

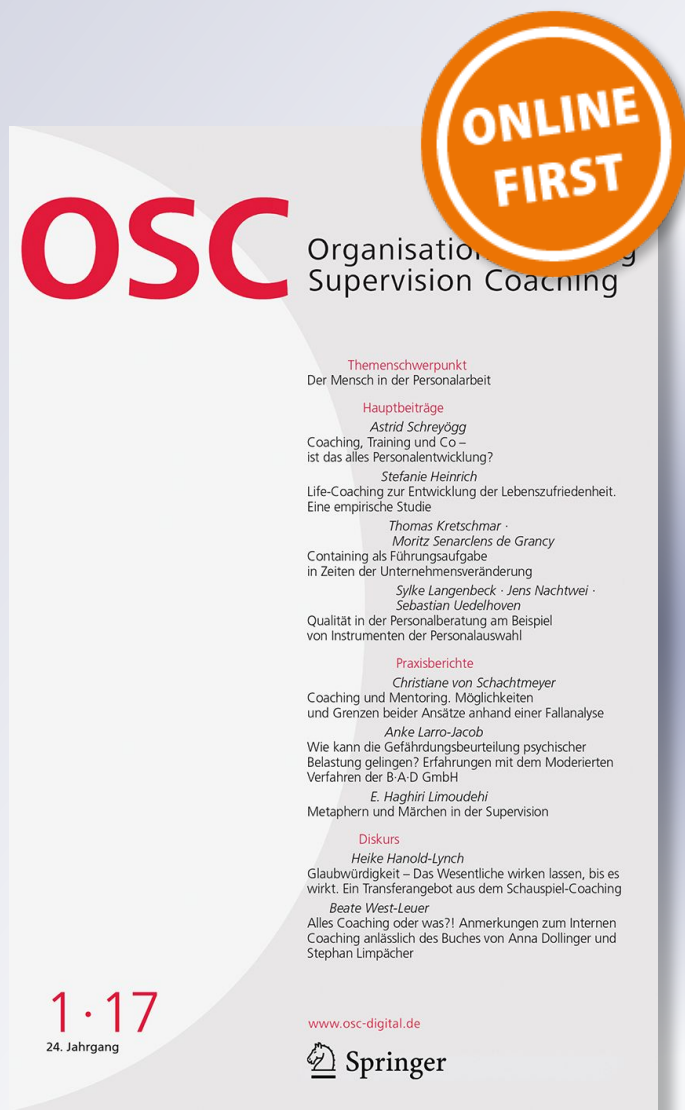
Interkulturelles Coaching – eine komplexe, systemische Herausforderung

Sylvia Schroll-Machl, Stefan Schmid & Emily Slate

Organisationsberatung, Supervision, Coaching

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach
DOI 10.1007/s11613-018-0535-7



OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching

ONLINE FIRST

Themenschwerpunkt
Der Mensch in der Personalarbeit


Hauptbeiträge
Astrid Schreyögg
Coaching, Training und Co – ist das alles Personalentwicklung?
Stefanie Heinrich
Life-Coaching zur Entwicklung der Lebenszufriedenheit. Eine empirische Studie
Thomas Kretschmar - Moritz Senarclens de Grancy
Containing als Führungsaufgabe in Zeiten der Unternehmensveränderung
Sylke Langenbeck - Jens Nachtwei - Sebastian Uedelhoven
Qualität in der Personalberatung am Beispiel von Instrumenten der Personalauswahl

Praxisberichte
Christiane von Schachtmeyer
Coaching und Mentoring. Möglichkeiten und Grenzen beider Ansätze anhand einer Fallanalyse
Anke Larro-Jacob
Wie kann die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gelingen? Erfahrungen mit dem Moderierten Verfahren der B-A-D GmbH
E. Haghiri Limoudehi
Metaphern und Märchen in der Supervision

Diskurs
Heike Hanold-Lynch
Glaubwürdigkeit – Das Wesentliche wirken lassen, bis es wirkt. Ein Transferangebot aus dem Schauspiel-Coaching
Beate West-Leuer
Alles Coaching oder was?! Anmerkungen zum Internen Coaching anlässlich des Buches von Anna Dollinger und Stephan Limpächer

1 · 17
24. Jahrgang

www.osc-digital.de

 Springer

Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".



Interkulturelles Coaching – eine komplexe, systemische Herausforderung

Sylvia Schroll-Machl · Stefan Schmid · Emily Slate

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Zusammenfassung In der globalisierten Welt findet interkulturelles Coaching eine hochkomplexe Realität vor. Denn der Coachee agiert als individuelle Persönlichkeit (Fokus *Person*), im situativen Rahmen seiner Aufgabenstellung und seines Firmenkontexts (Fokus *Situation*), geprägt durch die Sozialisation in seiner eigenen Kultur, kommunizierend und interagierend mit anderskulturellen Personen (Fokus *Kultur*). Die Gewichtung der Foki zur Identifikation und Lösung der zu besprechenden Probleme kann je nach Fall variieren, aber alle drei Foki werden wirksam sein – gleichzeitig und als verzahntes System. Wie damit im Coaching gearbeitet wird, verdeutlichen die Autoren durch zwei Ebenen: die deskriptive Ebene von Fallbeispielen und die analytische Ebene abstrahierender Gedanken.

Schlüsselwörter Interkulturelles Coaching · Systemische Beratung · Dreiecks-Modell · Phasen interkultureller Zusammenarbeit

Intercultural coaching: a complex systemic challenge

Abstract Intercultural coaching takes place in the highly complex reality of a globalized world. The coachee is an individual acting in the situational context of his assignment and his corporate culture. He has been socialized in his own culture, but

Dr. Dipl.-Psych., Dipl.-Rel.-Päd. (FH) S. Schroll-Machl (✉)
Frauenstraße 16b, 94469 Deggendorf, Deutschland
E-Mail: info@schroll-machl.de

Dipl.-Psych. Dr. S. Schmid
Rotbuchenstr. 19, 81547 München, Deutschland
E-Mail: kontakt@stefanschmid-consult.de

E. Slate
Düsseldorfer Str. 4, 80804 München, Deutschland
E-Mail: Emily.slate@gmail.com

is communicating and interacting with people who have been socialized in different cultures. In order to identify and solve problems, all three aspects (person, situation, culture) have to be considered. Some aspects may have more influence than others may, but they combine in a closely interwoven system. The authors outline the theoretical background of intercultural coaching and illustrate the process with case studies.

Keywords Intercultural coaching · Systemic consultation · Triad model · Phases of intercultural cooperation

1 Einführung

Mit der immer weiter fortschreitenden Globalisierung und dem damit einhergehenden Bewusstsein um die Bedeutung interkultureller Kompetenz stieg zunächst die Nachfrage nach interkulturellen Trainings und seit ein paar Jahren auch die nach interkulturellen Coachings. Während es zu interkulturellen Trainings inzwischen eine Fülle von wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Publikationen gibt, müssen die Aspekte interkulturellen Coachings im Moment noch immer weithin heuristisch im Sinne einer Darstellung der vorfindbaren Praxis behandelt werden und bedürfen einer Systematisierung (vgl. Blümel 2005; Nazarkiewicz und Krämer 2012; Vanderheider und Mayer 2014; Franke und Milner 2013). Insofern kann auch der Anspruch dieses Beitrags folgendermaßen umrissen werden: Er will aus der gelebten, angebotenen und nachgefragten Praxis berichten und diese anhand eines einfachen Modells etwas strukturieren.

2 Was ist interkulturelles Coaching?

Die Intention eines interkulturellen Coachings ist es, international tätigen Fach- und Führungskräften Unterstützung bei der Lösung kommunikativer und interaktiver Probleme in der internationalen Zusammenarbeit und im interkulturellen Management zu liefern (vgl. Kinast 2005; Barmeyer 2003; Clement und Clement 1999; Blümel 2005). Ergänzend zu den diversen existierenden Coachingansätzen stellt es damit eine Coachingart mit klarer thematischer Schwerpunktsetzung (Schreyögg 2003) dar. Es geht in dialogischer Form auf die spezifischen Bedürfnisse und Fragen des Coachees ein, auf konkrete Fälle und konkrete Projekte, bietet den Schutzraum des Vieraugengesprächs und Diskretion. Kurz, interkulturelles Coaching ist eine persönliche, prozessorientierte, interkulturelle Beratung auf individueller Ebene, das auf den konkreten Qualifizierungsbedarf abgestimmt ist und den Lerntransfer sichert.

Im Unterschied zu interkulturellen Trainings ist interkulturelles Coaching kein „Standardprogramm“, sondern eine Fortbildung mit perfektem Zuschnitt (vgl. Bolten 2005, 2003; Barmeyer 2005). Die Trennlinie zwischen Coaching und Training ist fließend: Je mehr es um die Vermittlung von interkulturellem Know-how geht und die Inhalte deshalb zwangsläufig standardisierter und stereotyper sind, desto angemessener ist es, von interkulturellem Training zu sprechen (z. B. durchaus auch als

Einzeltraining). Je mehr sich der Schwerpunkt auf die konkrete, fallbezogene Beratung verlagert, desto treffender ist der Lernprozess als interkulturelles Coaching zu bezeichnen (durchaus auch als Gruppencoaching). Dabei kann ein Training bereits Coaching-Elemente beinhalten, und ein Coaching braucht manche Trainingselemente.

Die Anlässe für ein interkulturelles Coaching sind so vielfältig wie die internationalen Konstellationen, in denen viele Fach- und Führungskräfte heute arbeiten:

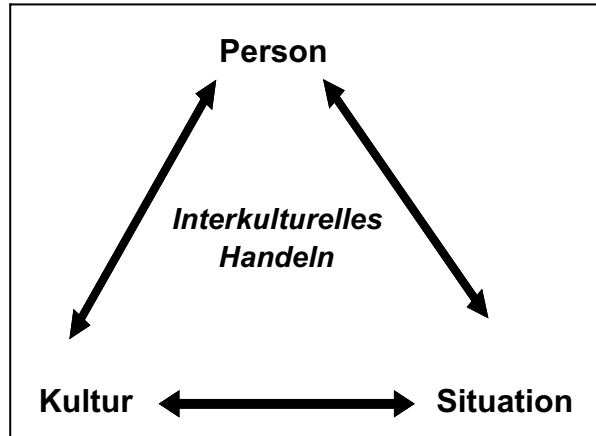
- Da arbeitet jemand eigentlich in einer Firma in seinem Heimatland (z. B. im Vertrieb, als Controller oder als SAP-Experte), aber die Geschäftspartner, Kollegen und Kunden sind über den Globus verstreut, und er hat fast mehr mit Menschen im Ausland zu tun als mit Personen in seinem Land.
- Da ist jemand, z. B. als Entwickler in ein länder- oder kontinentübergreifendes „virtuelles Team“ eingebunden oder gar dessen Leiter ist.
- Da gibt es Tochterfirmen im Ausland, und zwischen den Kollegen der Zentrale und den Auslandsgesellschaften besteht eine rege Zusammenarbeit, vielleicht gerade in Form einer Verlagerung und/oder eines Rollout-Prozesses.
- Da wird jemand als trouble-shooter in ein anderes Land geschickt, z. B. in eine Niederlassung oder zu einem Lieferanten.
- Da werden Firmen ge- und verkauft, und die Mitarbeiter haben sich auf einen neuen, fremdkulturell geprägten Managementstil einzustellen und sich nach der Fusion um die Post-Merger-Integration mit ihren fremdnationalen Chefs, Kollegen oder Mitarbeitern zu bemühen.
- Da ziehen etliche einem (attraktiven) Arbeitsplatz hinterher und finden sich als (brain-drain-) Migranten in einem fremden Land wieder.
- Da gibt es sogenannte Expatriates, die für einige Zeit in ein anderes Land versetzt werden, und ihre Familien,
- sowie Impatriates aus anderen Ländern, deren Einsatzort im Moment Deutschland ist.

Stets warten – fachlich und persönlich – große Herausforderungen auf die Betroffenen, die dringend der Unterstützung durch interkulturelles Know-how bedürfen, sollen diese Herausforderungen mit möglichst wenig Blessuren für alle Beteiligten und zügig bewältigt werden. Formuliert wird der Wunsch nach Coaching dabei nicht selten nach einer Variante von „Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahme“, die an Schwächen und deren Optimierung arbeiten soll und die möglichen interkulturellen Aspekte dabei mehr oder weniger im Blick hat.

3 Wie sieht ein typisches Interkulturelles Coaching aus?

Die individuelle, person- und fallzentrierte Bearbeitung der jeweiligen Problemstellung des Coachees erfordert bei einer internationalen Aufgabenstellung oder Konstellation die Ergänzung der traditionellen Coachingansätze um die kulturelle Ebene. Entscheidend ist nun, zu berücksichtigen, dass kulturelle Elemente mit diversen Faktoren verzahnt sind, die der *Persönlichkeit* und den spezifischen *situativen* Bedingungen entspringen und gleichzeitig mit diesen wirksam sind (vgl. Clement

Abb. 1 Interkulturelles Handeln



und Clement 1999; s. Abb. 1). Interkulturelles Coaching hat den Anspruch, den Coachee in diesem *System* zu begleiten. Denn schließlich agiert die konkrete Person nicht nur in einer bestimmten Situation mit einer bestimmten Aufgabenstellung, sondern wurde ihrerseits sozialisiert in einer oder gar mehreren Kultur/en und ist nun konfrontiert mit anderskulturellen Partnern (vgl. Benett 2013).

Den jeweiligen betrieblichen Konstellationen gemäß, existieren diverse Formen interkulturellen Coachings (vgl. Tab. 1). Ihnen allen gemein ist der Dreiklang Kultur – Person – Situation (vgl. Abb. 1): Jeder ist eine individuelle *Persönlichkeit*, jeder verkörpert aufgrund seiner Sozialisation *kulturelle* Spezifika, jeder agiert in einer speziellen *Situation*, d. h. innerhalb seiner durch die Aufgabe definierten Rahmenbedingungen. Diese systemischen Zusammenhänge sind sowohl bei der Problemanalyse als auch zur Entwicklung nachhaltiger Lösungen zu berücksichtigen und ernst zu nehmen.

Im Folgenden wird nun jede dieser drei Ebenen etwas näher betrachtet und zu den jeweils anderen in Bezug gesetzt. Konkret bedeutet das in der Praxis, dass jede Ebene im Coaching gegenwärtig ist und je nach Bedarf und Coachingverlauf näher herangezogen und betrachtet wird, d. h. dass je nach Fall und Zielsetzung der Schwerpunkt im Coaching mal auf der einen, mal auf der anderen Ebene liegen oder auch zwischen den Ebenen wechseln kann.

3.1 „Kultur“ – Nationalkulturen

Die Nachfrage nach einem Coaching ist meistens ausgelöst durch Unsicherheit, durch akute Störungen der Handlungsabläufe im (interkulturellen) Feld, durch vermehrten Stress, durch Unzufriedenheit aufgrund enttäuschter Erwartungen, durch die Beobachtung divergierender Arbeitsstile, durch Irritationen ob einiger „unverständlicher“ Erlebnisse, durch Konflikte oder durch den Wunsch, sich auf eine anspruchsvolle internationale Aufgabe vorzubereiten. Ein wesentliches Ziel des interkulturellen Coaching besteht daher in jedem Fall darin, für mögliche Kulturunterschiede zu sensibilisieren und Kenntnisse über die Zielkultur/en zu vermitteln. Denn um das

Tab. 1 Formen interkulturellen Coachings

Form	Charakteristik
Einzelcoaching	Coaching einer Einzelperson
Gruppencoaching	Coaching eines bestehenden Teams bzw. einer kollegialen Kleingruppe
Selbstcoaching	Techniken und Materialien, um das im Einzel- bzw. Gruppencoaching Erarbeitete langfristig einsetzen und weiter entwickeln zu können
Schattencoaching	Begleitung des/der Coachees „im Feld“
Hybridbildung Coaching – Training	Abwechselnder oder verzahnter Einsatz von interkulturellem Coaching und interkulturellem Training

Grundsätzlich kann Coaching punktuell und prozessual stattfinden.

Der Coach selbst kann aus der Kultur des Klienten (Vorteil: kulturelle Nähe, Muttersprache) oder der Zielkultur (Vorteil: Vertrautsein mit Zielkultur) stammen

Geschehen verstehen und das eigene Verhalten anpassen zu können, ist schlichtweg interkulturelles Wissen nötig. Ausgehend von den Erfahrungen, dem Vorwissen und den Fragen des Klienten erfolgt die Arbeit an (generalisierbaren, ländertypischen) Kulturstandards der Beteiligten, d. h. des fremden länders- bzw. regionenspezifischen und des eigenen Wertesystems und seiner Ursprünge. Es gilt, die jeweiligen Wertesysteme in ihrem Konfliktpotenzial im Kontrast sehen zu lernen und die daraus resultierenden kulturellen Kollisionen nachvollziehen zu können (vgl. Schroll-Machl 2002, 2003, 2016;). – In diesem Punkt ist interkulturelles Coaching dem interkulturellen Training sehr ähnlich.

Ein Beispiel: Ein Deutscher wurde nach Indien entsandt, um dort am Aufbau einer Produktionsstätte maßgeblich mitzuarbeiten und seine beiden deutschen Kollegen vor Ort zu unterstützen. Er lebt bereits einige Wochen in Indien, bevor er ein interkulturelles Coaching aufsucht. Fast zeitgleich wurden auch zwei indische Kollegen nach Deutschland geholt, damit sie hier Einblick in diverse Prozesse erhalten, um sie dann in Indien umsetzen zu können. Auch sie erhalten ein Coaching. Der Deutsche wie auch die Inder kommen dabei mit dem Wunsch, sowohl Antworten auf ihre Fragen zu erhalten als auch weitere Infos zu bekommen, was sie sonst noch alles wissen und beachten sollten im Umgang mit ihren jeweiligen fremdkulturellen Partnern.

Fragen des Deutschen lauten beispielsweise:

- Wie kann er den Know-how-Transfer organisieren? Wie stellt er maximales Lernen der Inder sicher?
- Wieso sind Inder so extrem hierarchieorientiert, und wie soll er sich angesichts dessen in Indien positionieren?
- Sein Gefühl sagt ihm, dass er die auf deutschen Vorstellungen basierenden Zeitvorgaben des deutschen Managements in Indien nicht einhalten können wird. Die Bedingungen sind einfach zu verschieden von Deutschland. Was kann er machen?
- Wie ist mit Hauspersonal umgehen? Wie mit – für deutschen Geschmack – überfreundlichen Nachbarn und Bekannten?
- Gibt es irgendein Konzept, mit dem die enormen sozialen Unterschiede in Indien zu erklären sind? Der Tod einer Frau auf der Straße sitzt ihm noch als tiefer Schock in den Knochen und beeinträchtigt seine Sympathie für Inder.

Tab. 2 Einige wesentliche indische und deutsche Kulturstandards im Kontrast

Indische Kulturstandards	Deutsche Kulturstandards
Hierarchie als Organisationsprinzip	Abstrakte Strukturen als Organisationsprinzip
Familienkollektivismus	Individualismus
Primat der Beziehungsebene	Primat der Sachebene
Indirekter, impliziter Kommunikationsstil	Direkter, expliziter Kommunikationsstil
Polichrones Zeitverständnis	Monochrome Zeitplanung

Fragen der Inder sind u. a.:

- Wie kriegen sie in Deutschland Kontakte? Die Einsamkeit, die Wochenendruhe, das Beschränken der Kontakte seitens des Chefs und der Kollegen auf die Arbeit wird ihnen zunehmend unerträglich. Wen dürfen sie für ihre ganz banalen Alltagsfragen ansprechen? Was sind sonst geeignete Smalltalk-Themen?
- Wieso brauchen sie sogar firmenintern Termine zur Besprechung dessen, wozu sie eigentlich hier sind?
- Sie haben deutsche Diskussionen erlebt. Wieso sind diese so aggressiv? Wie können es deutsche Mitarbeiter wagen, ihre von der Meinung des Chefs und sogar von der Meinung eines Kunden abweichende Meinung zu äußern?
- Es gibt für alles Regeln und Pläne. Sind diese wirklich verbindlich?
- Wie kann es sein, dass in Deutschland so wenig Englisch gesprochen wird? Was tun?

Ein wesentlicher Baustein des interkulturellen Coachings für beide Seiten besteht in der Erörterung entscheidender unterschiedlicher deutsch-indischer Kulturstandards (vgl. Schroll-Machl 2002; Mitterer et al. 2013), denn sie liefern Erklärungen für die Beobachtungen und geben Anhaltspunkte, wie sich die Coachees ihrerseits verhalten könnten (vgl. Tab. 2).

Ziel eines Coachingprozess ist nicht nur eine wertebezogene Verhaltens- und Einstellungsänderung, sondern auch eine Neujustierung und Neueinschätzung der bisherigen Art der Nutzung von Managementtools, der Art der Führung und des Konfliktmanagements, der Organisations- und Planungstechniken, der Kommunikationsmuster etc. (vgl. Nazarkiewicz und Krämer 2012). Denn die professionellen Fertigkeiten, die jemand hat und selbstverständlich auch international anwendet, führen häufig zu Verwunderung. Sie funktionieren dort nicht oder anders. Gerade dieser Transfer ist ein wesentliches Ziel. So muss sich der Klient im Coaching z. B. fragen muss: Was gilt eine Projektleitervereinbarung in Tschechien? Wieso funktionieren Feedbacktechniken und Personalbeurteilungsbögen in Ungarn nicht? Was ist bei einer Net-Konferenz mit indischen Softwareentwicklern zu beachten? Wie ist das neue Buchführungssystem in Singapur einzuführen? Wie gestalte ich meinen Amtsantritt als neuer Chef in Polen? Es ist nötig, das Tool bzw. die „professionelle Selbstverständlichkeit“ des Coachees zu betrachten und dann die nötige Anpassung ans Zielland zu überlegen. Und es muss gründlich an der Standortbestimmung in der (neuen) internationalen Position und der damit verbundenen Rollendefinition gearbeitet werden.

Methodisch lebt diese Analyse- und Lernebene im Coaching vor allem vom Narrativen und seiner Analyse: Der Coachee erzählt von seinen Erlebnissen, Erfahrungen, Ärgernissen und Irritationen, und er tut das so emotional oder sachlich, wie ihm eben zumute ist, wenn so einiges entgegen seinen Erwartungen und Absichten lief. Diese Statements und „Critical Incidents“ und die ihn bedrängenden Fragen sind nun der Ausgangspunkt, um die seinerseits selbstverständlich gelebten, aber vom Gegenüber enttäuschten deutschen Kulturstandards zu bewusst zu erfassen und um dann zu einem Perspektivwechsel auf die Seite des anderskulturellen Partners zu gelangen und dessen vermutlich in dieser Interaktion wirksamen anderskulturellen Kulturstandards zu erfassen. Die Definition der kontrastiven Kulturstandards ist dabei das Vehikel zur Identifikation künftiger Handlungsstrategien, die ihrerseits kognitiv verstehbar, emotional lebbar und motivational umsetzbar sein müssen.

3.2 „Persönlichkeit“ – Führungskraft, Mitarbeiter

Im Zentrum eines Coachings steht immer der Klient mit seiner Persönlichkeit, seinem Temperament, seiner Berufs- und Lebenserfahrung. So liegt auch, wie erwähnt, während des kulturvergleichenden Arbeitens der Schwerpunkt auf dem Abgleich der persönlichen Charaktereigenschaften des Klienten mit den Kulturstandards des Ziellands (sein „Kulturprofil“). Denn die Stimmigkeit des Mitarbeiters zu seinem Umfeld, seine Passung zur internationalen Aufgabe und zur Zielkultur, seine individuellen Stärken und Schwächen sind es, die in der Interaktion mit den anderen zu Problemen und Synergieeffekten führen. Durch die Reflexion der Befindlichkeit des Coachees und seines Erlebens sind die kleineren und größeren Kulturschocksymptome und ihre Auslöser aufzuspüren, um dann die eigenen affektiven, kognitiven und behavioralen Spielräume zu ihrer Bewältigung auszuloten.

Konkrete Coachingfragen lauten: Welche Einstellung hat der Coachee zu den identifizierten Kulturstandards? Wie schätzt er sich selbst ein auf den Skalen dieser kontrastiven Kulturstandards? Was fällt ihm leicht, an der anderen Kultur zu akzeptieren? Was schwer? Was lebt er bereits? Je mehr es möglich ist, auf bislang gemachten eigenen Erfahrungen des Coachees aufzubauen, desto ergiebiger ist die Fragestellung: Was wären/wären Lösungsansätze zur Überbrückung der Kulturunterschiede? Was erlebte „best practices“? Damit wird eben nicht nur Wissen erworben, sondern Erfahrenes kognitiv aufgearbeitet und in den richtigen Kontext gestellt. So kommt ein Coachee, der von seinem Naturell her zu Spontaneität und Schonmal-Loslegen neigt (und damit in Deutschland oft aneckt), beispielsweise in einem polychronen Land wie Rumänien sehr gut zurecht, denn dort gilt dieser Zug an ihm als eine große Stärke. Oder eine Person, die gerne intensive, durchaus ins Private gehende Kontakte zu Kollegen mag, kommt in Russland gut zurecht.

Etwas mehr Zeit braucht die Fragestellung: Wie kriegt der Coachee Zugang zu den Aspekten einer Fremdkultur, die ihm gegen den Strich gehen? Wie kann er innere Blockaden überwinden, um auf die anderen zuzugehen, bzw. wie kann er sich bremsen, um einen Konflikt zu verhindern? Denn er wird nicht die Fremdkultur ändern, er kann nur seine Einstellungen und sein Verhalten ändern und muss trotzdem mit allen für ihn schwierigen Aspekten der Fremdkultur zurechtkommen. Ein geradezu prototypisches Beispiel dafür wäre: Die freundliche und persönliche

Art der chinesischen Kollegin kommt unserem Coachee sehr entgegen, aber dass sie ihm damit auch einen enorm zeitaufwändigen Abstimmungsbedarf mit vielen Besprechungen abverlangt, das kostet ihn sehr viel Geduld. Oder in einem anderen Fall die Sorge eines gewissenhaften deutschen Coachees, der Firma gegenüber illoyal zu sein, wenn er bei der Durchführung seiner Rollout-Aufgabe nicht buchstabengetreu handelt, sondern mit etwas innerer Distanz seinen fremdkulturellen Kollegen einen gewissen Interpretationsraum zugesteht, der eine Anpassung der Vorgaben an die Bedingungen vor Ort erst ermöglicht.

Handelt es sich bei den Coachees um Expatriates, nimmt zudem die Diskussion der jeweiligen Kulturschockphänomene einen relativ breiten Raum ein. Wie geht es mir, dem Coachee? den Angehörigen? Was macht diese Art zu leben und zu arbeiten mit uns? Wie überleben wir das möglichst produktiv (z. B. den Umzug der Familie, die Trennung von der Familie, das extreme Alleinsein im Ausland, die wochenlange Reisetätigkeit)? Und der Königsweg zur Bewältigung besteht natürlich darin, den inneren positiven Schlüssel zu dieser Situation zu finden und nicht nur die Belastungen zu sehen. Relativ häufig ist die Situation die, dass jemand von einem Land ins nächste versetzt wird. Hier kommt die Frage nach den Lernerfahrungen hinzu: Welche Bilanz ziehe ich aus der letzten Aufgabe? Was, denke ich, ist übertragbar auf die neue Herausforderung? Manche Aspekte sind klassisch kulturelle, andere, persönliche liegen auf der Ebene der Persönlichkeitsreifung und können als Ressource bewusst gemacht werden. Ähnliches gilt natürlich überhaupt für Leute mit einschlägigen interkulturellen Vorerfahrungen, denn häufig sind Coachees mit mehreren Kulturen konfrontiert und benötigen reflektiertes Wissen zu einer ganzen Kombination von Kulturen.

Immer wieder stellt es sich heraus, dass die Frage nach den Motiven für die interkulturelle Arbeit ein Schlüssel ist, wie leicht und gut sich jemand auf die andere Kultur einstellen kann und mag. Und das führt unweigerlich ganz generell zum Thema: Welche Persönlichkeitseigenschaften befördern und begünstigen denn generell interkulturelle Kompetenz und interkulturellen Erfolg? (vgl. Thomas et al. 2003, 2005) Wie würde sich denn der Coachee hier einschätzen? Wo liegen seine Potenziale?

Beispiele im deutsch-indischen Kontext: Bei der Erörterung bzw. dem Durchspielen der Fragen des Coachees im Rollenspiel können je nach individuellem Fall beispielsweise folgende Aspekte bedeutsam werden:

Bei Deutschen:

- Wie drückt sich jemand verbal aus? Um welche Elemente der Rücksichtnahme und der Diplomatie kann er sein Verhalten anreichern?
- Welche Erfahrungen der eigenen Biographie können Modell stehen für die erforderliche Kombination von ausgeprägtem Hierarchiebewusstsein und einer lebendigen, persönlichen, emotional positiven Beziehungsebene zu seinen Mitarbeitern?
- Inwiefern ist ein Deutscher ein Familienmensch? Welche seiner diesbezüglichen Eigenschaften und Lebensumstände wirken auf indische Geschäftspartner vertrauensbildend, welche eher befremdlich?
- Wie steht es um seine Empathie? Was umfasst Empathie in Indien? Was ist für ihn leistbar?

Für Inder:

- Was ist der Zuständigkeits- und Kompetenzbereich des Coachees? Welche Erwartungen werden somit an ihn gestellt? Wie kann er sie zunehmend selbstständig (!) erfüllen?
- Wie erreicht der Coachee, dass seine deutschen Partner flexibel sind, wenn er das zur Erfüllung seiner Aufgabe braucht?
- Übungen zur verbalen Selbstbehauptung und zur klaren Meinungsäußerung.
- Welche Elemente des Lebens in Deutschland und mit Deutschen sind positiv? Wie sind diese auszubauen? Was sind die „Schmerzpunkte“ in Deutschland? Was könnte hier der eigene (!) Beitrag sein zur Verbesserung der Situation?

Die Chance des Coachings liegt gerade darin, die individuelle Person des Coachees in den Mittelpunkt zu stellen. Das gilt natürlich auch für den lediglich imaginativ anwesenden Anderen aus der Fremdkultur, den Partner, Kunden, Chef oder Mitarbeiter des Coachees. Soweit das möglich und der Arbeit dienlich ist, wird auch er nicht lediglich als prototypischer Vertreter beispielsweise „der“ Slowaken betrachtet, sondern es wird auch hier differenziert, „wie Petr erlebt wird und wie Petr überhaupt so ist“.

Methodisch ist ein interkulturelles Coaching auch auf dieser Ebene vorwiegend gesprächsorientiert: Konflikte werden thematisiert und erläutert, ihre Ursachen werden analysiert und verständlich gemacht, Interaktionen werden nachvollzogen. Inszenierungen von Schlüsselsituationen oder -konflikten als Aufstellung oder Rollenspiel sowie Übungen vertiefen gezielt den Prozess. Reflexionsbögen und Einschätzungsskalen geben Orientierung und bilden bei mehrfacher Anwendung den Lernprozess ab. Zielvereinbarungen und „Hausaufgaben“ stellen den Transfer sicher. Kurz: alle Methoden, die in Coachings der Persönlichkeitsentwicklung dienen können (vgl. Nazarkiewicz und Krämer 2012; Vandenheiden und Mayer 2014), können mit entsprechender Schwerpunktsetzung oder ggfs. Änderung zum Einsatz kommen.

3.3 „Situation – Unternehmen, Firma“

Die meisten Ansätze zum interkulturellen Coaching beschränken sich de facto auf die Ebenen „Kultur“ und „Person“ (vgl. Blümel 2005; Barmeyer 2005), für Gruppencoachings noch ergänzt um gruppendynamische Aspekte (vgl. Bolten 2003, 2005). Das ist jedoch nicht immer ausreichend. Denn der Klient agiert innerhalb einer konkreten Organisation, deren Erwartungen er zu erfüllen hat und die ihm mit ihren Strukturen Handlungsfelder eröffnet und Grenzen setzt. Das sind schlagwortartig: die Organisations- und Machtstruktur, die Unternehmenskultur, strategische Managementvorgaben, aber auch die Internationalisierungsstrategie der Firma mit (oder gerade mit fehlenden) Vorgaben zum Umgang mit Problemen des Change Managements oder des Post Merger-Prozesses. Das alles – häufig gekleidet in Zeitpläne, Projektpläne, Budgets – bestimmt den generellen und den interkulturellen Spielraum des Klienten wesentlich und ist deshalb in Betracht zu ziehen.

Die damit verbundenen Probleme lassen sich in zwei Themenkomplexen zusammenfassen:

(1) *Die für eine Managementaufgabe und -situation grundsätzlichen und typischen Managementprobleme bleiben bei interkultureller Zusammenarbeit erhalten, sie bekommen im interkulturellen Kontext jedoch eine zusätzliche Färbung:* Aufgrund der verteilten Rollen wird die Frontlinie, an der die Probleme auftreten, als mit der Grenzziehung zwischen den beteiligten Kulturen vielfach identisch erlebt: hier die eine Kultur, dort die andere. Die interkulturelle Note besteht nun darin, dass jede Seite die Problemlösungen, die sie vornimmt, so gestaltet, wie das in ihrer Kultur erfolgversprechend erscheint, und dass sie ferner den Konflikt mit der anderen Seite jeweils auf kulturtypische Art austrägt. Mutter-Tochter-Konflikte bleiben somit beispielsweise Konflikte mit der Zentrale – sie verstärken sich aber aufgrund der hinzukommenden interkulturellen Eigenarten und der resultierenden Missverständnisse. Oder: ein Hauptproblem standortverteilter Kooperation ist immer, dass der Kommunikation nie genug sein kann – bei international standortverteilter Kooperation ist das noch extremer, da die Kommunikationsprozesse selbst häufig ein interkulturelles Problem darstellen. Oder: Konflikte zwischen front-office und back-office, Konflikte innerhalb von Matrixstrukturen, Konflikte zwischen Entwicklung und Vertrieb usw. sind sprichwörtlich – mit einer internationalen Verteilung der Rollen auf verschiedene Kulturen verschärfen sie sich.

Hilfreich ist es daher, die Coachingfrage „Wie lautet die internationale Aufgabenstellung?“ zweigleisig aufzuspalten:

- Was sind die grundsätzlichen Probleme einer solchen Managementaufgabe oder einer solchen Organisationsstruktur, die auch im Inland auftauchen würden? Sie bewusst wahrzunehmen, verhindert die Fehlinterpretation eines jeden Problems als interkulturelle Schwierigkeit.
- Lauern zusätzliche Probleme, die sich auf die vorhandenen internationalen Bedingungen (wie Zeitunterschied, räumliche Distanz, Sprache, Ausbildungsunterschiede, Lohngefälle usw.) zurückführen lassen? Erst dann analysieren Coach und Coachee: Welche Schwierigkeiten werden speziell durch Kulturunterschiede im Sinne von Mentalitätsunterschieden verursacht?

In unserem Beispiel: Die Telefonkonferenzen, ein in der Firma beliebtes Kommunikationsmittel, sind zwischen der deutschen Mutter und der indischen Tochter enttäuschend und nicht ergiebig. Während Deutsche glauben, mit diesem Medium vieles managen zu können, bevorzugen Inder persönliche Begegnungen, vor allem wenn es um problematische Punkte geht. Da das Management aber den Mitarbeitern keine Reisen genehmigt, müssen die Telefonkonferenzen, so gut es geht, optimiert werden. Bei genauerer Analyse tauchen u. a. folgende Ideen als machbar auf: (1) Auch in den Telefonkonferenzen ist die Beziehungsebene nicht zu vernachlässigen, sondern, so weit möglich, zu etablieren und zu pflegen. (2) Lieber häufigere und „kleinere“ Telefonkonferenzen zwischen den jeweiligen deutschen und indischen Fachkräften *oder* zwischen den jeweiligen Chefs, aber keine Mischung diverser Bereiche, mehrerer Hierarchieebenen und unterschiedlicher Themen mehr. (3) Ja-Nein-Fragen vermeiden, selbst wenn nur Listen gecheckt werden. (4) Bei spürbar gesichtsbedrohenden Situationen das Thema fallen lassen und außerhalb der Telefonkonferenz klären.

(2) *Die organisatorischen Strukturen und Bedingungen der beteiligten Firmen im In- und Ausland, der Mutter und der Tochter sind auf beiden Seiten zwangsläufig jeweils kulturtypisch geprägt, ohne dass das den Beteiligten bewusst ist. Somit kollidieren keinesfalls nur Verhaltensmuster von Individuen, sondern ganze Prozesse und Systeme sind inkompatibel. Das gilt leider sogar oft für Vorgaben zur Internationalisierung, wenn sie die Vorstellungen, wie man diese Aufgabe auf „professionelle“ Weise im eigenen Land bewältigen würde, generalisiert und erwartet, sie einfach auf den anderskulturellen Kooperationspartner übertragen zu können (vgl. Schroll-Machl und Kinast 2003).*

Für die „Pendler“ zwischen den kulturellen Welten, die diese Konflikte hautnah abkriegen und die in ihnen als Akteure maßgeblich mitwirken, taucht dieser Themenkomplex fast immer prismatisch zusammengefasst im Problem der Sandwichposition auf: Wie ist der Spagat zwischen der Zentrale bzw. dem Mutterhaus auf der einen Seite und dem internationalen Wirkungsfeld bzw. der ausländischen Tochter auf der anderen Seite zu schaffen? Oder, um einen deutschen Coachee zu zitieren: „Das Hauptproblem ist oft die Heimatfront.“

Erfolgsentscheidend ist es somit, sich im Coaching für folgende Punkte einen individuellen, d.h. auf die Person bezogenen, strategisch klugen und gangbaren Weg zu überlegen:

- Wie stelle ich mich firmenintern dar und baue mir ein Standing auf, damit ich das, was ich als kulturadäquates Vorgehen erkannt habe, weitgehend leben kann?
- Wie gehe ich mit dem (firmenseitigen deutschen) Druck im Ausland interkulturell kompetent und sozialverträglich um?

Beispiele für solche Dilemmasituationen: Wie sind die Änderungswünsche des amerikanischen Kunden, ohne deren Erfüllung das Geschäft platzen wird, in der Firma durchzusetzen? Wie könnte der Chef motiviert werden zu regelmäßigen Moskaureisen, die zur hierarchieadäquaten Pflege der Geschäftsbeziehungen mit dem russischen Generaldirektor dringend nötig sind – es stehen Millionen auf dem Spiel? Wie kann die Tatsache aufrechterhalten bleiben, dass der Vertrieb in China auch ohne Verträge mit den dortigen Distributoren läuft, deren Fehlen ein deutscher Controller bemängelt?

Ergänzend zu diesen beiden Themenkomplexen erweist es sich als sehr hilfreich, die vorgebrachten Problemstellungen auch auf einer Zeitachse zu betrachten (vgl. Tab. 3). Denn die Internationalisierung eines Unternehmens durchläuft selbstverständlich auch unterschiedliche Phasen. Und in jeder sind etwas andere Fragestellungen relevant:

Besteht die Chance, einen Coachee länger zu begleiten, ist dieser Prozess mit ihm zusammen zu erleben und sein Verhalten entsprechend zu reflektieren und anzupassen. Begegnet man dem Coachee nur punktuell, dann ist folgende Frage angesagt: Wo und wann sind stillschweigende oder explizite Entscheidungen getroffen oder Erwartungen formuliert worden, die nun erleichternd oder erschwerend für die internationale/interkulturelle Zusammenarbeit wirken? So können etliche elementare Vorgaben im Nachhinein bewusst gemacht und Handlungsleitlinien herauskristallisiert werden. Denn sie wirken im Hintergrund in Form von selbstverständlichen und maßgeblichen Vorgaben.

Tab. 3 Phasenmodell der interkulturellen Zusammenarbeit

Stadium der Internationalisierung eines Unternehmens	Typische interkulturelle Fragestellungen
1. Entscheidung	Zentrale oder dezentrale Steuerung Stärken- und Schwächenprofil der Fremdkultur(en) im Zusammenspiel mit der Eigenkultur Konsequenzen und strategisch-organisatorische Maßnahmen
2. Erste Schritte	Motivation der Mitarbeiter im In- und Ausland Unterstützende Maßnahmen
3. Lernen und Transfer	Erfahrungen und Beobachtungen kulturadäquat verstehen und entsprechend reagieren Lernstile und Kommunikationsstile reflektieren und anpassen
4. Zusammenarbeit	Konfliktpotenziale und Reibungsflächen benennen Anpassung der Prozesse
5. Lernende Organisation	Begleitende Reflexion der Erfahrungen und der gefundenen Best Practices Personalentwicklungsmaßnahmen

Sitzt, was meistens der Fall ist, das untere oder mittlere Management im Coaching, dann stehen die Rahmenvorgaben, unter denen die interkulturelle Kooperation stattfinden muss, im Fokus, und die Gedanken kreisen um folgende Themenstellungen: Wann, wo, wie sind (massive) Schwierigkeiten bereits aufgetaucht oder vorherzusehen? Welche Bedingungen und Zeiträume sind vom Coachee zu beeinflussen? Was ist zu tun und auch leistbar? Welche Personen sind firmenintern ansprechbar um Verständnis und Unterstützung? (Leider manchmal schlimmstenfalls: Wie rette ich meine Haut?).

Im Beispiel: Ein deutsches Unternehmen hat einen Großteil seiner Produktion nach Indien ausgelagert, die Entwicklung und den Verkauf aber überwiegend in Deutschland belassen, obwohl viele wichtige Kunden in Asien sitzen. Das führt zu vielen Reibungspunkten, zu deren Verringerung nun die Idee entstand, einige Inder als Expatriates in die deutsche Zentrale zu holen. Sie erhalten ein Coaching, damit sie ihre Aufgabe, Brücke zwischen den Welten zu sein – zwischen der deutschen Zentrale einerseits und andererseits „den Asiaten“, d. h. dem indischen Werk sowie den asiatischen Kunden, die sich in vielem ständig an das indische Werk wenden – gut erfüllen können. Diese Konstellation beinhaltet ein ganzes Knäuel an strukturellen und an interkulturellen Problemen, deren Lösung sich aber auf die unmittelbar involvierten deutschen und indischen Kollegen beschränken muss. Die Prozesse an sich dürfen nicht geändert werden, so die Vorgabe des Managements.

Eine wesentliche Voraussetzung, damit die indischen Expatriates nun einigermaßen erfolgreich sein können, ist, dass sie sich gegenüber der machtvollen deutschen, hoch bürokratischen Zentrale zumindest behaupten können. Folgende Verhaltensschritte und Maßnahmen werden u. a. dazu im Laufe des Coachingprozesses mit den indischen Expatriates und einigen immer wieder gastweise anwesenden, deutschen, unter den Problemen ebenfalls leidenden Kollegen eingeleitet: (1) Regelmäßige Meetings mit den deutschen Zuständigen, die durch die Inder auch strukturiert vorbereitet werden. (2) Die Inder benennen die Probleme zwischen ihren asiatischen

Kunden und der deutschen Zentrale, die die Kunden den Deutschen gegenüber so direkt nicht formulieren würden (z. B. nach Erfüllung der Kundenwünsche in einem für Deutsche ungewohnten Ausmaß, oder nach mehr Flexibilität), ungeschminkt, und sie stellen den Deutschen (kritische) Fragen, wenn sie deren Argumentation nicht nachvollziehen können. (3) Die Inder richten ihre (fallbezogenen, oft unvorhersehbaren) Anfragen und Anliegen (seitens des indischen Werks und der asiatischen Kunden) ungeachtet hierarchischer Positionen und abteilungsübergreifend an die Deutschen, und zwar in einer Weise, dass diese auch darauf eingehen (müssen). (4) Vorgaben zum internen Informationsfluss und Dokumentationssysteme werden im Einzelfall flexibel gehandhabt, z. B. indem sie erst in Nachhinein erfüllt werden.

Sitzt das Top-Management im Coaching, was bei Mittelständlern öfters der Fall ist, kann aufgrund des interkulturellen Wissens die Bereitstellung der notwendigen und begünstigenden Rahmenbedingungen erörtert werden: realistische zeitliche Planungshorizonte; die Einschätzung der erforderlichen Zusatzkosten angesichts der kulturspezifischen Bedingungen; günstige organisatorische Maßnahmen und die Etablierung einer geeigneten Struktur; der unentbehrliche Aufbau persönlicher Kontakte auf hierarchisch höchster Ebene und danach die Inthronisation der fachlich zuständigen Mitarbeiter; die Ausstattung des Reisebudgets für die involvierten Fach- und Führungskräfte bzw. die Ermöglichung eines entsprechend umfangreichen Personalaustauschs usw. Kurzum, durch die Erörterung der internationalen Aufgabenstellung unter Berücksichtigung der Kulturspezifika können etliche Aspekte des nötigen finanziellen, zeitlichen, strukturellen und persönlichen Investitionsaufwands berücksichtigt und eingeplant werden. Die Lösungen bilden optimalerweise die relevanten kulturellen Aspekte auch organisatorisch ab, und zwar u. U. in einer Art, die zu den bisherigen Traditionen des Mutterhauses quer liegen kann. Bei Verlagerungen geht es zudem darum, wie diese Beschlüsse im deutschen Werk kommuniziert werden und wie die, die ihr Know-how selbst an andere weitergeben und sich damit arbeitslos machen, behandelt werden.

Zum Beispiel: Ein Projektmanager, der für die Verlagerung einer Produktion von Deutschland nach Indien zuständig ist, hat das Gefühl, nicht voranzukommen. Er wird zwar in Indien jedes Mal freundlich und höflich empfangen, es wird mit ihm auch vieles besprochen, doch wann was von seinen Vorschlägen umgesetzt wird, ist ihm ein Rätsel. Im Coaching des Führungskreises (Projektleiter, Werksleiter des deutschen Werke und Führungskräfte, die aufgrund der Matrixorganisation inhaltlich mit Indien zu tun haben, wie z. B. weltweiter Entwicklungschef, weltweiter Logistikchef) kristallisiert sich klar heraus, dass ähnliche, wenn auch nicht ganz so massive Probleme alle „Matrixchefs“ und sogar die Expatriates in Indien haben und dass eigentlich nur umgesetzt wird, was mehr oder weniger zufällig vom Werksleiter gesagt oder bestätigt wird. Rückfragen kommen, wenn überhaupt, nur an den Werksleiter. Genau das hatte etliche Konflikte unter den Deutschen heraufbeschworen, weil sich mancher manches Mal ausgebootet fühlte und seinem Managementkollegen gar unterstellte, ihm in den Rücken zu fallen.

Mit diesen Erkenntnissen geht es nun an die Erstellung einer neuen Struktur: Der Werksleiter übernimmt künftig klar die Chefposition. Er betont offiziell vor dem indischen Geschäftsführer und dessen leitenden indischen Mitarbeitern, dass der Projektleiter quasi als seine rechte Hand in Indien agiert, der unmittelbar „in

seinem Auftrag“ die Produktion nach Indien verlagert. Die Matrixchefs „ordnen sich“ künftig hinsichtlich des Indienprojekts dem Projektleiter „unter“ und sprechen sich vor jeder ihrer Aktionen mit dem Projektleiter ab und vice versa. Die Expatriates vor Ort in Indien werden entsprechend ihrer fachlichen Funktion als den Projektleiter unterstützende Consultants an die jeweiligen indischen Hierarchieebenen angedockt.

Diese Struktur wird (1) so nach Indien kommuniziert und regelt ab jetzt (2) den internen Informationsfluss. (3) Nicht nur der Projektleiter reist nach Indien, sondern auch der deutsche Werksleiter intensiviert seine Reisetätigkeit an den Meilensteinen des Projekts und hält ebenfalls persönlichen Kontakt zum indischen Geschäftsführer, um bei Problemen den Projektleiter angemessen stützen zu können. – Damit ist dem indischen Kulturstandard „Hierarchie als Organisationsprinzip“ auf eine Weise entsprochen, mit der die Deutschen gut leben und arbeiten können. Ohne systemische Analyse wären sie auf diesen Ansatz nicht gekommen.

Methodisch werden solche strukturellen Themen im Coaching neben der ausführlichen Reflexion der Erfahrungen des Coachees auch „streng sachlich“ angegangen: Modelle, Checklisten, Best Practices sind die Grundlage für Analysen und Diskussionen (vgl. Abele et al. 2006). Visualisierungen bis hin zu klassischen Matrixdarstellungen verschaffen einen Überblick und erlauben das Festhalten der erarbeiteten Transferüberlegungen – schließlich hängt ein Großteil des Umsetzungserfolgs von der innerbetrieblichen argumentativen Aufbereitung der Erkenntnisse ab. Eingebettet bleibt natürlich auch das in die Erörterung dessen, was das alles für die beteiligten Personen bedeutet und wie es ihnen damit gehen mag – dem Coachee, aber genauso beispielsweise seinem Chef. Wenn Coaching den Anspruch hat, interkulturelles Verständnis zu befördern, dann gilt das auch intrakulturell: Widerstände haben Gründe, oft sehr menschliche.

4 Fazit

Interkulturelles Coaching wurde eingangs als thematisch zentriertes Coaching bezeichnet, und als solches wurden seine möglichen Inhalte in diesem Beitrag auch dargestellt. Denn interkulturelle Kompetenz besteht per Definition darin, dass (a) kulturelles Wissen erworben und (b) in eigenes, adäquates Handeln umgesetzt wird. Darin besteht die eigentliche Aufgabe des Coachingprozesses. Der Begriff „interkulturelles Coaching“ wird zurzeit oft und gerne bemüht. Darunter wird aber bei genauer Betrachtung sehr Unterschiedliches verstanden:

1. Die Variante „*Coaching im interkulturellen Kontext*“ ist, pointiert formuliert, „klassisches“ Coaching, das angesichts der Globalisierung mit interkulturellen Elementen angereichert ist, aber sich nach wie vor vorrangig der Person des Coachees und seiner Persönlichkeitsentwicklung widmet und immer wieder neben anderen Faktoren auch die Ebene „Kultur“ einbezieht. Nicht umsonst ist hier stets die Frage berechtigt, ob Kultur für die Fragestellung des Coachees überhaupt eine Rolle spielt (vgl. Nazarkiewicz und Krämer 2012). Interkulturelles kann eine Facette des Anlasses, der Analyse und der Problemlösung sein, muss aber nicht.

2. „*Coaching als interkulturelle Situation*“ ist ebenfalls heiß diskutiert (vgl. Artikel von Schmid in diesem Heft; Franke und Milner 2013). Hier entstammen Coach und Coachees verschiedenen Kulturen. Coaching, wie es v. a. in Deutschland bzw. im individualistischen Westen existiert, definiert, etabliert, professionalisiert und methodisch strukturiert ist, wird hierbei in andere Kulturen transferiert und mit Personen anderer Kulturkreise praktiziert. Damit erleben die Beteiligten interkulturelle Dynamiken *im* Coaching selbst wie bei jeder interkulturellen Interaktion. Das zu erkennen, bedarf einer gehörigen Portion interkultureller Kompetenz seitens des Coachs und entsprechender Flexibilität, seine üblichen Vorgehensweisen und Methoden nun ggfs. angemessen zu adaptieren.
3. „*Interkulturelles Coaching*“ i. e. S., wie wir es in diesem Beitrag darstellen, ist eindeutig auf interkulturelle Kompetenz fokussiert und nimmt die Person und ihre Situation stets mit der Kulturbrille in den Blick – in vielen Fällen das Gebot der Stunde, um den Coachee zu unterstützen, seinen internationalen Herausforderungen gerecht zu werden.

Hinter allen drei genannten Auffassungen steckt Expertentum: beim „Coaching im interkulturellen Kontext“ (1) mehr generelle Coachingkompetenz, mit welchem theoretischen oder methodischen Ansatz und welchem inhaltlichen Schwerpunkt auch immer, beim „interkulturellen Coaching“ i. e. S. (2) mehr spezifische Kultur-Coaching-Kompetenz. In beiden Fällen kann das Coaching selbst eine „interkulturelle Situation“ (3) sein. Die Trennlinie zwischen „interkulturellem Coaching“ i. e. S. und „Coaching im interkulturellen Kontext“ ist dabei fließend, und es ist eine Sache der Gewichtung, ob beim unreflektierten Gebrauch des Begriffs „Interkulturelles Coaching“ die Betonung auf „*interkulturelles*“ oder auf „*Coaching*“ liegt. Es ist eine Frage einerseits, was der Coachee sucht und ihm nottut, und andererseits der professionellen Redlichkeit, sich als Coach – um seine Grenzen wissend – entweder mit einem Fachkollegen des benachbarten Gebiets zusammen zu tun oder den Coachee dorthin zu empfehlen, wie bei jeder interdisziplinären Zusammenarbeit.

Literatur

- Abele, E., Kluge, J., & Näher, U. (Hrsg.). (2006). *Handbuch Globale Produktion*. München: Hanser.
- Barmeyer, C. (2003). Interkulturelles Coaching und seine Teilsysteme: Kontext – Mensch – Prozess. *SIETAR Journal*, 03(1), 18–21.
- Barmeyer, C. (2005). Interkulturelles Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 241–272). Göttingen: Hogrefe.
- Benett, M. (2013). *Basic concepts of intercultural communication*. Boston: Intercultural Press.
- Blümel, F. (2005). *Interkulturelles Coaching – eine empirische Untersuchung zur Präzisierung eines unstrittenen Begriffs*. Unveröff. Magisterarbeit an der TU Chemnitz.
- Bolten, J. (2003). Phasen des interkulturellen Team-Coachings. *SIETAR Journal*, 03(1), 11–14.
- Bolten, J. (2005). Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. In G. Stahl, W. Mayrhofer & T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 307–324). München: Hampp.
- Clement, U., & Clement, U. (1999). Interkulturelles Coaching. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training* (S. 157–168). München: Hampp.
- Franke, R., & Milner, J. (Hrsg.). (2013). *Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise*. Bonn: Managerseminare.

- Kinast, E. (2005). Interkulturelles Coaching. In A. Thomas, E. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Grundlagen und Praxisfelder*. Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, (Bd. 1, S. 217–228). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mitterer, K., Mimler, R., & Thomas, A. (2013). *Beruflich in Indien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nazarkiewicz, K., & Krämer, G. (2012). *Handbuch Interkulturelles Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Schroll-Machl, S. (2002). *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schroll-Machl, S. (2003). *Doing business with Germans. Their perception – our perception*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schroll-Machl, S. (2016). *Beruflich in Babylon. Das interkulturelle Einmaleins weltweit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schroll-Machl, S., & Kinast, E. (2003). Interkulturelle Konflikte lösen. Ansätze für ein Strategiekonzept interkulturellen Handelns in Unternehmen. *Organisationsentwicklung*, 03(3), 52–59.
- Thomas, A., Kammhuber, S., & Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2003). *Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 2. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A., Kinast, E., & Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2005). *Grundlagen und Praxisfelder* (2. Aufl.). Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Vanderheider, E., & Mayer, C.-H. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Interkulturelle Öffnung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



Dr. Dipl.-Psych., Dipl.-Rel.-Päd. (FH) Sylvia Schroll-Machl Interkultureller Coach, Consultant und Trainerin (Diplom-Psychologin, Diplom-Religionspädagogin), mit Aufträgen für Geschäftsleute aus der ganzen Welt, aus unterschiedlichsten Branchen (z. B. Maschinenbau, Dienstleistung, non-Profit-Organisationen) und über alle hierarchischen Ebenen hinweg, gefragte Autorin und Verfasserin mehrerer interkultureller Standardwerke. Internet: www.Schroll-Machl.de.



Dipl.-Psych. Dr. Stefan Schmid seit 2000 zur interkulturellen Zusammenarbeit und Organisationspsychologie beratend tätig; nach mehrjähriger Tätigkeit für ein Beratungsunternehmen freier Berater, Coach und Trainer für Firmen, Non-Profit-Organisationen und Behörden zur Personal- und Organisationsentwicklung; Autor zahlreicher Fachartikel und Buch-Publikationen für Praktiker. Internet: www.stefanschmid-consult.de.



Emily Slate M.A. in Psychologie, Interkultureller Coach und Trainerin für diverse Länder sowie allgemeine Themen der internationale Zusammenarbeit (Virtuelle Teamarbeit, Rückkehrseminare usw.), Dozentin für interkulturelles Management. Seminarsprachen: Deutsch, Englisch, Russisch. Internet: <http://emily-slate.com>.