisch keine allgemeine Krankenversicherung, weitgehend kapitalbasierte Rentenansprüche, ungleichwertige Lebensverhältnisse allenthalben, die als Beweis des begrüßenswerten Pluralismus gesehen werden. Self-reliance steht im Lastenheft jedes amerikanischen Mitbürgers, „what's he worth?“ bestimmt den sozialen Status. Man braucht viel Geld, um in den USA ein Leben zu führen, wie es in Deutschland üblich ist. Überraschend viele gesellschaftliche Aufgaben werden in den USA nicht über Steuern, sondern über private Spenden finanziert.

*Self-reliance  
steht im Lastenheft  
jedes Amerikaners*

Der teure Lebensunterhalt muss verdient werden, wenn man denn nicht geerbt hat. Wieviel man verdient ist Verhandlungssache. Sheryl Sandbergs Ehemann empfahl, einfach mal ein astronomisches Gehalt zu verlangen. Zuckerberg zahlte, weil er dringend jemanden wie Sheryl brauchte und meinte, keine Zeit für weitere Auswahlgespräche zu haben. Geld hatte er, Sheryls Marktwert war hoch.

Trump hat im Wahlkampf 2016 versprochen, Politik wie (s)ein Business zu betreiben. Und im Business soll in den USA jeder immer zuerst an seinen eigenen Vorteil denken. Sein Washingtoner Hotel soll seit seinem Amtsantritt bis Corona gut ausgelastet gewesen sein mit Personen, die die Nähe des Präsidenten suchen. Die Mitgliedschaften in seinem Golf-Club in Florida verkaufen sich zu Höchstpreisen. Den G20-Gipfel wollte er dort stattfinden lassen. Der Immobilienunternehmer Trump pumpt als Präsident Gelder in die Bauindustrie mit seinem Vorhaben, die Grenze nach Mexiko zu betonieren. Er veröffentlicht

weder seine Steuererklärung noch Unterlagen zu seiner finanziellen Abhängigkeit von der Deutschen Bank, obwohl das Supreme Court ihn und seine Helfer dazu verurteilte. Trump versteht es wie kein anderer Präsident vor ihm, seine Obrigkeitssmacht auszureizen und **gewinnbringend** zu Märkte zu tragen. Er macht das Beste aus sich.

Was würde ihn daher abhalten, finanziellen Gewinn auch für den Fall einer Wahlniederlage sicherzustellen? Als Präsident ist er weisungsbefugt gegenüber dem Justizministerium. Er könnte also bis zur Amtsübergabe selbst bestimmen, ob seine gelöschten Äußerungen widerrechtlich waren. Ob seine Weisungen von seinem Nachfolger widerrufen werden können und ob ein Widerruf sich auf die Rechtslage zum Zeitpunkt der Löschung auswirkt, wäre wohl jahrelang Zankapfel karriereanstrebender Juristen. Das könnte reichen, dass sehr zurückhaltend gelöscht wird oder auch, um unvorstellbar reiche Personen und Unternehmen zu bewegen, zivilrechtlich Zahlungen gegen Klageverzicht zu vereinbaren. Geld haben die Social-Media-Unternehmen im Überfluss, Geld braucht Trump Ende Januar vermutlich, sobald er nicht mehr Präsident ist, um auch in der Corona-Krise seine Kredite bedienen zu können. Die Wahl per Facebook-Post nicht anzuerkennen, wenn Trump nicht selbst gewinnen sollte, brächte Mark Zuckerberg in die Bredouille. Das Löschen könnte einen hohen Preis fordern, das Nicht-Löschen den Ruf der Plattform nachhaltig zerstören. Geld hat Mark ja genug, dürfte sich Trump schon so manches Mal gedacht haben.

Schluss mit allen Spekulationen! Sie dienen lediglich, Interkulturelles zu verdeutlichen:

1. In den USA baut man auf das Zivilrecht als schärfste Waffe. Zivilrechtliche Forderungen können einen Präsidenten eher in die Knie zwingen als Amtsenthebungsverfahren. Zivilrechtliche Strafzahlungen, sogenannte Pönale, sind in Verträgen weit verbreitet. Sie sind leichter gerichtlich einklagbar als deliktische Schadensersatzforderungen, weil lediglich das Vorliegen der vertraglich vereinbarten Voraussetzungen zu prüfen wäre, nicht jedoch das willentliche und wissentliche Handeln. Kooperationsverträge brauchen in den USA also klare Absatz-, Rendite-, oder sonstige Ziele und Vorkehrungen für den Fall, dass Ziele nicht erreicht werden. Auf Treu und Glauben kann man sich nicht berufen in den USA,



es sei denn, man wäre betagt und altersbedingt erkennbar senil. Stimmt der Vertragspartner Pönalen nicht zu, werden potenzielle zukünftige Einbußen angedeutet, indem man über hochtrabende Projekte spricht, die man später mal gern mit verlässlichen Partnern umsetzen möchte.

## 2. Business-Verhalten in den USA ist

zuallererst auf den persönlichen Vorteil der Agierenden ausgerichtet. Viel zu häufig wird dies in transatlantischen Geschäftsverträgen von der deutschen Seite nicht ausreichend beachtet. Amerikanische Manager werden ausgebildet, den größtmöglichen Profit zu erwirtschaften, und zwar für sich persönlich, im Zweifel auch gegen den eigenen Arbeitgeber. Es geht amerikanischen Leistungsträgern darum, ihren Marktwert zu steigern und zu erzielen. Das klappt besonders gut, wenn man mit unter Druck stehenden Partnern Geschäfte treibt oder mit solchen, die ein paar Milliönchen leicht aus der Portokasse bezahlen können, um nicht mehr mit ärgerlichen Kinkerlitzchen belästigt zu werden.

## 3. Das USA-Geschäft verträgt

einigermaßen gangbare Vereinbarungen (compromizes) schlecht, da amerikanische *businesspersons* von Klein auf trainiert werden, gewinnen zu wollen, wozu man natürlich gern kräftesparend die Schwächen des Wettkampfpartners ausnutzt. Geschäftspartnerschaften verpflichten nicht zur gegenseitigen Rücksichtnahme. Es sind Erweiterungen der beiderseitigen Profitmöglichkeiten. Daher sind sehr umfangreiche Vertragswerke erforderlich, um Win-win-Situationen abzusichern.

Welche Waffe ist also schärfer? Zivilrecht oder Strafrecht?

In den USA ist die ökonomische Macht die stärkste Waffe, also das Zivilrecht. Man regelt einfach viel mehr mit Geld. Fehlt Geld, heißt es: *Love it, change it or leave it*. Das Verteidigen selbstverständlicher Rechte erfordert in den USA so ärgerlich hohe Geldbeträge, dass es einem Joe Sixpack ratsam ist, allem Streit aus dem Weg zu gehen. Ökonomischer ist das allemal.

Man könnte spekulieren, dass Trump permanent Streit sucht, damit ihm andere resigniert oder angewidert aus dem Weg gehen und ihn sein Ziel erreichen lassen, was stets eine ökonomische Lösung wäre.

Ein ähnliches Verhalten amerikanischer Geschäftspartner in transatlantischen Geschäftsbeziehungen ist ganz und gar nicht abwegig. Sich an Vereinbarungen und allgemein akzeptierte Regeln zu halten, ist ein Prinzip des *Old Europe*. In den USA zählt das Gewinnen. Solange man nicht ernstlich zurückgepfiffen werden kann, kann man nach eigenen Regeln spielen.

Es lohnt den Umgang mit der amerikanischen Art der Konfliktregulation zu üben, um im Falle eines Falles mehr als stumpfe Waffen ziehen zu können.

**Ps:** Die *New York Times* veröffentlicht heute Trumps

Steuererklärungen mit dem Fazit:

*The president's tax returns suggest that as he approaches one of the most consequential elections in American history — down in most polls, under I.R.S. audit and heavily in debt — his businesses may not be well equipped to navigate what lies ahead.*

*As many of his companies continue to lose money, Mr. Trump has more than \$300 million in loans, for which he is personally responsible, coming due within the next four years. He liquidated hundreds of millions of dollars in*



stocks in recent years and may have less than \$1 million left in his portfolio, according to his public financial disclosures. The pandemic has crippled the hospitality and recreation industry that so much of his portfolio of properties is dependent on. And hanging over his head is the audit. Should the I.R.S. reverse the huge refund he received 10 years ago, Mr. Trump could be on the hook for more than \$100 million.

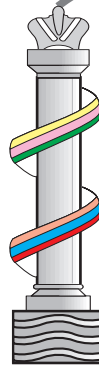
(Quelle: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/09/27/us/donald-trump-taxes-timeline.html?action=click&module=Spotlight&pgtype=Homepage>)

BCCMs Fazit: Zivilrechtliche Forderungen bestimmen Handlungsspielräume in den USA stärker als strafrechtliches Sanktionieren von Regelüberschreitungen und Vereinbarungsbrüchen. Jedenfalls sehr viel stärker als in Old Europe. Man sollte also „What's he worth?“ beantworten können, wenn man die Handlungsmacht amerikanischer Geschäftspartner einschätzt. Eine weitere Frage „What's in it for him?“ führt dann zu einer ausreichend verlässlichen Einschätzung der Vertragstreue und Handlungsspielräume amerikanischer Geschäftspartner.

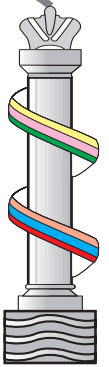
Übung macht auch hier den Meister.



## Die Königsklasse des Lernens Was erstklassige Didaktik ausmacht



Ein erfahrener Pädagoge setzt sich in seinem brandneuen Buch (Gottfried Böhme: Der gesteuerte Mensch: Digitalpakt Bildung - eine Kritik) mit Lernprozessen auseinander und der Frage, wie digitale Medien und Programme das Lernen unterstützen können. Was Gottfried Böhme für den Schulunterricht aufzeigt, verschafft Klarheit auch für Erwachsenenbildung zu interkulturellen Managementthemen.



Anders als der bekannte Neurologe und Lernforscher Spitzer verteufelt Böhme digitale Lernprogramme nicht in Bausch und Bogen. Er kann der digitalen Verfügbarkeit von Wissen auf Mausclick durchaus Positives abgewinnen.

„Die größte Schwierigkeit besteht allerdings darin, dass man schon etwas mitbringen muss, wenn man sinnvoll und erfolgreich mit einer Suchmaschine arbeiten will. Man muss sich eben schon etwas in dem Gebiet auskennen, für das man Informationen sucht. Sonst fehlt das Verständnis dafür, mit welchen Begriffen man die Maschine füttern muss. [...] Nur aufgrund dieses Vorwissens gelingt es, sich in den unendlichen Weiten des Internets einigermassen

### Kreativität sollte systematisch gefördert werden

zielgerichtet zu bewegen, Wer dieses Vorwissen nicht hat, wird sich hoffnungslos verlaufen.“ (Seite 109)

Böhme benennt das grundlegende Problem beim Lernen neuer Inhalte. Der Lerner weiß noch nicht, was er wissen müsste, um den Inhalt zu begreifen. Jahrzehntlang haben Pädagogen in Deutschland daher das Hinterfragen einüben lassen, das Lernen als Weg mit nur vagem Ziel beschrieben, in der Absicht, dem Lernenden Entscheidungshoheit über seinen Lernprozess zu geben.

Was als Freiheit vom Nürnberger Trichter propagiert wurde, bürdet dem Lernenden eine ziemlich hohe Verantwortung auf. Er sei nun selbst nicht nur für das Lernergebnis, sondern auch für den Lernprozess verantwortlich. Das nimmt Lehrer aus der Verantwortung.

Digitalisierung des Lernprozesses setzt genau hier an. Individuell beeinflussbares Lerntempo wird gepriesen, individuell bestimmbare Lernorte.

Auf digitale Weise zu lernen, sei vertretbar als reines Trainingsprogramm für die Festigung von Stoff, den man bereits im Prinzip gelernt hat. Diese Lernmethode ähnelt dem Lernen im Nachhilfeunterricht oder sportlichen Trainingseinheiten.

„Als Grundmodell [...] ist [die digitale Lernmethode] toxisch. Sie

merzt *Kreativität geradezu aus.*“ (Böhme, S115)  
Kompetenz schafft das nicht, es übt bloß ein, was man schon kompetent beherrscht.

Übung macht den Meister. Auch Böhme bricht eine Lanze für das intelligente Üben. Dieses intelligente Üben findet Böhme bislang nicht in den zahlreichen Lern-Management-Programmen. Die Programme, die einzelne Kompetenzen zu fördern beabsichtigen, greifen zu kurz. *„Die Lehrer, die heute alles auf Kompetenzen herunterbrechen wollen, kommen sich viel moderner vor als die alten Pauker, die nur abfragbares Wissen vermittelten. Das sind sie vielleicht schon, aber sie haben nicht begriffen, dass man auch sehr stupide Kompetenzen abfragen kann, indem man mit billigen Lückentexten kontrolliert, ob die Schüler sie ausüben können.“* (S. 163)

Sinnvolles Lernen im Sinne von Befähigen sei damit nicht hinreichend zu erreichen.

Kompetenz sei, zitiert Böhme den Erziehungswissenschaftler Wolfgang Klafki (S. 145), *die Fähigkeit und Fertigkeit, auf einem umrissenen Gebiet Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, das auch zu tun.* Die „Königsklasse der Didaktik“ müsse also *„nicht das bulimisch angeeignete Wissen sein, nicht die routiniert und gelangweilt unter Beweis gestellte Kompetenz, sondern der kreative Umgang mit Problemen, für deren Lösung weder das gelernte Wissen noch die eingeübte Kompetenz ausreichen.“* (S. 163)

BCCM hat zur Vermittlung und Einübung interkultureller Managementkompetenz herausragend gute Erfahrungen mit ergebnisoffenen Rollenspielen und Fallstudien gemacht. Die BCCM-Lernmaterialien erfüllen den von Böhme vertretenen hohen Maßstab. Sie fördern den kreativen Umgang, indem anhand

realitätsnaher Situationen mit Handlungsbedarf das strategische Vorgehen zum Ausloten des Handlungsspielraums geübt wird. Es geht also nicht um richtiges oder falsches Agieren in kritischen Situationen, sondern um strategisches Herangehen an nachhaltige Lösungen für als schwierig empfundene interkulturelle Managementaufgaben. Wissen kommt zur Anwendung, Teilnehmer erleben, wie das Anwenden des Erlernten Handlungsspielräume vergrößert.

Interkulturelles Managementtraining, so wie es BCCM betreibt, bietet also ein elementares Begriffsraster zum Berufs- und Geschäftsleben in einem bestimmten Ausland sowie das Einüben des Berücksichtigens kulturspezifischer Handlungsspielräume beim Bewältigen regelmäßiger komplexer Managementaufgaben. Mit einem Wort: BCCM-Seminare regen die Kreativität an.

Digitale Lernprogramme dienen bei BCCM dazu, das Gelernte zu festigen.

Böhme (s. 117): *„[...]angesichts der um sich greifenden Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt hat gerade die Pflege und Förderung der Kreativität eine immense Bedeutung erhalten. Denn genau das sind die Maschinen nicht: kreativ.“*

Der kreative Umgang mit interkulturellen Situationen wird am besten nach wie vor im Präsenztraining geübt.

Präsenztraining kann auch webbasiert sein! **BCCMs interkulturelles Team-Coaching** für digitale Teams ist dafür das beste Beispiel. Wie es geht, erfahren Sie im BCCM-Büro.



### Training mit garantiertem Nutzen:

Besser ankommen in ...	€ 1680 + MwSt
Business Compass ...	€ 1525 + MwSt
Executive Training ...	€ 2480 + MwSt
New York, Rio, Shanghai...	€ 890 + MwSt
MFA Mit der Familie ins Ausland	€ 395 + MwSt
Individuelles Training ab	€ 980 + MwSt

Übernachtung und Verpflegung außerhalb der Seminarzeiten werden vom Hotel nach Inanspruchnahme gesondert in Rechnung gestellt.

