

Coaches mit internationaler Erfahrung gesucht

COACHINGMARKT. Weil die Arbeitswelt immer globaler wird, sind auch Coaches mit interkulturellem Know-how immer gefragter. Doch nur wenige sind dafür qualifiziert. Mit dem Besuch eines Sprachkurses ist nicht getan. Man braucht einen Businesshintergrund, eine Coachingausbildung und interkulturelles Wissen und Erfahrung.

Eigentlich konnte nichts schief gehen als ein großer Chemiekonzern einen seiner Manager zu einer Tochtergesellschaft ins kanadische Montreal schickte. Schließlich war der Mann fachlich kompetent, schon oft in den USA gewesen und sprach gut englisch.

Dennoch wurde der Einsatz zum Desaster. Drei Viertel der Mitarbeiter sprachen nur französisch. Sie erledigten die ihnen übertragenen Aufgaben nur unzureichend, und der Manager war mit seinem Latein schnell am Ende. Verzweifelt flog er nach Deutschland zurück und wandte sich an Christoph Barmeyer, Chef der internationalen Managementberatung Culture Bridge in Karlsruhe. Der Kulturwirt mit Promotion in interkulturellem Management hat sich als Coach auf das frankophone Kanada und Frankreich spezialisiert.

»Der Manager hatte einfach die interkulturellen Unterschiede unterschätzt«, diagnostizierte Barmeyer. Schließlich könnten Führungskräfte nur delegieren, wenn sie auch kompetente Mitarbeiter haben. Doch in Kanada fehle diese Kompetenz häufig und die Aufgaben könnten daher nicht entsprechend erledigt werden.

Situationen wie diese kennt Barmeyer aus vielen Unternehmen. »Das bestätigt Uta Friege, Direktorin für Training und Personalentwicklung bei der Citibank Privatkunden AG&Co KG in Düsseldorf. »Der internationale Aspekt wird zunehmend wichtiger.« Schließlich gebe es nicht nur Deutsche, die ins Ausland gehen, oder Ausländer, die nach Deutschland kommen, sondern auch immer mehr länderübergreifende Projekte. »Manager, die solche interna-

tionalen Projekte steuern, müssen eine entsprechende Sensibilität für kulturelle Unterschiede entwickeln«, sagt Friege. Zum Beispiel bei Teambesprechungen. Was macht man, wenn die Spanier immer 15 Minuten zu spät kommen, weil pünktliches Erscheinen in Spanien als unhöflich gilt? Und wie geht man damit bei der Leistungsbeurteilung um?

Markt für Telefon-Coaching

»Mit dem grenzüberschreitenden Geschäft nehmen auch die Schwierigkeiten zu«, sagt auch Bernd Kappel, Geschäftsführer der ISD GmbH in Stuttgart. Dabei biete gerade das Coaching Lösungen, die oftmals mit einem relativ geringen Aufwand verbunden sind. Seit Mitte der 80er Jahre bietet der Sozialwissenschaftler interkulturelle Trainings an. »Häufig buchen die Unternehmen ein vorbereitendes, interkulturelles Training und daraus entwickelt sich ein Coachingauftrag«, erzählt Kappel. So stellten viele Seminarteilnehmer fest, dass sie die Informationen eigentlich erst richtig gebrauchen können, wenn sie vor Ort sind. Daraus entstehe häufig der Wunsch, sich weiter coachen zu lassen.

Kappel trifft sich dann alle vier bis sechs Wochen mit seinen Kunden entweder in Deutschland oder im Zielland, wobei er sich auf Spanien und Lateinamerika spezialisiert hat und selbst oft in Spanien ist. Oder man telefoniert zwei- bis dreimal in der Woche und geht die aktuellen Probleme durch. Seine Auftraggeber sind vor allem die großen Dax-Unternehmen. Mittelständler nutzen das Angebot noch selten. »Da muss man oftmals erst erklären, was

es bringt«, sagt Kappel. Doch nicht nur Deutsche im Ausland brauchen Unterstützung in Sachen Kultur, auch Ausländer in Deutschland scheitern oftmals an interkulturellen Fettnäpfchen.

Das erlebt Sabine Dembkowski immer wieder. Da komme zum Beispiel ein amerikanischer Manager für zwei Jahre nach Deutschland, um einen größeren Veränderungsprozess zu leiten oder eine Business Unit zum Erfolg zu führen. »Der wird mit deutschen Einstellungen konfrontiert, die er überhaupt nicht versteht«, weiß die Direktorin von »The Coaching Centre« in Köln und London. Das beginne etwa damit, dass deutsche Manager den von ihm geforderten Arbeitseinsatz nicht akzeptieren, weil sie keine Lust hätten, immer bis Mitternacht zu arbeiten und ihr Familienleben völlig aufs Eis zu legen. »Das amerikanische Wertesystem ist einfach ganz anders«, erklärt Dembkowski, die mehrere internationale Coachingausbildung absolviert hat und zehn Jahre in England lebte.

Dazu käme die Konfrontation mit Dingen wie Betriebsrat, Betriebsverfassungsgesetz und Gewerkschaften. »Amerikanische Manager verstehen manchmal gar nicht, warum sie sich damit auseinander setzen sollen«, sagt die Beraterin. Natürlich kämen sie dann auch mit ihrem Veränderungsprozess nicht weiter, weil die Mitarbeiter nicht mitziehen.

Coaches seien daher zunehmend gefordert, die internationale Komponente in ihre Arbeit mit einzubeziehen. Sie müssten das »Andere« identifizieren und sich bewusst machen, um es dann in der passenden Situation auch gezielt zu

berücksichtigen. Das stelle jedoch hohe Anforderungen an den Coach. »Da werden auch die eigenen Denk- und Verhaltensmuster auf kultureller Ebene transparent«, sagt Dembkowski.

Bei ihrer Coachingtätigkeit setzt sie auf einen kulturellen Orientierungsrahmen, der auf den Arbeiten von interkulturellen Forschern und Experten wie Charles Hampden-Turne, Fons Trompenaars, Gerd Hofstede und Philip Rosinski beruht. Dazu gehören verschiedene Faktoren wie der Umgang mit Macht und Verantwortung oder Hierarchie und Zusammenarbeit, die Definition von Identität, unterschiedliche Kommunikationsmuster und Denkmodelle sowie das Zeitmanagement.

»Mit der Kenntnis dieser Faktoren können kulturelle Unterschiede in einer Organisation transparent gemacht werden«, sagt Dembkowski. Zudem ließen sich Missverständnisse auflösen und effektive Strategien erarbeiten wie der Coachee seine kulturelle Prägung gezielt und effektiv einsetzen kann. »Man muss die einzelnen Faktoren systematisch durchgehen und die Unterschiede an konkreten Situationen deutlich machen«, sagt die Beraterin. »Sonst landet man in endlosen Diskussionen.«

Entscheidend sei es, dass man sich der Unterschiede erst einmal bewusst wird und überhaupt seine eigene Kultur wahrnimmt, betont auch Fritz Simon. »Dass wir mit Messer und Gabel essen, fällt uns doch erst auf, wenn der Gesprächspartner mit Stäbchen isst«, erklärt der Professor für Führung und Organisation in Witten/Herdecke. Al-

Quelle: The Coaching Centre 2005

7 SCHRITTE

Der Weg zur interkulturellen Kompetenz

MODELL. Der bewusste Umgang mit kulturellen Unterschieden wird typischerweise in einem längeren Prozess erlernt. Er besteht aus folgenden sieben Schritten:

1. Kulturelle Unterschiede werden ignoriert.

- Mentale und/oder physische Abgrenzung
- Verleumdung

2. Kulturelle Unterschiede werden wahrgenommen, aber negativ bewertet.

- Verunglimpfung anderer
- Sich als etwas Besseres fühlen

3. Kulturelle Unterschiede werden wahrgenommen, aber ihre Bedeutung wird minimalisiert.

- Trivialisierung von Unterschieden
- »Wir sind doch alle gleich«

4. Kulturelle Unterschiede werden wahrgenommen und akzeptiert.

- Wahrnehmen, Schätzen & Verstehen

5. Anpassung an kulturelle Unterschiede.

- Sich bewusst außerhalb der eigenen Komfortzone bewegen
- Empathie

6. Integration kultureller Unterschiede.

- Nutzung verschiedener Referenzrahmen
- Analysieren und bewerten von Situationen aus verschiedenen Perspektiven

7. Nutzung der Hebelwirkung von kulturellen Unterschieden.

- Proaktive nach »dem Anderen« suchen und es in einer passenden Situation nutzen.
- Die Einheit durch Diversity stärken.

lerdings müsse man die Dinge wahrnehmen, ohne sie gleich als richtig oder falsch zu bewerten. Wichtig sei es dabei vor allem, die identitätsstiftenden Werte einer Kultur zu erkennen. »Das sind die Punkte, wo es meist knirscht«, weiß der Professor. So vermeiden etwa viele Kulturen die direkte Kritik, vor allem in hierarchischen Beziehungen. Ein Mitarbeiter wird daher die Anweisungen seines Chefs niemals kritisieren.

Das Thema kennt auch Uta Friege. »Das gibt es gleich zwei Herausforderungen«, erklärt die Citibank-Personalma-

nagerin. Deutsche Mitarbeiter bräuchten auch von einem ausländischen Chef ein direktes Feedback und verstünden die verklausulierten Anmerkungen oft nicht. Auf der anderen Seite erwarteten deutsche Vorgesetzte, dass ihnen auch ihre ausländischen Mitarbeiter deutlich sagen, wenn etwas nicht funktioniert.

Problematisch ist häufig auch die Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen. »Wenn deutsche Vorgesetzte französische Mitarbeiter genauso führen wie deutsche Mitarbeiter, geht es schnell daneben«, weiß Frankreich-Experte →

ISBN 3-931085-51-1
Innovative Beratungskonzepte
 Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen

Michael Mohe (Hrsg.)

Rosenberger Fachverlag
 Bücher für Berater und Führungskräfte
 Postfach 1616 · D 71206 Leonberg
 Telefon 07152.22627 · Fax 243 21
 www.rosenberger-fachverlag.de

SCIL Swiss Centre for Innovations in Learning

2. Internationaler SCIL Kongress

11.–12. Oktober 2005

Universität St. Gallen

**Designing Learning Organisations:
 From eLearning to Educational
 Innovations as a Strategic Challenge**

www.scil.ch/congress-2005/

Universität St. Gallen

— GEBERT RÜF STIFTUNG —
WISSENSCHAFT.BEWEGUNG

SCIL – Swiss Centre for Innovations in Learning

Dufourstrasse 40a • CH-9000 St. Gallen

Tel. ++41 (0)71 224 31 55 • scil-info@unisg.ch • www.scil.ch

→ Christoph Barmeyer. Denn Franzosen sähen die – gut gemeinte – Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse meist als Autoritätsverlust für die Führungskraft. »Die erwarten, dass der Chef sagt, wo es langgeht«, erklärt Barmeyer.

»Die haben natürlich noch immer ihr eigenes kulturgeprägtes Wertesystem und achten daher auf andere Dinge«, sagt Bernd Kappel. Das führe dann häufig zu Konflikten und zu Unzufriedenheit. »Das Fachliche kann nur dann zur Geltung kommen, wenn man das Umfeld versteht«, sagt der ISD-Geschäftsführer. Hier ginge es daher darum, zu erklären, wie sich die Menschen in Deutschland verhalten.

Basis: Emotionale Akzeptanz

Immer häufiger wird Coaching auch bei internationalen Teams eingesetzt. »Viele Manager sind überhaupt nicht auf die möglichen Probleme vorbereitet«, beobachtet Beraterin Sabine Dembkowski. Dann wolle zum Beispiel der Franzose auf Grund seines ausgeprägten Hierarchiedenkens nur mit dem Chef reden und informiere seine Kollegen nicht, während der Engländer sich sofort ausklinkt, sobald nicht mehr englisch gesprochen wird. Dabei sei das Coaching des Vorgesetzten allerdings kein Allheilmittel, denn auch die Teammitglieder müssten die interkulturellen Unterschiede verstehen.

»Man kann ein Team schon im Voraus auf mögliche Schwierigkeiten vorbereiten«, sagt Bernd Kappel. Ideal sei es, wenn der Coach bei Meetings auch dabei sein könne. Dann bespreche er die Gesamtsituation zunächst mit den Schlüsselpersonen und stelle sie danach vor der ganzen Gruppe so dar, dass es für alle verträglich ist. »Das ermöglicht zunächst nur ein intellektuelles Verständnis für die Situation«, sagt

Kappel. Aber das sei die Voraussetzung für eine emotionale Akzeptanz. Oftmals beschreibe das Team daraufhin einen ganz neuen Weg und schaffe sich quasi eine »dritte Kultur«. Zum Teamcoaching gehöre aber auch ein Minicoaching der einzelnen Mitglieder. »Sie müssen verstehen, dass sie die anderen zwar nicht ändern können, aber dass sich das ganze System ändert, wenn sie ein anderes Verhalten zeigen«, erklärt der Experte für interkulturelles Training.

Dabei unterscheidet sich das internationale Coaching oftmals deutlich vom üblichen Coaching. »Während man sonst den Coachee dazu bringt, selbst Lösungen zu finden, geht es hier auch um die Vermittlung von Inhalten«, sagt Berater Christoph Barmeyer. Doch genau daran scheiterten oftmals selbst gute Coaches, weil ihnen das interkulturelle Know-how fehlt. »Da kommt dann ein Mitarbeiter mit einem chinesischen Chef und der Coach weiß nichts über China«, sagt der Kulturwirt. Daher gingen seine Empfehlungen und Fragen häufig ins Leere, und manchmal brächten sie den Coachee sogar auf die falsche Bahn.

Wer international coacht, müsse daher die Kultur gut kennen. »Mit Schulenglisch kann man nicht coachen«, sagt auch Sabine Dembkowski. »Da zählt die gelebte Sprache.« Zudem müsse man sich mit der kulturellen Dimension beschäftigen haben, doch die werde bisher in keiner Coachingausbildung gelehrt. Internationales Coaching sei ein sehr spezifisches Feld mit sehr hohen Anforderungen. »Man braucht Businesserfahrung, eine Coachingausbildung und interkulturelles Wissen und Erfahrung«, sagt die Beraterin.

Der Coach müsse die Zielkultur gut kennen und sollte dort gelebt und gearbeitet haben, betont auch Bernd Kappel. »Rucksacktourismus reicht da nicht aus.« Das bestätigt auch Citibank-Personalmanagerin Uta Friege. »Ich

halte es für unverzichtbar, dass jemand in dem kulturellen Kontext gelebt hat.« Eine theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik genüge nicht. Denn unterschiedliche Verhaltensweisen hätten nicht nur mit interkulturellen Prägungen zu tun, sondern auch mit der Persönlichkeit des Coaches, und das könne nur jemand auseinanderhalten, der fundierte Erfahrung mit der Kultur hat.

So gehe die neuere Managementliteratur davon aus, dass der Unterschied zwischen den Kulturen geringer wird und dafür die Gruppendynamik und das Teamverhalten wichtiger werden. So gebe es zum Beispiel in Indien eine gebildete Oberschicht, die an englischen Schulen war und daher nicht nur die Sprache, sondern auch die englische Kultur kennt. »Es kommt daher auch darauf an, wie und wo jemand aufgewachsen und wie seine Persönlichkeit strukturiert ist«, sagt Friege.

»Es gibt zu wenige Coaches mit Auslands-Know-how«

Bei der Auswahl eines Coaches achte sie zunächst auf die Auslandserfahrung. Fehlt diese, dann frage sie nach, wie oft der Berater schon ein Coaching zu dem Thema in einem internationalen – am besten natürlich in einem amerikanischen – Unternehmen eigenverantwortlich gemacht hat.

Wichtig ist zudem eine Coachingausbildung sowie ein fundierter Hintergrund über Persönlichkeitsentwicklung und die Beschäftigung mit neuer Managementliteratur. Derzeit arbeite man mit 15 Coaches enger zusammen, davon werden allerdings nur zwei im internationalen Kontext eingesetzt. »Es gibt einfach sehr wenige Coaches mit internationalem Know-how«, sagt die Citibank-Personalmanagerin.

Bärbel Schwertfeger

Das Ohr im Markt der Weiterbildung: GABAL e.V.

→ Trends, Transparenz; Theorie & Praxis; nachhaltiger Transfer

Info gratis FON 06132-509590 und info@gabal.de

GABAL[®]
Netzwerk Lernen