

Inhalt

I Jahrgang 8 | Ausgabe 9 |

www.interculture-journal.com

Sofie Olbers
Austausch mit Anderem

Joachim Willems
*Interreligiöses und
interkulturelles Lernen*

Karina Schlingensiepen/
Kati Trempler/Tobias Ringeisen
*Die kontextspezifische Erfassung
kultureller Profile nach Hofstede*

Daniel H. Scheible
*Interkulturelles Training für
internationale Führungskräfte*

Margret Steixner
*„Fine-tuning“ durch
interkulturelles Coaching*

Michael Poerner
*China-Knigge für deutsche
Geschäftsleute?*

Susanne Wiegner/
Stefanie Rathje
*Interkulturelles Consulting zwischen
Wunsch und Wirklichkeit*

Interkulturalität als Gegenstand in Lehre, Training, Coaching und Consulting



Herausgeber:
Jürgen Bolten
Stefanie Rathje

2009

„Fine-tuning“ durch interkulturelles Coaching

Dr. Margret Steixner

Promotion zum Thema „Bedeutung und Relevanz des interkulturellen Coaching in der Entwicklungszusammenarbeit“

Derzeit in Uganda tätig als freiberufliche interkulturelle Trainerin und Coach, www.intercultural-perspectives.com

Abstract

Intercultural Coaching identifies and develops intercultural competence as a key to success in the international and globalised work environment. Coaching in general has gained recognition as a very suitable method for competence development on the job. Human resource experts are increasingly aware that intercultural aspects cannot be excluded from leadership or team-development programs. The inclusion of the intercultural realities and connected challenges into the scope of a coaching process demands enhanced professional and systematic approaches. Comprehension and application of intercultural theories increases the understanding and structuring of these experiences.

This article focuses on ways of integrating intercultural aspects into a coaching process using client-centered methods. The thorough investigation of the often hidden cultural aspects of a coaching topic depends on the intercultural awareness of the coach himself. The quality of the intercultural coaching process can only be guaranteed through the accessibility of specific intercultural coaching programs as well as on-going education for active coaches. This article explores the role coaching plays in the intercultural learning process in combination with intercultural training. It lays out the skills needed in an international work setting by explaining the specific requirements and benefits linked to the core competencies. A catalog of possible coaching questions based on a case study enables the reader to gain a deeper understanding for the realities of an intercultural coaching process.

1. Zur Bedeutung des interkulturellen Coachings im interkulturellen Entwicklungsprozess

Coaching im Allgemeinen hat als eine Form der beruflichen Beratung in den letzten Jahren an Popularität gewonnen. Damit einher geht auch eine stärkere Präsenz der Methode in Wissenschaft und Medien, was sowohl eine Weiterentwicklung des Fachbereichs, als auch eine gesteigerte Bewusstseinsbildung der Personalverantwortlichen mit sich bringt. Als eine Konsequenz ist eine verstärkte Segmentierung der Coaching-Bereiche und die Entwicklung von spezifischen Methoden und Werkzeugen zu beobachten. Im Zuge dieses Prozesses wurde auch klar: Coaching ist eine äußerst geeignete Form zur Entwicklung und Festigung der interkulturellen Kompetenz. Als eine „On-the-Job“ Maßnahme gibt interkulturelles Coaching die nötige persönliche und kontextgebundene Un-

terstützung, die Personen in internationalen Aufgabenfeldern brauchen.

Interkulturelle Kompetenz wird durch die auf vielen Ebenen des Arbeitslebens spürbare Globalisierung zu einer nahezu allgemein nötigen Grundkompetenz und ergänzt soziale, strategische und fachliche Kompetenzen. Der Internationalisierungsdruck bringt Unternehmen in eine Situation, in der die Wichtigkeit interkultureller Kompetenz nicht mehr negiert werden kann. Der berufliche Erfolg der Mitarbeiter/innen und in der Folge des Unternehmens hängt maßgeblich von den Fähigkeit ab, im internationalen Setup erfolgreich kommunizieren, verhandeln und Kooperationen etablieren und erhalten zu können.

Im Rahmen dieses Artikels möchte ich der Frage nachgehen, welchen Beitrag das interkulturelle Coaching zur Entwicklung und Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz leisten kann. Die Besonderheiten des interkulturellen Coachings sollen auf Basis zweier Gegenüberstellungen herausgearbeitet werden. Erstens soll erläutert werden, wie sich interkulturelles Coaching von Training abhebt bzw. dieses ergänzen kann. Zweitens soll aufgezeigt werden welche speziellen „Features“ das interkulturelle Coaching ausmachen und wie es sich von anderen Coaching-Feldern unterscheidet. Neben dem Versuch der Abgrenzung und Unterscheidung ist es mir ein Anliegen interkulturelles Coaching als einen integrativen Ansatz darzustellen. Es wird dargelegt, wie interkulturelle Aspekte in Führungs- oder Team-Coaching integriert werden können und welche Rolle die Sensibilisierung und Professionalisierung der in diesem Bereich tätigen Praktiker/innen spielt.

2. Grundlagen

2.1 WAS ist interkulturelle Kompetenz?

Interkulturelle Kompetenz wird ganz allgemein als Kompetenz formuliert, die zur Erhaltung der Handlungsfähigkeit in kulturfremdem Umfeld oder im Umgang mit kulturfremden Personen beitragen soll. Interkulturelle Kompetenz wird notwendig, wenn Personen entweder durch einen beruflich bedingten Auslandsaufenthalt unter veränderten Vorzeichen agieren müssen oder wenn durch die interkulturelle Zusammensetzung von Teams standardisierte Arbeitsweisen ins Wanken kommen. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass sich interkulturelle Kompetenz erst im Zusammenspiel zwischen der affektiven, der Verhaltens- und der Wissensebene zeigt (Barmeyer 2002:212). Da Lernverhalten auf diesen drei Ebenen völlig unterschiedlich strukturiert ist, ist es wichtig, bei

der Förderung interkultureller Kompetenz ein mehrdimensionales Entwicklungsmodell zu konzipieren, in dem Trainings- sowie Coaching-Einheiten einander abwechseln und ergänzen.

2.2 WAS ist interkulturelles Coaching?

Coaching als eine personen- oder teamzentrierte Form der beruflichen Beratung nimmt sich der Entwicklung persönlicher und beruflicher Kompetenzen an. Durch Fragen und Nachfragen werden auf systematische Weise Reflexionsprozesse ins Rollen gebracht, sowie Mittel zur besseren Zielerreichung identifiziert und die Umsetzung begleitet (Rauen 2002:15). Grundsätzlich orientiert sich die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient an den unmittelbaren Herausforderungen und Entwicklungszielen des Klienten und ist in dieser Weise eine sehr offene und situationsgebundene Interventionsform, die schwer standardisierbar ist. Interkulturelles Coaching wird nicht selten als interkulturelles Einzeltraining missverstanden und als solches vermarktet. Meiner Ansicht und Erfahrung nach führt eine unklare Grenzziehung zu einer Verwässerung der Stärken der jeweiligen Methode und gefährdet die Beibehaltung einer coachenden Haltung im Prozess. Um die Qualität der jeweiligen Maßnahme, ob interkulturelles Coaching oder Training, sicherzustellen, ist es wichtig, mehr Klarheit und Verständnis für Besonderheiten und Einsatzmöglichkeiten zu schaffen.

Interkulturelles Coaching kann in einer direkten und einer indirekten Form betrieben werden. Liegt der Fokus des Coaching-Prozesses auf der Bewältigung der interkulturellen Herausforderungen, die beispielsweise im Rahmen einer Auslandsentsendung von Personal entstehen, ist von einer direkten Form zu sprechen. Interkulturelle Themen und Herausforderungen werden dabei in unmittelbarer Weise behandelt. Es besteht ein Einverständnis darüber, dass kulturelle Differenz einen Prozess auslöst, dessen Handhabung durch das Coaching bewusster gestaltet und verbessert werden soll. Erfahrungsgemäß ist diese Bewusstheit und offensive Analyse eher die Ausnahme als die Regel. Indirektes interkulturelles Coaching liegt vor, wenn sich interkulturelle Fragen als integrierter Teil der Fallbesprechung darstellen. Interkulturelle Themen tauchen aufgrund der Veränderung der Arbeitsaufgaben und/oder des Arbeitsumfeldes verstärkt in Coaching-Prozessen auf und können nicht immer klar von anderen Anliegen unterschieden werden. Es ist jedoch notwendig und sinnvoll, interkulturelle Aspekte in einer flexiblen und offenen Weise in den Coaching-Prozess zu integrieren. In diesem Falle kann von einer indirekten Form des interkulturellen Coachings gesprochen werden.

2.3 Die Rolle des interkulturellen Coach

Ein interkultureller Coach sollte imstande sein, die interkulturelle Dimension des Coaching-Anliegens zu erkennen, aufzugreifen und auf die Komplexität der Falldarstellung adäquat zu reagieren. Durch entsprechende Weiterbildung und Sensibilisierung des Coachs bezüglich interkultureller Themen sollte sichergestellt werden, dass dieser mit erkenntnisgenerierenden und zielführenden Fragen reagieren und die kulturelle Dimension einer Führungsaufgabe oder Teamkonstellation erkennen kann. Die Integration interkultureller Themen in Coaching -Ausbildungen ist dabei ebenso nötig wie die Entwicklung spezifischer Aus- und Fortbildungen zum interkulturellen Coaching.

Um die Qualität und befriedigende Umsetzung des interkulturellen Coachings sicherstellen zu können, ist es nötig interkulturelle Theorien und Modelle verstärkt in die Coaching-Praxis zu integrieren. Interkulturelles Wissen, Verständnis und die Fähigkeit zur Umsetzung und Anwendung steht dabei im Zentrum der Aufmerksamkeit. Der Coach sollte daher einerseits selbst intensive kulturelle Selbstreflexion betreiben haben, die es ihm ermöglicht, die eigene kulturelle Determinierung wahrzunehmen und im Coaching-Prozess zu nutzen. Andererseits sollte er mit den Theorien des interkulturellen Lernens, der kulturellen Identitätsentwicklung (Ward 2001:107) und den Modellen zur Identifizierung kultureller Differenz (Trompenaars 1993, Thomas 1993, Hofstede 2001, Steixner 2007 u.v.a.) vertraut sein und dieses Wissen soweit internalisiert haben, dass er imstande ist, dieses in adäquater Weise in den Coaching-Prozess zu integrieren. Durch die geschärfte Aufmerksamkeit des Prozessbegleiters soll sichergestellt werden, dass der interkulturelle Aspekt des Coaching-Anliegens entsprechend erfasst und bearbeitet wird, sowie Strategien identifiziert werden, die die kulturelle Abweichung berücksichtigen.

3. Besonderheiten von interkulturellem Training und Coaching

Aufgrund der Rolle, die der Coach in einem Coaching-Prozess einnimmt und die sich auf gezieltes Zuhören, Beobachten und Feed-back-Geben beschränkt, ist es dem Coach nur bedingt möglich, ausschweifende Erklärungen zu interkulturellen Dimensionen und Theorien zu geben. Es ist daher von großem Vorteil, wenn der Klient bereits im Rahmen eines Trainings mit interkulturellen Modellen (Bsp. Unterschiede in Führungs- oder Kommunikationsstilen) vertraut gemacht wurde, die jetzt in der Praxis angewandt und als Interpretati-

onsmodelle genutzt werden können. In einem Maßnahmen-Paket zur Entwicklung interkultureller Kompetenz sollten sich daher stärker formative und umsetzungsorientierte Maßnahmen ergänzen. Interkulturelles Training ist dabei ein ideales Werkzeug zur Vermittlung des nötigen Wissens, während interkulturelles Coaching in einem holistischen Entwicklungskonzept die Festigung des Wissens und die Umsetzung und Entfaltung angepasster Strategien unterstützt.

3.1 Training BAUT Wissen auf

Training im Allgemeinen verfolgt das Ziel einer mehr oder weniger strukturierten und geplanten Wissensvermittlung. Bei interkulturellen Trainings kann grundsätzlich zwischen kulturspezifischen und kulturalgemeinen Trainings unterschieden werden. Bei *kulturspezifischen Training* steht die Auseinandersetzung mit der fremden Kultur und deren Besonderheiten im Vordergrund. Der Grundgedanke ist, dass durch das Erlernen der Verhaltensregeln der Gastkultur die Interaktion verbessert und die Integration erleichtert werden kann (Thomas et al. 2003:249). *Kulturalgemeines interkulturelles Training* nimmt sich verstärkt der Implikation von kulturellen Mustern und Prägungen an. Es geht um eine generelle Sensibilisierung für die Effekte der kulturellen Prägung auf das Handeln, Denken und Fühlen.

In der methodischen Orientierung interkultureller Trainings lässt sich eine verstärkte Konzentration auf die kulturelle Selbstreflexion beobachten, die die Auseinandersetzung mit den Aspekten der fremden Kultur auf Basis eines vergleichenden Ansatzes vorantreibt. Häufig werden auch verschiedene Inhalte kombiniert und ein weites Spektrum an Methoden verwendet. Grundsätzlich orientieren sich die im interkulturellen Training verwendeten Methoden am Anspruch durch möglichst partizipative Gestaltung der Übungen und Diskussionen, Lernerfahrungen zu kreieren, deren Natürlichkeit die Übertragung in die Praxis sicherstellt. Die Trainingsziele drehen sich meist um die Anreicherung von Kenntnissen, die zur Meisterung der interkulturellen Herausforderungen beitragen sollen und können von landes- und kulturspezifischem Wissen bis hin zu kulturellem Einfluss auf Kommunikationsstile eine breite Fächerung von Themen aufweisen. Die Verantwortung für die Konzeption und Gestaltung bleiben bei Trainingsmaßnahmen vorwiegend beim Trainer, während in einem Coaching-Prozess der Klient eine aktivere Rolle einnimmt.

Interkulturelle Trainings leisten einen wichtigen Beitrag bei der Entwicklung einer Sprache, die die Auseinandersetzung mit kulturellen Dynamiken im interkulturellen Coaching erst

ermöglicht. Ist das nötige kulturelle Basiswissen vorhanden, kann im Coaching optimal auf vorhandenes Wissen aufgebaut und das interkulturelle Categoriesystem verfeinert werden.

Als eine besondere Form des interkulturellen Trainings können auch interkulturelle Lernplattformen wie beispielsweise „Argonaut“ (siehe Coghill & Berry 2003) genutzt werden. Diese verbinden den Vorteil eines „On-the-Job“ Settings mit der Vermittlung von Faktenwissen und kulturell relevanter Informationen, die zur Intensivierung des Lernprozesses genutzt werden können.

3.2 Coaching begleitet die Umsetzung

Coaching zeichnet sich durch lösungs- und zielorientiertes Arbeiten aus und funktioniert somit im Spannungsbereich zwischen identifizierten Entwicklungszielen und konkreter Umsetzung. Dies gilt für Coaching im Allgemeinen ebenso wie für interkulturelles Coaching im Speziellen. Im interkulturellen Coaching arbeiten Coach und Klient an Entwicklungszielen, die in engem Zusammenhang mit bspw. den Herausforderungen der Zusammenarbeit in einem interkulturellen Team im Zuge einer Auslandsentsendung oder eines virtuellen Teams entstehen. Grundsätzlich sollte klargestellt werden, dass sich interkulturelles Coaching zu Coaching-Prozessen im Allgemeinen nicht zwangsläufig in den Zielen, die der Klient erreichen will unterscheidet, sondern im Kontext, der im Coaching zur Bearbeitung steht. Personen, die in einem interkulturellen Umfeld agieren, spüren in vielen Fällen einen erhöhten Bedarf an Fähigkeiten, die auch im monokulturellen Umfeld den beruflichen Erfolg beeinflussen. Die Entwicklungsziele können sich deshalb mitunter relativ gering von einem „normalen“ Coaching abheben. Wichtig erscheint mir jedoch das Bewusstsein und die Sensibilisierung für die interkulturelle Dimension des Entwicklungsplanes, das im interkulturellen Coaching zum „Dauerbrenner“ wird. Jede Fragestellung sollte auf Interkulturalität hin überprüft werden und so die Nutzung der interkulturellen Brille geübt werden. Durch die gezielte und immer wieder erneute Anregung eines Perspektivenwechsels kommt es dabei zur Beleuchtung kulturbedingter blinder Flecken, die eine einzigartige Form der Selbstreflexion ermöglichen. Diese hautnahe Auseinandersetzung trägt zur Entwicklung eines tiefergehenden Verständnisses für kulturelle Dynamiken bei und hilft interkulturelle Kompetenz auf eine nachhaltige und effiziente Weise zu entwickeln. Interkulturelles Training alleine kann nur selten solch eine massive und vernetzte Lernerfahrung ermöglichen.

3.3 Vom richtigen Zeitpunkt

Interkulturelles Training und Coaching unterscheiden sich nicht nur in Methode und Inhalt. Neben der Frage nach Zielen und Inhalten sollte auch der richtige Zeitpunkt der jeweiligen Maßnahme in Betracht gezogen werden. In diesem Sinne sollte in der Konzeption von Entwicklungsmaßnahmen zur interkulturellen Kompetenz auf die jeweiligen Vorzüge der Ansätze eingegangen werden, sowie der positive Effekt einer möglichen Kombination von Training und Coaching erkannt werden. Studien, die sich mit der Effektivität von Maßnahmen beschäftigen, bestätigen, dass durch die Kombination der beiden Ansätze die besten Ergebnisse erzielt werden können und die Wirksamkeit von Training durch die Fortsetzung der lernenden Haltung durch Coaching um ein vielfaches erhöht werden kann (Olivero et al. 1997:4). Während im interkulturellen Training wichtige Grundlagen erarbeitet und durch Spiele und Übungen erfahrbar gemacht werden können, widmet sich das Coaching dem individuellen Lernprozess, der im unmittelbaren beruflichen Umfeld stattfindet. Der Coach unterstützt den Klienten in der Übersetzung der Lerninhalte in die unmittelbare eigene Arbeitspraxis. Durch Diskussion und Reflexion kommt es zu einer Synthese des Wissens. Die Prozessierung des Wissens durch Erfahrung und Reflexion ist das Kernelement der Kompetenzentwicklung. Interkulturelles Coaching profitiert von der Intensität, die durch das Stattfinden der Erfahrung im kulturfremden Umfeld entsteht. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die erlebte Minorität, die nur sehr schwer in interkulturellen Trainingssituationen authentisch simuliert werden kann. Des Weiteren kann durch die Verankerung des Wissens in der Erfahrung eine andere Tiefe erreicht und die Anwendbarkeit überprüft werden. Interkulturelle Herausforderungen stehen auch häufig in Zusammenhang mit ungewohnten Handlungsweisen, die ähnlich wie Sprache erst durch Übung und Anwendung gefestigt werden können.

4. Der interkulturelle Lernprozess

4.1 Herausforderungen des interkulturellen Lernprozesses

Die größte Herausforderung des interkulturellen Lernprozesses ist das Schaffen von Situationen, in denen ein *Zugang zur eigenen kulturellen Prägung* geschaffen wird. Dies gilt für Coaching gleichermaßen wie für Training. Die im Coaching-Prozess bearbeiteten Themen und Fragestellungen werden von den Klienten nicht immer unmittelbar als interkulturelle Herausforderungen formuliert, sondern sind Teil der allge-

meinen Falldarstellung und -besprechung. Die Beleuchtung des kulturellen Aspektes sollte in die Phase der Kontexterhebung und Strategieentwicklung einfließen und interkulturelle Aspekte der Lebensrealität sollten daher grundsätzlich als integrativer Teil betrachtet werden. Durch die unmittelbare Eingebundenheit des Coaching in die Arbeits- und Lebensrealität ergeben sich Situationen, in denen die kulturelle Dimension des eigenen Handelns und Denkens auf hautnahe Weise erfahrbar wird. Nichts desto trotz entsteht beim Auftreten von Reibungen und Konflikten in vielen Fällen eine große Unsicherheit über die kulturelle Determination der Situation und ein *Rückgriff auf persönlichkeitsbezogene Interpretationen*, was als eine weitere Herausforderung bezeichnet werden kann. Bei der Suche nach Erklärungen rangieren persönliche Gründe wesentlich höher in der Liste der Erklärungen.

Beispiel: Eine Klientin berichtet über ihr Unverständnis der zurückhaltenden Haltung ihres ostafrikanischen Vorgesetzten beim Einfordern einer zusätzlichen Arbeitsstelle für die Außenstelle. Sie beschreibt ihren sehr direkten Umgang, die Vehemenz mit der sie diese Forderung vertritt und ihr Unverständnis über die Zurückhaltung und Diplomatie ihres Vorgesetzten. Ihre Interpretation kreist um die Persönlichkeitsstruktur ihres Gegenübers und lässt kulturelle Erklärungen eines indirekten Kommunikationsstils und die Zurückhaltung gegenüber den Autoritäten der Zentrale außer Acht. Durch die Auseinandersetzung mit den kulturell beeinflussten Führungskonzepten konnte mehr Klarheit über die kulturellen Anteile geschaffen werden und konstruktiv Wege einer strategischen Herangehensweise erarbeitet werden. Nachdem auch der Direktor die Forderung durchaus unterstützte, entschied die Klientin erstens mehr Bewusstsein über diese Einigkeit zu schaffen und zweitens das Einvernehmen über ihre Rolle als „offene“ Kämpferin einzuholen, während sie ihren Respekt für seine diplomatische Herangehensweise direkt vermittelte und indirekt internalisierte.

Erfahrungsgemäß besteht eine starke Zurückhaltung im Gebrauch kultureller Erklärungsmodelle. Personen mit internationaler Erfahrung sind sich meist bewusst, dass die unreflektierte Verwendung kultureller Stereotypen die Interpretation der Situation auf einfache Konzepte reduziert und der Komplexität nicht gerecht wird. Diese Einsicht kann eine Distanzierung von Kulturalität mit sich bringen, die nur begrenzt hilfreich ist, da nicht zwischen einem informierten Umgang mit kultureller Verschiedenheit und einem reduzierenden Denken unterschieden wird. Es ist Teil des interkulturellen Lernprozesses, kulturelle Stereotype durch fundierte Parameter des Kulturvergleiches zu ersetzen und bestehende Kategorien auf sensible und fundierte Weise zu erweitern. Die inter-

kulturell kompetente Person zeigt die Fähigkeit, kulturelle Kategorien in Verbindung mit den persönlichen Anteilen der beteiligten Personen zu vereinigen und beide Ebenen in die Fallbetrachtung einzubeziehen. Selbstkonzept und Kulturkonzept sind Einheiten, die nur bedingt getrennt werden können und deshalb auch in ihrer Verknüpfung verstanden werden müssen. Es ist ein Bedürfnis des Menschen Ordnungen und Strukturen herzustellen (Glaserfeld 2006:31), die uns ermöglichen, die Komplexität unserer Lebenserfahrung zu organisieren und soziale Gefüge zu schaffen, in denen wir uns sicher und kompetent bewegen können.

"Social categorization is a fundamental quality of cognition. It offers us a way to manage our chaotic environment in a predictable and efficient fashion." (Ting-Toomey 1999:149)

Diese Ordnungen und Wirklichkeitsmodelle sind immer kulturell überprägt. Die Erfahrungen, die Personen in einem kultur-fremden Umfeld machen, entbehren bis zu einem gewissen Maß immer dieser ordnenden Struktur. Durch das durch Kulturkontakt ausgelöste „Chaos“ kann sich das menschliche Bedürfnis nach Ordnung und Wiederholung verstärken. Fehlt das Verständnis für interkulturelle Kategorien kann es dabei leicht zu einer Abwehrhaltung gegenüber der fremden Kultur kommen. Diese Überforderungen führen in vielen Fällen zum Rückgriff auf primitive Verhaltensweisen, als letzte Rettung der positiven Selbstwahrnehmung. Die Aufrechterhaltung dieser Interpretationen wird durch den Rückgriff auf „sichere“ Beziehungen gestärkt (Steixner 2007:142).

Unterstützende und vorbereitende Maßnahmen können in effektiver Weise dazu beitragen, dass Personen die nötige Sicherheit und das Verständnis erhalten, diese „kulturelle Regression“ zu vermeiden.

4.2 Zur Gestaltung des interkulturellen Lernprozesses

Reflexion ist ein Grundelement aller Methoden der Kompetenzentwicklung und das Kernelement des interkulturellen Coachings. Die gecoachte Person wird durch systematische Reflexion zum besseren Verstehen des Kontexts und der Situation hingeführt. Der lerntheoretische Hintergrund dieses Ansatzes baut auf dem menschlichen Bedürfnis nach Ordnungen als Auslöser des Lernprozesses auf. Gezielte Reflexion steigert die Effizienz des Erfahrungslernens, insbesondere im interkulturellen Umfeld.

"Wir lernen überall da, wo wir Erfahrungen machen und diese Erfahrungen in der Reflexion auf andere Erfahrungen beziehen, also durch Synthetisierung von Erfahrungen neue Ordnungen herstellen." (Schmidt 2003:13)

Interkulturelles Coaching kann Personen in einmaliger Weise in diesem Lernprozess unterstützen, indem es den Reflexionsprozess systematisiert und „institutionalisiert“. Durch Perspektivenwechsel und empathisches Betrachten interkultureller Situationen können neue und effektivere Verhaltensstrategien erörtert und deren Umsetzung im Coaching konkretisiert werden. Eine Besonderheit des Erwachsenen-Lernens ist der Rückgriff auf etablierte Interpretationsmuster. Gerade im interkulturellen Kontext sind die Personen gefordert, Bekanntes zu Verlernen, um Neues zu ermöglichen.

„Verlernen in diesem Sinne meint allerdings nicht vergessen, sondern bewusst machen.“ (Hauser 2003:33)

Die bewusste Distanzierung von einer Situation oder Führungsaufgabe und der professionelle Einsatz von Fragetechniken auf Basis des Wissens über interkulturelle Dynamiken und kulturelle Denkkonzepte kann die Performance von Personen mit internationalem Aufgabenfeld positiv beeinflussen und ihre interkulturelle Problemlösungskapazität in nachhaltiger Weise steigern.

Da es sich bei menschlichen Beziehungen im Arbeits- oder Privatleben um komplexe Situationen handelt, in denen Kultur und Persönlichkeit nicht als getrennte Konzepte betrachtet werden können, sind die Lösungen keine einfachen schwarz-weiß Lösungen, wie wir sie aus der interkulturellen Ratgeberliteratur kennen. Interkulturelle Theorien und Modelle werden erst dann zu sinnvollen Hilfsmitteln, wenn der Bezug zur Situation hergestellt wird. Die Bearbeitung von Gefühlen wie Frustration oder Hilflosigkeit sind Teil der Auseinandersetzung und ermöglichen wichtige Lernerfahrungen, die den Blick über den eigenen Tellerrand schärfen und das Entwickeln von Synergien im Arbeitsprozess ermöglichen.

4.3 Interkulturelle Kompetenzmodelle

Verschiedene Modelle interkultureller Kompetenz zeigen unterschiedliche Perspektiven in Bezug auf eine systematische Darstellung der Teilaspekte interkultureller Kompetenz. Während Christoph Barnmeyer (2002) zwischen einer kognitiven, einer Verhaltens- und einer affektiven Ebene unterscheidet, beschreibt Jürgen Bolten (2002) interkulturelle Kompetenz als Kernelement der strategischen, sozialen und Fachkompetenz, wie in der folgenden Darstellung gezeigt wird.

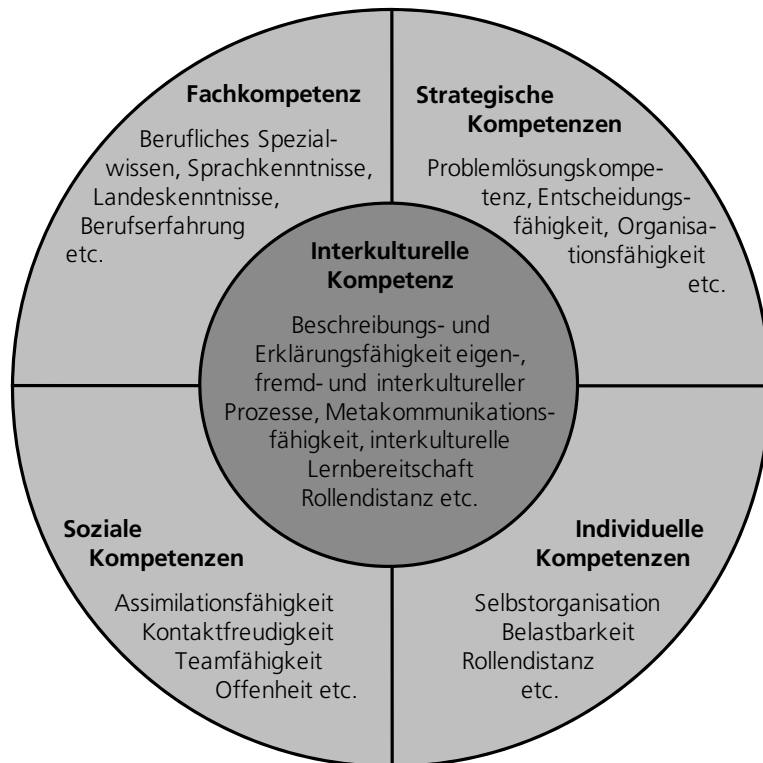


Abb. 1: Modell Interkultureller Kompetenz nach Jürgen Bolten (2002:70)

Bolten's Modell (2002) stellt klar dar, dass interkulturelle Kompetenz die „Sahnehaube“ der sozialen, strategischen und fachlichen Fähigkeiten ausmacht, ohne die der interkulturelle Erfolg verwehrt bleibt. Dieses Modell demonstriert auch die Notwendigkeit, interkulturelle Kompetenz in einer vernetzten und holistischen Weise zu entwickeln. Dreht sich ein Coaching-Prozess um die Verbesserung von Führungskompetenzen, wird es sich bei einer internationalen Personal constellation automatisch auch, aber nicht nur um interkulturelle Führungskompetenzen handeln. Erst durch die Bezugnahme auf die Besonderheiten des interkulturellen Kontext, in dem die Führungsperson agiert, können die für die Situation richtigen, lösungsorientierten und praxisrelevanten Strategien entwickelt werden.

4.4 Wirkungsradius der interkulturellen Kompetenzentwicklung

Ebenso wenig wie interkulturelle Kompetenz als isolierte Kompetenz betrachtet werden soll, kann die Kompetenzentwicklung als eine klar begrenzte Wirkungskette gesehen werden. Verschiedenste Studien belegen, dass beispielsweise die Auseinandersetzung mit eigenen Führungsqualitäten in den meisten Fällen auch einen bewussteren Umgang mit Herausforderungen des privaten Lebens nach sich zieht und sich beispielsweise häufig positiv auf Beziehungen außerhalb der Arbeit auswirkt (Goleman et al. 2003:131). Der Wir-

kungsgrad interkultureller Kompetenz kann ebenso weit gezogen werden. Die Auseinandersetzung mit interkulturellen Herausforderungen bietet eine einmalige Gelegenheit der Erweiterung des eigenen Interpretationshorizonts und wird auch von Personen, die diese Exponiertheit bewusst erleben und managen, als Bereicherung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung erkannt. Das Optimum dieser interkulturellen Lernerfahrung beschreibt Ting-Tommey wie folgt:

"They mindfully integrate their new learning experience abroad with what is positive in their own culture. They apply multidimensional thinking, enriched emotional intelligence, and diverse angles to solve problems or to instigate change for truly inclusive learning organisations." (Ting-Toomey 1999:250)

Ein Ausschnitt aus einem im Rahmen meiner Dissertation geführten Interviews demonstriert sehr treffend die erlebte Bereicherung:

"How it changed me yea, I think working overseas; working away from your home makes you a better person. I think it makes you a better person because you have to, I think you have to analyze, you have to do self-reflection, you have to analyze who you are and how you come across to people. Now if it happens that you are working in a language that is not your own, it is also really good for you." (Interview 10 Zitat 42a)

In Auseinandersetzung mit den verschiedenen Ansätzen zur interkulturellen Kompetenz ist anzumerken, dass pädagogische Ansätze des interkulturellen Lernens das Element der Erweiterung des Selbstkonzeptes durch die interkulturelle Erfahrung in den Mittelpunkt stellen. Interkulturelle Kompetenzkonzepte aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften betonen hingegen stärker das Element der möglichen Effizienzsteigerung durch die gezielte und bewusste Vermeidung interkultureller Fauxpas. Um der Komplexität der interkulturellen Kompetenz gerecht werden zu können, ist es sinnvoll, beide Aspekte komplementär zu betrachten. Personen, die die interkulturelle Erfahrung in positiver Weise meistern und stärker als inspirierende Herausforderung als eine Bedrohung der eigenen Tüchtigkeit und Effizienz sehen, sind mit einer größeren Wahrscheinlichkeit auch fähig, beruflich erfolgreich zu agieren.

5. Das Design des interkulturellen Coaching-Prozesses

Coaching als praxisorientierte und anlassgesteuerte Form der beruflichen Begleitung und Beratung stellt das Identifizieren von Zielen in den Mittelpunkt des Coaching-Prozesses. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Entwicklungszielen wird zum zentralen Element und dient als roter Faden, der durch die Auseinandersetzung mit konkreten Praxisbeispielen belebt

und an ihnen demonstriert wird. Beim Design eines Coaching-Prozesses ist es dem Coach immer ein Anliegen, die Entwicklungsziele des Klienten genau zu eruieren und auf diesen aufzubauen. Eine Möglichkeit diesen Prozess anzugehen, ist die Nutzung von standardisierten interkulturellen Kompetenzprofilen und anderer Beurteilungsverfahren. Als Beispiel kann der „Intercultural Readiness Check“ (IRC) oder das „Intercultural Developmental Inventory (IDI)“ (Paige 2004:99) genannt werden. Philippe Rosinski (2003) stellt in seinem Buch „Coaching across Cultures“ ein Modell vor, das die Identifizierung des eigenen kulturellen Profils ermöglichen und als Fahrplan zur Entwicklung eines Zielkatalogs dienen soll (Rosinski 2003:52ff.). Kompetenzprofile können einerseits helfen Entwicklungspotentiale zu identifizieren und so in direkter Weise auf die Zieldefinition im Coaching-Prozess einwirken. Andererseits sollte durch die Erörterung der, den Personen zur Verfügung stehenden Ressourcen erarbeitet werden, wie diese im Alltag optimal eingesetzt oder durch die im Coaching-Prozess angeregte Diskussion ausgebaut werden können.

5.1 Rahmenmodelle und Entwicklungsziele

Auch wenn das interkulturelle Coaching grundsätzlich ein sehr offener und situationsorientierter Prozess ist, in dem sowohl auf die speziellen Herausforderungen des Kontexts als auch die Persönlichkeit der beteiligten Personen eingegangen werden soll, ist es hilfreich sich an Rahmenmodellen zu orientieren. Diese Rahmenmodelle können sich einerseits stärker auf die inhaltliche Ebene beziehen und Erfahrungen auf Basis der Frage: „Was passiert da?“ analysieren. Andererseits können Modelle genutzt werden, die auf der Ebene des WIE angreifen und die Frage, wie die Personen mit den kulturellen Unterschieden umgehen in den Mittelpunkt stellen. Im Rahmen meiner Dissertation habe ich ein Modell erstellt, in dem ich die Fähigkeiten, die zu interkulturell kompetentem Handeln beitragen in Form von drei Sektoren dargestellt werden (Steixner 2007:169ff.). Die Sektoren

- Selbstmanagement
- Differenzmanagement
- Integrationsmanagement

zeigen verschiedene Fähigkeiten, die in der Persönlichkeit des Individuums verankert sind und als Ressourcen zur Gestaltung der interkulturellen Erfahrung genutzt werden können. Von diesem Katalog interkultureller Fähigkeiten ausgehend, können Entwicklungsziele definiert werden, die jedoch immer auch in Kombination mit der Persönlichkeit des Einzelnen be-

trachtet werden müssen. Als ein Beispiel kann Stressresistenz als eine Fähigkeit des Selbstmanagement herangezogen werden. Obwohl Stressresistenz eine wichtige Grundvoraussetzung für die positive Meisterung des Kulturkontaktes darstellt, kann diese für unterschiedliche Personen verschiedene Bedeutungen und Formen annehmen. Während eine Person die Handhabung der eigenen Ungeduld in Verbindung mit Zorn thematisiert, kann jemand anderer dazu das Thema „Work-Life-Balance“ anführen. Im Coaching sollte der Raum geschaffen werden, die Notwendigkeit dieser Fähigkeit in den verschiedenen Farben auszumalen und die Relevanz im interkulturellen Kontext zu diskutieren.

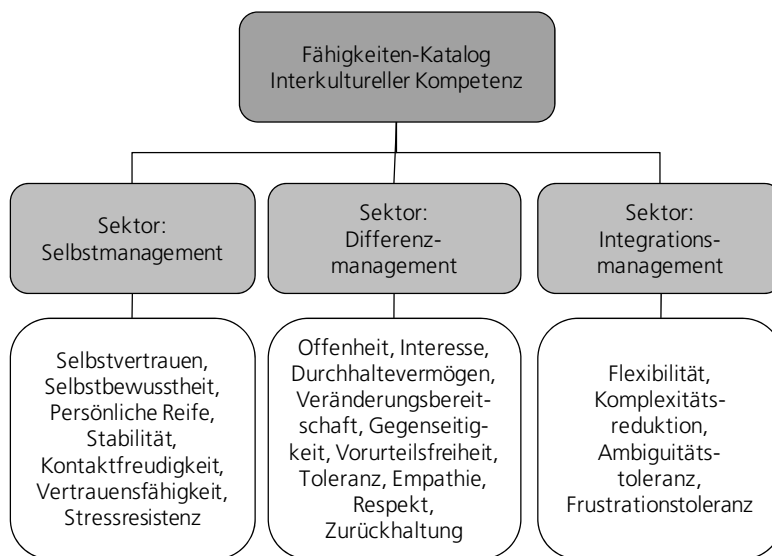


Abb. 2: Interkultureller Fähigkeiten-Katalog (Steixner 2007:169)

Viele dieser Fähigkeiten sind nicht unmittelbar auf interkulturelle Interaktionen beschränkt, sondern sind ebenso Basis einer positiven Interaktion im monokulturellen Kontext. In vielen Fällen führt die interkulturelle Situation zu einem intensivierte Bedarf der genannten Basisfähigkeiten. Dies kann dazu führen, dass schwach ausgeprägte Bereiche im interkulturellen Umfeld verstärkt ans Tageslicht treten und Situationen schneller als eine Überforderung erlebt werden.

In der Folge soll anhand eines Fallbeispiels demonstriert werden, wie Fähigkeiten aus den drei Sektoren im interkulturellen Umfeld genutzt bzw. wie diese im interkulturellen Coaching gefördert werden können. Ergründende und bewussteinsschärfende Fragen stellen DAS zentrale Element jedes Coaching dar (Kindl-Beilfuß 2008:13). Deshalb kann das Design eines interkulturellen Coaching-Prozesses auch am besten anhand von Fragen dargestellt werden, die den Zusammenhang mit dem Fähigkeiten-Katalog aufzeigen. Diese anregenden und reflektierenden Fragen sind Beispiele, wie Per-

sonen konkret in der Meisterung der spezifischen Anforderungen unterstützt und begleitet werden können.

5.2 Fallbeispiel¹

F. arbeitet als einzige entsandte Fachkraft in einer Nicht-Regierungsorganisation in Ostafrika. Sie leitet eine Abteilung, die für Koordination der Alphabetisierungsprogramme zuständig ist und ist unmittelbar für weitere drei Mitarbeiter/innen verantwortlich. Sie selbst untersteht dem Direktor der Organisation, der bereits seit 15 Jahren in dieser Position tätig ist und dem von allen Seiten großer Respekt entgegen gebracht wird.

F. ist hoch motiviert durch ihre Arbeit zur Verbesserung der Lebenssituation der Bevölkerung beizutragen. Sie hat bereits 4 Jahre im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit gearbeitet und verfügt über eine solide Universitätsausbildung im Bereich internationaler Entwicklung. Sie sieht dies als Grundlage zur Meisterung der neuen Aufgaben.

Die neue Arbeitsstelle ist ihr erster Auslandseinsatz und auch die erste mit direkten Führungsaufgaben. Die Entsendeorganisation ermöglicht F. die Teilnahme an einem interkulturellen Training und stellt auch Coaching während des Auslandseinsatzes zur Verfügung. Ein wichtiges und dominantes Entwicklungsziel stellt für F. die Entwicklung ihrer Führungskompetenzen unter Berücksichtigung der interkulturellen Dimension der aktuellen Führungsaufgabe dar. F. ist sich bewusst, dass Führungskompetenz ein zentrales Element des Erfolgs ihrer Arbeit ausmacht, da diese die positive Umsetzung des Aufgabenkatalogs beeinflusst.

Folgende Szenarien, die F. ins Coaching einbringt, demonstrieren ihre wichtigsten Anliegen im Bereich der Teamführung und Arbeitsstile.

In ihren wöchentlichen Team-Sitzungen ist F. immer wieder mit einer, ihrem Empfinden nach, mangelnden verbalen Beteiligung der anderen Teammitglieder konfrontiert. Diese erscheinen zwar dienstbeflissen zu den angekündigten Treffen, hören interessiert die verschiedenen Darstellungen an und bringen sich bei direkter Ansprache zaghaft in das Gespräch ein. Die lebhafteste Diskussion, die sich F. wünschen würde, bleibt jedoch auch nach wiederholten Aufforderungen aus. F. ist grundsätzlich sehr an den Meinungen ihrer lokalen Mitarbeiter/innen interessiert und ist sich bewusst, dass diese die Wirksamkeit der geplanten Maßnahmen oft wesentlich besser einschätzen könnten. Sie bekommt das Gefühl, dass diese sich jedoch nicht trauen sie zu kritisieren und immer sehr positiv auf ihre Vorschläge reagieren.

Des Weiteren vermisst F. die direkte Zusammenarbeit mit ihren Teammitgliedern auch im unmittelbaren Arbeitsalltag. Obwohl sie des Öfteren klargestellt hat, dass sie jederzeit für Fragen zur Verfügung steht, erlebt sie diesbezüglich eine große Zurückhaltung. F. ist es gewohnt, in einem gleichberechtigten Team zu arbeiten, in dem jede Person stark selbstinitiativ vorgeht und würde sich wünschen, dass auch zwischen ihr und den anderen Teammitgliedern Gleichberechtigung und Selbstverantwortung als Arbeitsethos gepflegt werden.

Zudem kommt es immer wieder zu Situationen, in denen F. ihre eigene Kommunikationsfähigkeit in Frage stellt, da ihre Teammitglieder erteilte Arbeitsaufträge nicht adäquat erfüllen, auch wenn sie viel Zeit darauf verwendet, diese genau zu erklären. Des Öfteren kommt es zu Situationen, in denen sie einen Arbeitsauftrag entgegennehmen, ihn in der Folge jedoch nur unvollständig ausführen und sodann zur Seite legen ohne F. selbstinitiativ zu berichten oder auftretende Unklarheiten zu klären. F. bekommt das Gefühl, dass sehr viele Aufgaben an ihr hängen bleiben und sie frustriert das Gefühl ihre Teammitglieder bis ins Detail anleiten und die Durchführung jedes Schrittes im Auge behalten zu müssen. In dieser Situation beobachtet sie an sich selbst eine steigende Tendenz, Dinge alleine zu erledigen, insbesondere wenn externe Faktoren wie Zeitdruck oder Qualitätsstandards hinzukommen. Sie ist sich bewusst, dass diese Art zu Arbeiten ihrem eigenen Arbeitsethos zuwider läuft und spürt Zeichen von Frustration und Ausweglosigkeit. Sie ist sich bewusst, dass ihr eigener Führungsstil sich stark von dem des Direktors unterscheidet und dass ihre Erwartungen und Ansprüche für ihre direkten Teammitglieder z.T. völlig neu sind. Sie möchte nach Wegen suchen, dieses Dilemma aufzulösen und eine konstruktive Zusammenarbeit des interkulturellen Teams zu ermöglichen.

In der Folge sollen die Sektoren des interkulturellen Fähigkeiten-Katalogs im Detail beschrieben und der Bezug zum Fallbeispiel durch beispielhafte Frage hergestellt werden.

5.3 Selbstmanagement

Selbstmanagement umfasst Fähigkeiten, die es Personen ermöglichen ihre persönliche Integrität auch unter Umständen zu erhalten, die eine Destabilisierung herausfordern. Selbstmanagement ermöglicht Personen eine gesunde Selbsteinschätzung und -wahrnehmung, die dazu beitragen soll, dass die eigene Wirkung auf andere erkannt und in der Entscheidung über Handlungsmöglichkeiten genutzt werden kann. Diese Fähigkeiten sind grundsätzlich nicht auf den Kulturkontakt beschränkt, gewinnen aber im interkulturellen Umfeld an

Relevanz. Personen, die über gutes Selbstmanagement verfügen, ertragen das mentale „Chaos“, das der Kulturkontakt häufig auslöst besser und fühlen sich durch neue Sichtweisen inspiriert und herausgefordert.

5.3.1 Selbstvertrauen

Fähigkeiten, die unter den Bereich des „Selbstmanagements“ fallen, sind *Selbstvertrauen*, *Stressresistenz* und *Selbstbewusstheit*. Erfahrene Coachs werden bestätigen, dass Themen rund um Selbstvertrauen typische Anliegen eines Coaching-Prozesses darstellen und deshalb nicht auf interkulturelles Coaching beschränkt sind. Stolpersteine, die im monokulturellen Umfeld auftauchen, werden im interkulturellen Umfeld häufig verstärkt. Eine Person, die im gewohnten kulturellen Umfeld Schwierigkeiten hat, sich selbst positiv zu bewerten, kann im interkulturellen Umfeld durch die verstärkte Exposition eine Intensivierung der Anforderungen erleben. Das Wegfallen von gewohnten Bezugssystemen reduziert die Möglichkeit, diese Verunsicherung abzufangen und resultiert in einer erhöhten Vulnerabilität.

5.3.2 Selbstbewusstheit

Ein weiterer Aspekt des Selbstmanagements ist *Selbstbewusstheit*. Im Unterschied zu Selbstbewusstsein geht es dabei um die Fähigkeit, die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere beobachten, reflektieren und verarbeiten zu können. Diese Fähigkeit ist trotz der universellen Einsetzbarkeit im interkulturellen Umfeld von spezieller Bedeutung und kann gerade durch interkulturelles Coaching optimal gefördert werden. Im Zuge des Sozialisierungsprozesses werden kulturelle Normen und Verhaltensweisen internalisiert und sie sind deshalb nur beschränkt unserer unmittelbaren Wahrnehmung zugänglich. Durch bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Beweggründen und Handlungsabsichten verstärkt sich das Verständnis der eigenen kulturellen Prägung. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist ein Prozess, der sich über die gesamte Dauer des Kulturkontaktes zieht und somit Gegenstand von lebenslangem Lernen. Selbstbewusstheit ist ein zentrales Element zur Ermöglichung dieser Lernerfahrung. Die lernende Person versucht in einer ständigen Pendelbewegung zwischen Selbst- und angestrebter Fremdwahrnehmung, die Situation zu evaluieren, gelungene Strategien und Erfahrungen zu speichern und negative zu erkennen und auszusortieren (Goleman et al. 2003:67). Personen mit hoher Selbstbewusstheit machen sich in diesem Prozess selbst zum Forschungsobjekt und analysieren das Umfeld, die Situation, die Persönlichkeit der beteiligten Personen sowie die Wirkungen, die diese Faktoren auf das eigene Handeln haben.

In der interkulturellen Konstellation gewinnt der Prozess der Selbstevaluierung an Komplexität, da die Wirkungen des eigenen Verhaltens auf andere neben der persönlichen Dimension auch durch kulturelle Determinanten beeinflusst werden und diese Aspekte in die Analyse miteinbezogen werden müssen. Dabei kann sowohl kulturspezifisches, als auch kulturgenerelles Wissen, das im Rahmen von interkulturellen Trainings erworben wurde, hilfreich sein. So kann beispielsweise das Wissen über die kulturelle Dimension von Führungsstilen genutzt werden, um kritische Beobachtungen zur Wirkung von Motivationsstrategien anzustellen und diese an den Kontext anpassen zu können. Im interkulturellen Coaching kann durch die Nutzung der Kunst des Fragens das Entdecken der interkulturellen Dimension optimal gefördert und die Selbstbewusstheit in einer positiven Weise gestärkt werden. Eine weitere Aufgabe des begleitenden, interkulturellen Coachings kann die richtige Handhabung der Selbstbewusstheit sein. Wird diese nämlich in übertriebener Weise praktiziert, kann sie zu einer Übersensibilität führen, die Handlungsunfähigkeit mit sich bringt.

Die folgenden Fragen können sinnvoll sein, um die Implikationen des Selbstmanagements in der Praxis zu eruieren und das Finden von Lösungen anzuregen.

5.3.3 Fragenkatalog: SELBSTMANAGEMENT

- Welche positiven Team- Erfahrungen haben Sie im Laufe ihres bisherigen Arbeitslebens gemacht?
- In welcher Weise haben Sie diese Erfahrungen geprägt?
- Welche Unterschiede entstehen durch die Interkulturalität der aktuellen Erfahrung?
- Was sind für Sie die drei wichtigsten Merkmale eines guten Teams?
- Welche Erwartungen (implizit oder explizit) stellen Sie an ihr jetziges Team?
- In welchen Situationen fühlen Sie sich verunsichert?
- Können Sie genauer beschreiben, wann es zu solchen Verunsicherungen kommt?
- Wie reagieren Sie spontan auf solche Verunsicherungen?
- Welche Gedanken gehen Ihnen nach der Arbeit manchmal durch den Kopf?

- Wie reagieren Sie auf Situationen, in denen Sie mit ihrer „Weisheit“ am Ende sind?
- Was tun Sie in dieser Situation?
- Wo holen Sie sich Unterstützung?
- In welcher Situation konnten Sie eine positive Lösung finden?
- Was waren die Erfolgskriterien?
- Wie können Sie diese positiven Parameter für andere Bereiche nutzbar machen?

5.4 Differenzmanagement

Unter Differenzmanagement sind Fähigkeiten vereint, die dazu beitragen, dass Personen einen Bezug zwischen den Erfahrungen im kulturell fremden Umfeld oder mit kulturell fremden Personen auf der einen und der eigenen Person auf der anderen Seite herstellen können. In diesem Sinne geht es um die Bereitschaft, sich mit der kulturellen Differenz auseinanderzusetzen und daraus neue Wirklichkeitsmodelle zu konstruieren. Fähigkeiten, die dabei verstärkt an Wichtigkeit erlangen, sind *Offenheit und Toleranz*.

5.4.1 Offenheit

Offenheit kann in den verschiedenen Phasen des Kulturkontaktes unterschiedliche Formen annehmen. Offenheit zeigt sich in der Anfangsphase des Kulturkontaktes häufig im Wunsch nach Anreicherung des kulturspezifischen Wissens über Traditionen und Kulturregeln, die eine unmittelbare Relevanz für den Aufenthalt in der Gastkultur haben (Steixner 2007:177). Beispiele dafür sind etwa Kleidungsvorschriften, Ernährungsgewohnheiten oder Begrüßungsrituale. Die Offenheit gegenüber diesen neuen kulturellen Aspekten hat auch die Dimension der Neugierde, die ein grundlegendes Eingehen auf die neue Situation positiv beeinflusst, jedoch häufig im Laufe des Kulturkontaktes abnimmt. Janet Bennett (Bennett 2005:9) bezeichnet Neugierde als eine der Grundlagen für interkulturelle Kompetenz, da diese dazu beiträgt, dass Personen versuchen, abseits ihrer etablierten Routinen zu denken und zu funktionieren.

Der Beitrag, den Coaching zum Differenzmanagement leisten kann, ist die bewusste *Aufrechterhaltung von Offenheit* als eine Grundlage des fruchtbaren Kulturkontaktes. Es ist Teil des menschlichen Verhaltens, Erfahrungen zu strukturieren und zu verorten und bei Wiederkehr der Situation auf Vergangenes Bezug zu nehmen. Personen mit langjähriger Aus-

landserfahrung laufen deshalb Gefahr bereits Erlebtes zu schubladisieren und zu wenig auf die Feinheiten der Situation einzugehen. Grundsätzlich gibt es immer den Impuls, neue Situationen auf bekannte Elemente zu prüfen und bei der Suche nach Lösungen auf den bestehenden Erfahrungsschatz zurückzugreifen. Dieser Prozess hilft der Person einerseits, auch im fremdkulturellen Umfeld handlungsfähig zu bleiben, birgt jedoch andererseits die Gefahr des Rückgriffs auf unpassende Erfahrungen. Kulturen sind äußerst komplexe Systeme, die in der Tiefe erst durch intensive Auseinandersetzung verstanden werden können. Handlungsentscheidungen im eigenkulturellen Umfeld basieren auf einer breiten Erfahrunggrundlage, während im interkulturellen Bereich sehr häufig von einer Erfahrung auf das Allgemeine geschlossen wird und die Nuancen der Situation zu wenig beachtet werden.

Im interkulturellen Umfeld kommt es immer wieder zu einem Interpretationsvakuum, das unterschiedliche Reaktionen hervorrufen kann. Was die einen als spannende Abwechslung erleben, kann für andere große Unsicherheit bewirken und zu Rückzug führen. Fähigkeiten, die die Bereitschaft unterstützen auf fremde und unbekannte Erfahrungen mit Offenheit und Vertrauen zuzugehen, können in diesem Prozess hilfreich sein und die Anregung und Förderung ist ein integrativer Teil des Coaching-Prozesses.

5.4.2 Toleranz

Offenheit steht in engem Zusammenhang mit *Toleranz*. Die Wortbedeutung geht auf den lateinischen Begriff „tolerare“ zurück und beschreibt die Fähigkeit, etwas zu ertragen oder zu erdulden. Im interkulturellen Setting wird hier auf die Bereitschaft Bezug genommen, Handlungsweisen, die fremd und daher oft unlogisch oder ineffizient erscheinen, auszuhalten und auf diese Weise neue Handlungsmöglichkeiten zu ermöglichen. So banal dieser Anspruch zu sein scheint, so schwierig kann die Umsetzung im interkulturellen Umfeld sein. Ein Beispiel sind divergierende Arbeitsstile, die durch die kulturelle Prägung beeinflusst werden. Während eine Person, die in einer schriftorientierten Kultur aufgewachsen ist, schriftliche Medien wesentlich höher bewertet und selbstverständlich in den eigenen Arbeitsstil integriert, kann eine mündlich orientierte Person eine Arbeitsweise wählen, in der Informationen hauptsächlich aus mündlichen Quellen bezogen werden. Eine tolerante Annäherung zwischen diesen Personen mit unterschiedlichen Arbeitsstilen kann ermöglichen, dass diese Unterschiede auf der Meta-Ebene zugänglich gemacht und in der Folge sinnvoll in die Strukturierung von Arbeitsabläufen integriert werden.

Die Komplexität des Differenzmanagements im interkulturellen Umfeld ist an die tiefgehende Auseinandersetzung mit den kulturellen Grundannahmen und Werten gekoppelt, die im Kulturkontakt in extremer Weise stattfindet. Offenheit und Toleranz wird zur besonderen Herausforderung, wenn eigene Wertevorstellungen hinterfragt und aufgerüttelt werden. Dies steht in der interkulturellen Begegnung auf der Tagesordnung. Der Wert einer gleichberechtigten Teamarbeit kann in einem interkulturellen Team durch die statusorientierte Führungsweise des Vorgesetzten ins Wanken kommen und die eigene Offenheit und Toleranz gefährden. Auf Wissenschaft oder Erfahrung begründete Beurteilungen anderer Führungsstrategien kaschieren nicht selten die eigene Unfähigkeit, fremde Werte zu akzeptieren und mit diesen zu arbeiten. Interkulturelles Coaching kann in diesem Rahmen Unterstützung bieten, die kulturelle Determination der eigenen Werte zu erkunden bzw. die Geschichte der eigenen Werteentwicklung mit den aktuellen Erfahrungen zu verbinden. Die Auseinandersetzung und Identifizierung der eigenen Werte ist ein zentrales Element des Coaching-Prozesses, auf das immer wieder Bezug genommen werden sollte. Klarheit über die eigenen Werte ermöglicht eine schlüssigere Argumentation der eigenen Verhaltensweisen und ermöglicht die Auseinandersetzung auf der Meta-Ebene. Dieser Prozess unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung und schafft Wahlmöglichkeiten für das Individuum und das Team. Dieser Bewusstwerdungsprozess profitiert von einer berufs- oder erfahrungsbegleitenden Vertiefung bzw. kann häufig erst durch interkulturelles Coaching effektiv ins Rollen gebracht werden. Durch die eigene Involviertheit in die zur Debatte stehende Situation kann von einer emotionalen und sozialen Dynamik ausgegangen werden, die die Auseinandersetzung im interkulturellen Coaching bereichert.

Folgende Fragen können im Rahmen des Differenzmanagement nützlich sein.

5.4.3 Fragenkatalog: DIFFERENZMANAGEMENT

- Was würden Sie gerne über ihre Teammitglieder erfahren, was Sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht wissen?
- Was macht Sie neugierig?
- Was waren die einprägsamsten Erlebnisse innerhalb der interkulturellen Erfahrung?
- Was genau hat Sie an dieser Situation bewegt?
- Wie ändert diese Erfahrung ihre eigene Sicht der Welt?

- Kennt ihre Offenheit Grenzen?
- Wo liegen diese Grenzen und warum?
- Welche Führungsstrategien nutzen Sie am häufigsten?
- Welche Reaktionen haben Sie beobachtet?
- Wenn Sie Ihren eigenen Führungsstil und den des Direktors vergleichen, welche Ähnlichkeiten und Unterschiede erkennen Sie?
- Wie glauben Sie, dass Ihre Teammitglieder Ihren Führungsstil beschreiben würden?
- Auf Basis dieser Reflexion, welche drei Dinge könnten Sie in aktuellen Kontext anders machen?
- Wie würde diese Anpassung aussehen?
- Wie geht es Ihnen mit der Idee der Anpassung?
- Was geben Sie auf?
- Was gewinnen Sie?
- Welche Bedeutung hat das Wort Toleranz in Ihrem täglichen Arbeitsleben?
- Wie konkret leben Sie Toleranz?

5.5 Integrationsmanagement

Der dritte Bereich des Fähigkeiten- Katalogs bezieht sich auf die Bereitschaft, die Erfahrung mit kulturell fremden Handlungs- und Denkweisen in das eigene Tun einfließen zu lassen. In diesem Sinne ist dies der Schritt, in dem der eigentliche Dialog und die interkulturelle Begegnung stattfinden. Personen, die über Fähigkeiten zur Integration verfügen, betrachten das kulturell Fremde nicht (mehr) als etwas Entferntes, Fremdes, sondern nehmen es als Bereicherung und Inspiration wahr und gewinnen durch diese Auseinandersetzung die Möglichkeit, ihre eigene kulturelle Identität neu zu konstruieren.

"The integrated person understands that his or her identity emerges from the act of defining identity itself. This self-reflective loop shows identity to be one act of constructing reality, similar to other acts that together yield concepts and cultures. By being conscious of this dynamic process, people can function in relationship to cultures while staying outside the constraints of a particular one." (Bennett 1993:60)

5.5.1 Fähigkeiten zur Distanzierung und Relativierung

Die Fähigkeiten zur Distanzierung und Relativierung umfassen Rollen- und Situationsdistanz. Diese soll ermöglichen, dass Denk- oder Handlungsweisen, die spontan Irritationen auslösen bzw. so fremd erscheinen, dass sie wenig Relevanz für das eigene Handeln und Denken zu haben scheinen, aus dem Kontext gelöst werden, um die Auseinandersetzung mit dem fremden Denkkonzept auf einer konstruktiven Ebene zu ermöglichen. Auf Basis dieses Prozesses passiert einerseits eine Distanzierung und Relativierung der eigenkulturellen Interpretationsmuster, andererseits eine Annäherung an anderskulturelle Lebensanschauungen als potentielle Ergänzungen des eigenen Verhaltensrepertoires. Maureen Rabotin bezeichnet diese Fähigkeit als kulturelle Intelligenz, eine wichtige Ressource der interkulturellen Kompetenzentwicklung.

"Once we understand that, we become more aware of our own ethno-related behaviors and can experiment, practice, and choose from an enlarged repertoire of acceptable and adaptable interpersonal skills for an intercultural world." (Rabotin 2009:42)

Die Basis dieser Bereitschaft zum Perspektivenwechsel ist eine kulturelle Reife, die mit Klarheit über eigene Werte und Wertigkeiten einhergeht. Es handelt sich um eine spezielle Form kultureller Stabilität, die durch den gelungenen Bewusstwerdungsprozess eine neue Flexibilität ermöglicht. Die eigene kulturelle Identität steht nicht mehr als diffuse Determination da, sondern wird durch die fortlaufende Auseinandersetzung verständlicher und handhabbar. Die Bewusstheit über die eigene kulturelle Prägung und die Implikationen für das eigene Selbstkonzept ist die Basis dieses kulturellen „Mergers“.

5.5.2 Ambiguitätstoleranz

Personen, die bereit sind, die eigene kulturelle Brille gegen eine interkulturelle einzutauschen, verfügen über eine hohe *Ambiguitätstoleranz*. Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit mit auftauchenden Widersprüchen umzugehen, diese auszuhalten und konstruktiv zu nutzen. Ambiguitätstoleranz ist nicht nur eine Fähigkeit, die im interkulturellen Setup verstärkt notwendig wird, sondern in gewissem Sinne wird in der interkulturellen Situation erst die Möglichkeit geschaffen, Ambiguität zu erleben. Die Erfahrung des Anders-Seins, des Nicht-Dazugehörens verstärkt die Erfahrung von Ambiguität. Durch die im Coaching-Prozess hergestellte reflektierende Distanz können die in der Situation enthaltenen Widersprüche besser aufgearbeitet und die damit verbundenen Emotionen aufgegriffen werden. Die Diskussion trägt dazu bei, den vorschnellen und instinktiven Rückgriff auf gewohnte Interpretationen zu vermeiden und die Unklarheit einer Situation

auszuhalten, sowie neue Spielarten zu entdecken und auszuprobieren.

5.5.3 Frustrationstoleranz

Eine weitere Fähigkeit zum positiven Integrationsmanagement ist *Frustrationstoleranz*. Im Gegensatz zur Ambiguitätstoleranz handelt es sich dabei um den Umgang mit Erfahrungen, die aktive Frustration mit sich bringen, die nicht zwangsläufig in aktiver Weise ausagiert werden müssen. Frustrationstoleranz umfasst die Fähigkeit, negative Rückschläge zu verkraften und das positive Lernpotential der Herausforderung zu erkennen und zu nutzen. Frustrationstoleranz bezeichnet auch die Fähigkeit, die eigene Inkompetenz zuzulassen und als Chance wahrzunehmen.

Interkulturelle Erfahrungen beinhalten durch die Konfrontation mit neuen, ungewohnten Erfahrungen ein erhöhtes Fehlerpotential. Strategien in Bezug auf Kommunikation, Führung oder Konfliktlösung, die im eigenen kulturellen Umfeld erprobt wurden und als erfolgreich gespeichert wurden, bilden auch in der fremdkulturellen Umgebung zunächst die Basis der Auseinandersetzung. Frustrationstoleranz ist hierbei gerade in der Weise von besonderer Bedeutung als dass diese sicherstellt, dass neue Erfahrungen, auch wenn diese nur zum Teil zum Erfolg geführt haben, nicht sofort mit Hilfe von kulturellen Stereotypen katalogisiert werden. Erst wenn sich die Person der Analyse und Bearbeitung stellt und somit neue Aspekte berücksichtigt, können diese schrittweise in das Erfahrungsrepertoire integriert werden. Die Bearbeitung im interkulturellen Coaching kann den sicheren Rahmen bieten, den Personen brauchen, um Frustrationen uminterpretieren zu können. Personen, die im Chaos der interkulturellen Erfahrung versinken, entwickeln nicht selten ein Überforderungssyndrom, das im interkulturellen Umfeld als Kulturschock beschrieben wird und nicht nur die positive Nutzung der Lernerfahrung gefährdet, sondern in vielen Fällen die Kooperation auf der beruflichen Ebene erschwert oder unmöglich macht. Externe Begleitung hat das Potential durch Reflexion die Distanzierung von der Situation und Rolle zu erreichen, die ein zielgerichtetes Weiterkommen ermöglicht.

Folgende Fragen sollen die Integration der kulturellen Differenz in das eigene Selbstkonzept anregen und vorantreiben.

5.5.4 Fragenkatalog: INTEGRATIONSMANAGEMENT

- Sie beschreiben eine Situation in der Ihre Erwartungen an das Team von der Realität abweichen.
- Welche Gefühle kommen als erstes auf, wenn Sie an ihre Teamzusammenarbeit denken?
- Wo unterscheidet sich die Realität von ihren Erwartungen?
- Wie gestalten Sie diesen Überschneidungsraum?
- Wer übernimmt die Verantwortung für die Gestaltung des Überschneidungsraums?
- Was würden Ihre lokalen Team- Mitglieder sagen, wenn ich Sie über Ihre Erwartungen befrage?
- Wenn eine Fee Ihnen drei freie Wünsche in Bezug auf Ihre Arbeitssituation zugestehen würde, was würden Sie wählen?
- Wie können Sie selbst die Fee sein?
- In welchen Situationen fällt es Ihnen leicht zu akzeptieren, dass andere anders handeln oder denken?
- Was bringt ihnen diese Erfahrung?
- Welche Verhaltensanpassungen nehmen Sie vor?
- Wo sind die Grenzen Ihrer Anpassungsbereitschaft?
- Wie zeigen Sie ihre Grenzen?
- Was passiert, wenn andere ihre Grenzen übertreten?
- Welchen Handlungsspielraum haben Sie?
- Wie nutzen Sie diesen Handlungsspielraum?

6. Zusammenfassung

Interkulturelles Coaching ist eine einzigartige und durchdringende Methode der interkulturellen Kompetenzentwicklung, was als Hauptgrund der Effektivität von Coaching-Maßnahmen genannt werden kann. Durch die Eingebundenheit in die unmittelbare Berufs- und Lebenserfahrung können Lernprozesse in einer praxisnahen und personenzentrierten Weise angeregt werden. Die Wirkung des Lernprozesses profitiert von der Unmittelbarkeit der Erfahrung und der durch

die eigene Involviertheit entstehenden emotionalen Beteiligung, die als Basis der wahren Lernmotivation gilt. Zudem ermöglicht interkulturelles Coaching eine Form der Unterstützung und Begleitung, die dazu beiträgt, dass das Überforderungssyndrom des Kulturschocks positiv uminterpretiert und zur Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz genutzt werden kann. Interkulturelles Coaching kann und sollte nicht zwangsläufig nur in einer „Reinform“ praktiziert werden, sondern in einer sehr integrativen Weise in verschiedene Coaching- Bereiche eingebunden werden. Entsprechende Aus- und Weiterbildung ist jedoch absolut notwendig, um die Qualität und Professionalität dieses Anspruches verwirklichen zu können.

Literatur

Barmeyer, Ch. (2002): Interkulturelles Coaching. In: Rauen, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hofgrefe, S. 199-231.

Bennett, J.(2005): *Designing Intercultural Training Skills and Tools for the Practitioner*. Winterthur

Bennett, M.J. (1993): Towards Ethnorelativism. A Developmental Model of Intercultural Sensitivity In: Paige, R.M. (Hrsg.): *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth: Intercultural Press, S. 21-71.

Bolten, J. (2002): Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkennung entsandter Führungskräfte. In: Götz, K. (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training*. München / Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 61- 80.

Coghill & Berry (2003): *CBI Products. Argonaut*. Online-Dokument: <http://www.coghillbeery.com/products.htm#Argonaut> [Zugriff: 16.03.2009].

Glaserfeld, E. (2006): Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, P. (Hrsg.): *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*. München: Verlag Piper, S. 16-38.

Goleman, D. et al. (2003): *Emotionale Führung*. Berlin: Ullstein.

Hauser, R. (2003): *Aspekte interkultureller Kompetenz. Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Hofstede, G. (2001): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Kindl-Beilfuß, C. (2008): *Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

- Olivero, G. et al. (1997): *Executive coaching as a transfer of training tool. Effects on productivity in a public agency*. Public Personnel Management. Online -Dokument:
<http://www.elibrary.com/s/encarta1/getdoc.cgi?id=198028221x127y59677w0&OIDS=0Q002D000&Form> [Zugriff 11.02.2009].
- Paige, R. (2004): Instrumentation in Intercultural Training. In: Landis, D. et al. (Hrsg.): *Handbook of Intercultural Training Thousand Oaks*. London, New Delhi: SAGE Publications, S. 85-128.
- Rabotin, Maureen (2009): Reading the World Acquiring Cultural Synergetic Intelligence in Today's Global Economy. *Training and Development*, S. 41-43.
- Rauen, Ch. (Hrsg.) (2002): *Handbuch Coaching*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hofgrete.
- Rosinski, Ph. (2003): *Coaching across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*. London, Yarmouth, Maine: Nicholas Brealey Publishing.
- Schmidt, S. J. (2003): Was wir vom Lernen zu wissen glauben. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): *Was kann ich wissen? Theorie und Geschichte von Lernkultur und Kompetenzentwicklung*. Berlin (Manuskriptdruck) QUEM-report Heft 82, S. 11-26.
- Steixner, M. (2007): *Lernraum Interkultur. Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz*. Wien: Südwind.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1993): *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hofgrete 1993.
- Thomas, A. et al. (2003): Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, N. / Sourisseaux, A. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*. Berlin / Heidelberg / New York: Springer, S. 237-270.
- Ting-Toomey, St. (1999): *Communication across Cultures*. New York, London: The Guilford Press.
- Trompenaars, F. (1993): *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf et al.: Econ.
- Ward, C. et al. (Hrsg.) (2001): *The psychology of Culture Shock*. New York: Routledge
- Watzlawick, Paul (Hrsg.) (2006): *Die erfundene Wirklichkeit Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus* München: Verlag Piper

¹ Das Fallbeispiel ist eine aus verschiedenen Erfahrungen konstruierte Darstellung, die keine bestimmte Person widerspiegelt. Jegliche Vergleiche und Vermutungen des Wiedererkennens sind daher nicht gerechtfertigt.