

Das Unternehmergegespräch
Bastian Broer, BCCM:

Erstklassige interkulturelle Trainings vermitteln unmittelbaren Nutzen für die Praxis

Warum gibt es BCCM?

Wir qualifizieren Leistungsträger für den beruflichen Erfolg. Das machen wir besonders effizient und besonders gut.

Wie fördern Sie den beruflichen Erfolg ihrer Kunden?

Die interkulturellen Trainings von BCCM beleuchten unternehmerisches Handeln in ausländischen Märkten und bieten zum interkulturellen Kompetenzerwerb Übungsmöglichkeiten mit anerkannten Business-Profis dieser ausländischen Märkte.

Wir belehren also unsere Kunden nicht, das könnten wir auch gar nicht, da unsere Kunden ihr Geschäft viel besser verstehen als wir. Unsere Kunden sind erfahrene Fach- und Führungskräfte mit erwiesener Expertise in ihrem Bereich. Die Kunden erwerben bei uns die interkulturelle Managementkompetenz, die ihnen als Zusatzqualifikation hilft, auch auf neuen ausländischen Märkten beruflich erfolgreich zu sein. Wir sorgen dafür, dass Manager und Unternehmen ihre Stärken auch auf ausländischen Märkten ausspielen können.

Wir qualifizieren unsere Teilnehmer, eigenständig in einem bestimmten Auslandsmarkt kompetent agieren zu können. Dazu bedarf es des Wissens über die Eigenheiten unternehmerischen Denkens und Handelns in diesen Märkten und auch der Übung.

BCCM wurde 2007 gegründet. Da gab es doch schon genügend Anbieter interkultureller Trainings.

Auf den ersten Blick durchaus. Zwei Anbieter aus der Pionierzeit interkultureller Trainings, einige Agenturen und viele Einzelkämpfer hatten sich den Markt geteilt. In mindestens zwei Konzernen existierten darüber hinaus eigene Teams, die sich um Internationalisierung und interkulturelle Trainings kümmerten. Und wöchentlich drängten neue interkulturelle Trainer an den Markt als Absolventen eines Studiums mit dem Anspruch der Internationalität. Dass sich zusätzlich auch etablierte Institutionen wie Fremdsprachenschulen, Kammern und Berufsverbände bemühten, Veranstaltungen zu diesem Thema anzubieten, sei nur am Rande erwähnt. Der Nachfrager stand vor einer schier unfassbaren Menge interkultureller Trainingsangebote, die allerdings ganz unterschiedliche Schulungen anboten.

Gab es noch Platz für ein neues Angebot?

Natürlich hatte der Markt nicht auf BCCM gewartet. BCCM strukturiert seine Trainings jedoch vom Kundennutzen her. So boten wir von Anfang an ein neues Produkt. Die bi-kulturellen Trainerteams präsentieren nicht allgemeines Wissen über Eigentümlichkeiten eines Marktes - was ein austauschbares Produkt wäre - sondern sie legen offen, welche Abwägungen das unternehmerische Handeln lokaler Leistungsträger im jeweiligen Auslandsmarkt prägen. Dies ermöglicht den Teilnehmern, eigenständig zu erkennen, welche Handlungsspielräume sich im ausländischen Umfeld eröffnen und welche Maßnahmen das Erreichen des eigenen beruflichen Erfolgs auf dem Auslandsmarkt absichern könnten. Unsere Trainings wissen vor allem Vorstände und Geschäftsführer zu schätzen, aber nicht nur die.

Können Sie ein Beispiel Ihres Vorgehens nennen?

Gern. Ein Vorstandsmitglied sah sich mit überraschend hohen Außenständen im japanischen Markt konfrontiert. Mit dem lokalen Geschäftsführer war man sich einig in der Bewertung, dass diese Lage sehr misslich war. Dennoch war der lokale Geschäftsführer nicht zu bewegen, die Zahlungen auf dem Rechtsweg einzufordern. Also fragte sich das deutsche Vorstandsmitglied, wie sich sein Geschäft unter diesen Umständen auf dem japanischen Markt überhaupt profitabel gestalten könne. Auf dem Training konnte der japanische BCCM-Trainer genau darlegen, unter welchen Umständen er gute Erfahrung gemacht hatte, Außenstände nicht von der japanischen Tochtergesellschaft, sondern direkt von der deutschen Muttergesellschaft anzumahnen. Der Teilnehmer konnte die Situation seiner Firma mit den geschilderten Faktoren vergleichen, und so das eigene Vorgehen interkulturell absichern. 3 Monate später war der größte Teil der Rechnungen beglichen, ohne dass die Geschäftsbeziehungen zu den japanischen Kunden gelitten hätte.

Hätte der Kunde nicht bei internationalen Rechtsanwaltskanzleien oder Beratungsunternehmen den gleichen Rat erhalten?

Vielleicht. Aber diese Dienstleister sind daran interessiert, ihre Dienste immer wieder zu verkaufen. BCCM sieht seine Aufgabe in der umfassenden, einmaligen Qualifizierung der Teilnehmer. Wir vermitteln eben auch Methoden zum Ausbau interkultureller Kompetenz. Unsere Teilnehmer verstehen ja viel mehr von ihrem

Geschäft als wir. Wir brauchen ihnen nur aufzuzeigen, wie Unternehmer und Manager in Japan oder anderen Märkten denken, dann können die meisten unserer Teilnehmer ihre Aufgaben selbst lösen. Dass sie zuweilen auf die Dienste von BCCM dennoch nicht verzichten möchten, ehrt uns.

Können Sie das näher erläutern?

Ein anderes Beispiel mag das erklären: Ein weiterer Kunde plante ein Joint-Venture im chinesischen Markt. Die Verhandlungen liefen an, es kam zu ersten Irritationen, die Verhandlung stockte, die Zeit drängte. So wollte der Kunde durch ein Training sicher stellen, dass das Auftreten der Verhandlungsführer keinen Anlass zu weiteren Irritationen gab. Im Training wurde schnell erkannt, welche chinesischen Usancen bislang unberücksichtigt geblieben waren. Die Teilnehmer erkannten aber auch, dass das bisherige Vorgehen wohl nicht der Grund für die Verzögerungen gewesen sein konnte. Das führte zu Überlegungen, ob das Geschäftsmodell auf den chinesischen Markt passt. Nun, BCCM-Trainer enthalten sich jeglicher Wertung, denn wir verstehen zu wenig vom konkreten Geschäft der Teilnehmer. Aber allein die Frage des bi-kulturellen Trainerteams von BCCM, ob das Geschäftsmodell auch ohne das Vorliegen einer in China mit etwas Unsicherheit behafteten Voraussetzung funktionieren würde, bewegte den Kunden dazu, den chinesischen Partner für dieses Vorhaben zu wechseln. Da das Training auch andere wichtige Reibungspunkte in deutsch-chinesischen Kooperationen umfasste, waren weitere Trainings nicht erforderlich.

Dass interkulturelle Trainer unternehmerisch

Erstklassige interkulturelle Trainings vermitteln unmittelbaren Nutzen für die Praxis

denken können, ist doch eher die Ausnahme. Erwarten die Teilnehmer nicht viel mehr Wissen über die korrekte Business-Etikette etc.?

Das ist korrekt. Die Teilnehmer an einem interkulturellen Training denken zunächst einmal an einen Benimmkurs. Wir gehen jedoch weit darüber hinaus. Denn Trainings, die kaum mehr als reines

Standardbenehmen vermitteln, suggerieren eine falsche Botschaft: Zum beruflichen Erfolg bedarf es eben nicht nur des korrekten Durchschnittsverhaltens, sondern überdurchschnittlich geschickten Verhaltens in komplexen Situationen. Es geht also um Handlungskompetenz, die sich bekanntlich aus Wissen und Umsetzung zusammensetzt.

Übungen in komplexen interkulturellen Business-Situationen sind daher ein integraler Bestandteil erstklassiger interkultureller Managementtrainings. Sie fördern die interkulturelle Handlungskompetenz der Teilnehmer, ohne sie zu belehren.

Überfordern die Übungen die Teilnehmer nicht?

Im Gegenteil! Die Teilnehmer sind das Handeln in komplexen Zusammenhängen gewöhnt. Sie erleben ein Reduzieren der Komplexität als praxisferne Simplifizierung. Allerdings erwarten

sie von den Trainern eine hohe Managementkompetenz. Eine so hohe Kompetenz ist für Kulturstandard-Trainings nicht notwendig. Wer Teilnehmer von Kulturstandard-Trainings während einer Entsendung an ihrem Arbeitsplatz im Ausland befragt, erhält dann auch sehr ernüchternde Rückmeldungen zu den meisten dieser Trainings. Das in den Trainings vermittelte Wissen könne man sich im Lande auch ohne Training schnell aneignen. Viele finden aber interkulturelles Training dennoch prinzipiell sehr sinnvoll und empfehlen es besonders für Kollegen, denen interkulturelle Kompetenz leicht abgesprochen wird. Also äußert man sich lobend, damit ein Training stattfindet.

Dann reicht es also offensichtlich, dass überhaupt irgendein interkulturelles Trainings stattfindet. Schaden kann es ja nicht.

So ist die weit verbreitete Haltung. Aber da irren viele Firmen. Ein erstklassiges interkulturelles Training setzt

ein deutliches Zeichen, dass vom Mitarbeiter erstklassige Arbeit erwartet wird. Erfährt der Mitarbeiter jedoch, dass das Training wenig tatsächlichen Nutzen bringt, schätzt er seine eigene interkulturelle Kompetenz häufig höher ein, als seine Kollegen ihm zugestehen würden. Das trägt dann bestimmt nicht zu einer reibungsarmen vertrauensvollen Zusammenarbeit bei. Ein Schaden entsteht also doch durch unangemessene interkulturelle Trainings, wenn auch ein Schaden, der keiner Kostenstelle direkt zugeordnet werden kann.



Also sollte lieber gar kein Training stattfinden, als ein mittelmäßiges?

Der Gedanke ist nicht ganz abwegig. Interkulturelle Trainings müssen einen Nutzen bringen. Für das Lesen eines professionellen Country-Briefings mit interkulturellen Ergänzungen braucht ein Manager vielleicht einen Tag. Ein Training muss in gleicher Zeit sehr mehr Nutzen vermitteln, ansonsten schafft es keinen relativen Mehrwert

Unsere Kunden zeigen sich von der Qualität der Trainings rundum begeistert. Warum sollte man sich dann mit mäßigen Trainings zufrieden geben? Es gibt natürlich auch Situationen, in denen Reiseführerwissen ausreicht. In diesen Situationen verzichten wir lieber auf einen Trainingsauftrag.

Aber mehr Wissen ist doch immer hilfreich.

Im Prinzip ja, aber die Teilnehmer stehen unter Zeitdruck. Sie profitieren von direkt anwendbarem Wissen. Deshalb lohnt es, Trainings vom Nutzen für die berufliche Praxis her zu denken. Das klingt zwar banal, aber bislang wird viel zu sehr aus Sicht der interkulturellen Experten gedacht. In diesem Sinne bieten Trainings mit führungserfahrenen bi-kulturellen Trainerteams einen großen Vorteil. Die Trainer kennen die Arbeitswelt der Teilnehmer und können entsprechend differenziertes Wissen zur Verfügung stellen. Das Ergebnis sind zumeist sehr effektive Trainings, die nicht so schnell zu kopieren sind.

Fotos: 1. Seite: Reiner Sturm/www.pixelio.de, TANG Hong



BCCM - Interkulturelle Trainings für Profis

BCCM Am Zinnbruch 15 53129 Bonn www.bccm-web.com