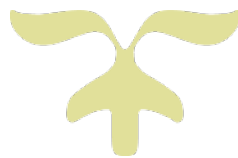


---

# KULTURINTEGRALE COACHINGS

---

Herausforderungen im internationalen Umfang



ABSCHLUSSARBEIT IM RAHMEN DER AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN COACH NACH  
INKONSTELLATION

15. JANUAR 2023  
VORGELEGT VON YVONNE GANSLMEIER

## INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG.....	2
EINLEITUNG .....	3
Zielformulierung.....	3
Definition - Was ist an Coaching international?.....	3
Zielgruppen.....	4
BEDARFSANALYSE.....	4
Internationaler Dienstleistungsverkehr .....	4
KULTURDIFFERENZEN.....	7
Intra-EU-Kultur .....	8
Extra-EU-Kultur.....	9
AUSWERTUNG.....	10
Anforderungen an den Coach .....	10
AUSBLICK .....	11
LITERATURVERZEICHNIS.....	12

**Es konnten keine Einträge für ein Abbildungsverzeichnis gefunden werden.**

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Frage, ob Kultur einen Einfluss auf Coaching hat und ob der oder die Coach dafür spezielle Fähigkeiten mitbringen darf, war Anlass dieses Thema systematisch zu untersuchen. Abgrenzend wurde zunächst die Begrifflichkeit des Coachings und der Kultur definiert. Interkulturelles Coaching ist nicht nur eine Spezialisierung des Coachings, sondern kulturelle Aspekte stellen eine grundlegende, vom Coach zu berücksichtigende Dimension jedes Coachingprozesses dar. Kerstin Nazarkiewicz zitiert Hubertus Schröer und schreibt: „Wer in der Einwanderungsgesellschaft nicht interkulturell arbeitet, arbeitet nicht professionell“ [12].

Es wurde ermittelt, welche Kulturen im globalen Arbeitsmarkt dominierend aufeinandertreffen und durch welche Wertegewichtung sie sich beschreiben lassen. Unter dem vollen Bewusstsein, dass es sich dabei immer nur um einen kleinen Ausschnitt der jeweiligen Kultur handelt und „Ausnahmen immer auch eine Regel bestätigen“.

Auf Basis dieser Analyse werden die deutlichen Kulturunterschiede hervorgehoben und nach grundlegenden Eigenschaften eines Coaches gesucht, welche die besonderen Herausforderungen in internationalen Coachingprozessen berücksichtigen könnten. Die Königsdisziplin mit der höchsten Effektivität in heterogenen Teams als wichtigsten Erfolgsfaktor von internationalen und ggf. noch virtuell arbeitenden Projektteams wird herausgearbeitet.

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

## EINLEITUNG

Interkulturelles Coaching ist zu einem festen Bestandteil des internationalen Arbeits- und Beratungsalltags in Organisationen geworden. Internationalisierung findet heute nicht nur im Ausland statt, sondern zunehmend auch im eigenkulturellen Raum, etwa durch Multikulturalismus im eigenen Land oder durch die Bildung von multikulturellen Abteilungen und Teams in Organisationen.

### Zielformulierung

In dieser Arbeit wird der Fokus auf businessbasiertes Coaching in international agierenden Unternehmen gelegt. Dabei wird der Einfluss kultureller Unterschiede im Coaching untersucht. Es wird untersucht, ob Kultur eine Einflussgröße ist und wie Interkulturalität im Coaching erkannt werden kann. Welche zusätzlichen Voraussetzungen sollte ein Coach dafür mitbringen und in welchen Situationen ist kulturspezifisches Wissen lösungsfördernd.

### Definition - Was ist an Coaching international?

„Coaching“ ist ein noch unscharfer Begriff für den es bisher keine allgemeinen, verbindlichen Standards gibt, welche die Qualität von Coaching sichern. Neben dem Trend, bewährte Verfahren in Coaching umzubenennen und Dienstleistungen mit dem Begriff aufzuwerten gibt es diejenigen die auf dem Coaching-Markt mit bewährten Konzepten auftreten, bei denen sie psychotherapeutische Methoden auf dem Feld der berufsbezogenen Beratung anwenden, wie z. B. systemisches Coaching.

Nach dieser Definition setzt Coaching voraus, dass ein theoretisch und empirisch begründetes Veränderungsmodell zugrunde liegt. Diese Definition übernimmt damit im Grundsatz ein Kriterium, das der Wissenschaftliche Beirat Psychotherapie (WBP) zur wissenschaftlichen Anerkennung von Psychotherapieverfahren anwendet: Die Verfahren müssen theoretisch und auch empirisch begründet sein (vgl. WBP, 1999). Langfristig wird Coaching sich als seriöses Beratungsverfahren nur etablieren können, wenn es sich an diesen Maßstäben messen lässt und sich nicht auf subjektive, politisch motivierte Qualitätsstandards beschränkt [20].

Was ist nun interkulturelles, multikulturelles oder transkulturelles Coaching – ist es der Inhalt, die Zusammensetzung der Beteiligten oder die Form? Schon in der Begriffsvielfalt zeigt sich, wie sich im wissenschaftlichen Diskurs die Verständnisebenen, Herangehensweisen, Haltungen und Sichtweisen unterschiedlich darstellen.

Der Herausforderung, einen offenen kulturbeschreibenden Coachingbegriff zu entwickeln, haben sich Kistin Nazarkiewicz und Gesa Krämer gestellt. Mit ihrem Vorschlag „kulturreflexives Coaching“ schlagen sie eine Brücke vom interkulturellen Lernen über systemische Ansätze der Differenzorientierung hin zu einem kohäsiven Verständnis von transformativem Lernen für die Coachingbeteiligten. So können die bewusste professionelle Haltung im Coaching betont und gleichzeitig die emotionalen Aspekte von Kultursensibilität und Kultursensivität mit betrachtet werden. Dabei werden kulturelle Irritationen und Missverständnisse genauso einbezogen wie die Reflexion der kulturell vielfältigen Umwelt, der Einbeziehung von Arbeits- und Machtbeziehungen, der individuellen Identitätsentwicklung sowie sozialer Rollen. [11].

Ein kulturreflexives prozessbegleitendes Coaching fragt unter Einbeziehung kultureller Dimensionen nach Perspektiven, Lösungen und Machtverhältnissen und bedeutet gleichzeitig transformatives Lernen im Erfahrungskontext. Ertragreich wird kulturreflexives Coaching dann, wenn die Coachingbeteiligten bereit sind, sich auf die Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse einzulassen und kulturelle Einflüsse reflexiv mit in den Blick nehmen. [<http://ikkompetenz.thueringen.de/> | Glossar. Glocal Competence. Materialien und Übungen zum interkulturellen Lernen].

## Zielgruppen

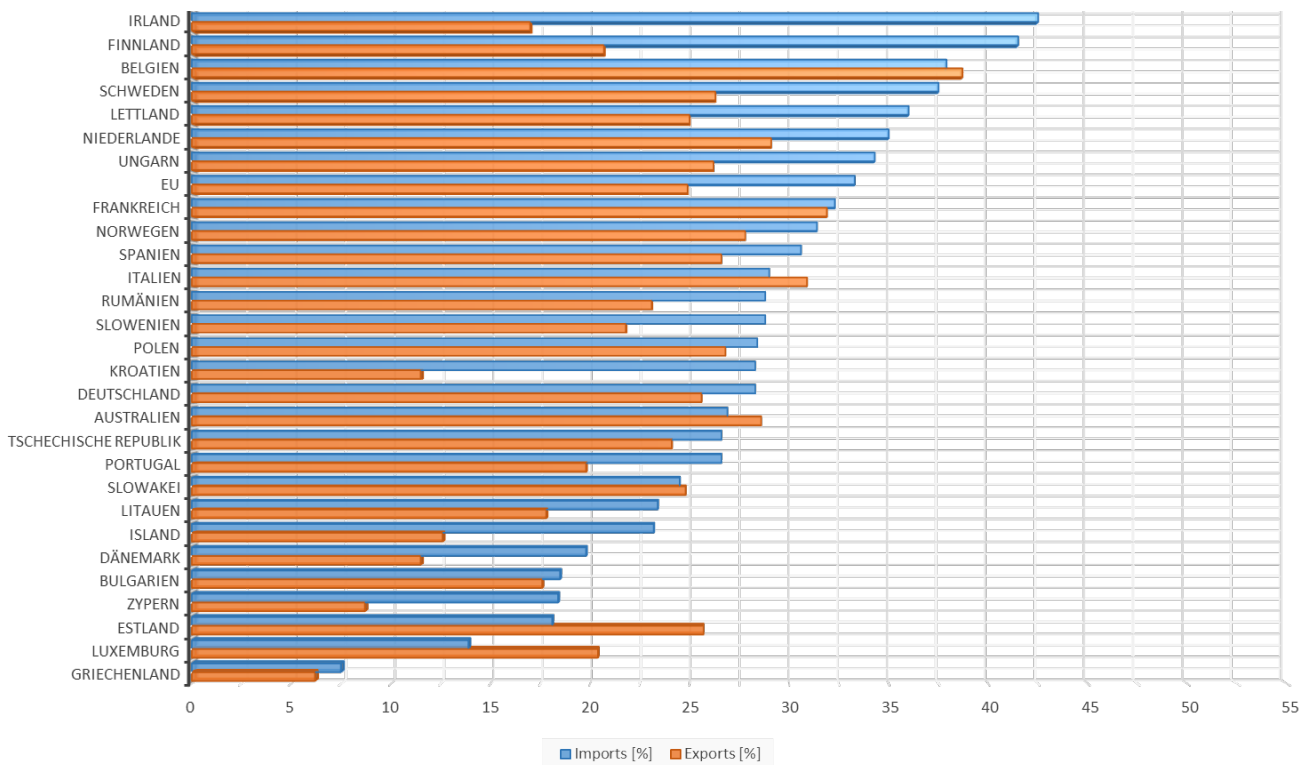
Wenn von Interkulturellem Coaching die Rede ist, so wird damit meist der Kontakt mit Personen aus anderen Landeskulturen assoziiert. Die Vorstellung „andere Länder, andere Sitten“ wird vor allem durch die personelle Konstellation relevant, wenn also der Coachingpartner eine andere Muttersprache als der Coach hat und in einem anderen kulturellen Wertesystem sozialisiert ist [12]. Im Fokus liegen Migranten, ins Ausland entsendete Mitarbeiter sowie multikulturelle Teams.

## BEDARFSANALYSE

### Internationaler Dienstleistungsverkehr

Die Rolle des Dienstleistungsverkehrs im internationalen Handel der EU hat in den letzten zehn Jahren stetig zugenommen und spielt eine wichtige Rolle in modernen Volkswirtschaften in einer zunehmend vernetzten und globalisierten Welt. Die Ströme des internationalen Dienstleistungsverkehrs zeigen die Transaktionen zwischen Gebietsansässigen und Gebietsfremden nach den zwölf Hauptdienstleistungskategorien der Erweiterten Klassifikation der Zahlungsbilanzdienstleistungen [EBOPS 2010]. Die Kategorie "Sonstige unternehmensbezogene Dienstleistungen" ist die größte der zwölf Dienstleistungskategorien, auf die im Jahr 2020 27 % der gesamten Dienstleistungsexporte in Drittländer und 41 % der gesamten Dienstleistungsimporte aus Drittländern entfallen [4 | online data code: BOP\_ITS6\_DET]

In der Kategorie „Sonstige unternehmensbezogene Dienstleistungen“ ist die Unterkategorie „Professional and management consulting services“ enthalten, unter dieser Coachingprozesse mitberücksichtigt sind [EBOPS 2010].



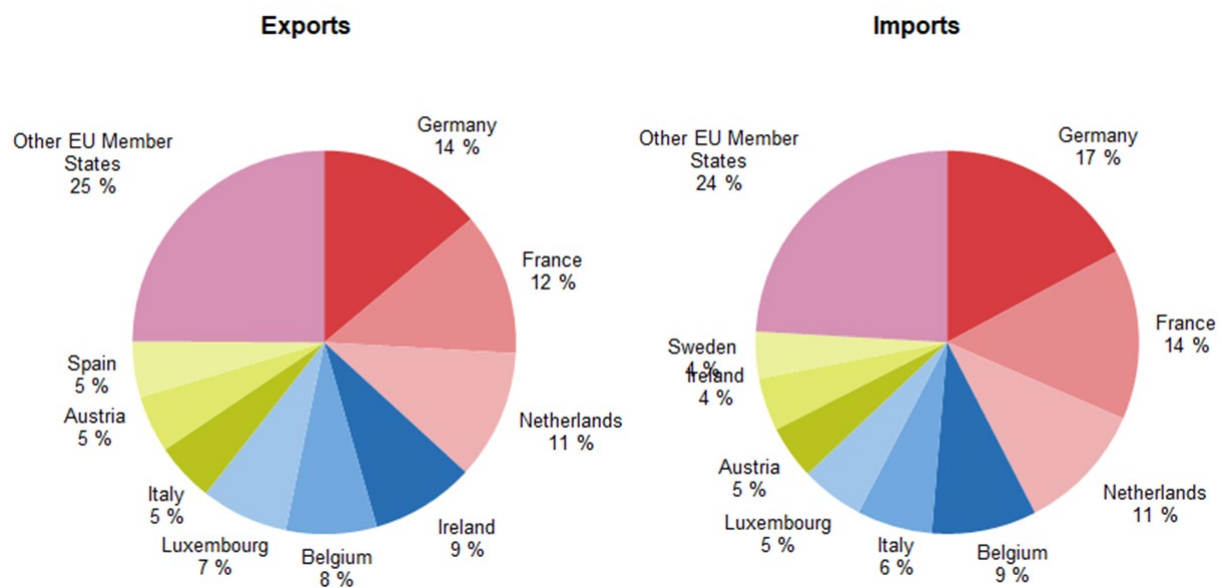
**ABB.1:** HANDEL MIT DIENSTLEISTUNGEN NACH ART 2021 [4 | ONLINE DATA CODE: BOP ITS6 DET]

In obiger Abbildung ist der prozentuale sonstige unternehmerische Dienstleistungstransfer im Import und Export aller EU-Mitgliedsstaaten aufsteigend der Importzahlen aufgetragen. Die Schweiz fehlt in

dieser Darstellung, da die Daten nicht erfasst wurden. In Summe liegt der importierte Dienstleistungstransfer mit 33,3 % über dem Export von 24,9 %.

Im Jahr 2020 trug bei den Ausfuhren aus der EU in die übrige Welt im Bereich "Sonstige unternehmensbezogene Dienstleistungen" die Unterposition "Technische, handelsbezogene und sonstige unternehmensbezogene Dienstleistungen" am meisten bei, während bei den Einfuhren aus der übrigen Welt in die EU die Unterposition "Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen" den größten Beitrag leistete. [4]. Demzufolge würden häufiger Coachingprozesse stattfinden, in denen der Coach aus der EU stammt. Der Anteil ausländischer Staatsangehöriger an der Gesamtbevölkerung in den EU-Mitgliedsstaaten im Jahr 2021 wird durch Luxemburg mit 47,1 % angeführt und beträgt im EU-Durchschnitt ohne Großbritannien 8,4 %. Rund 3,1 Prozent aller EU-Bürger leben nicht im EU-Land ihrer Staatsangehörigkeit, sondern einem anderen EU-Staat, sie gelten in dem jeweiligen EU-Land als EU-Ausländer oder EU-Binnenmigranten. Rund 5,3 Prozent aller Einwohner in der Europäischen Union besitzen eine Nicht-EU-Staatsbürgerschaft, sie werden auch als Nicht-EU-Ausländer, oder seltener als Drittstaatsangehörige bezeichnet [Eurostat, UNDESA, Daten von 2021]. Es bedarf der Prüfung, ob ein aus einem anderen Land eingereister Staatsbürger im Durchschnitt bei weitem kultursensibler ist, wie ein Durchschnitts-EU-Bürger und aus diesem Grund dem Coaching im internationalen Umfeld zuträglicher ist. In dieser Arbeit wird das angenommen. Zudem würde es gerundet circa jedem zehnten Coach entsprechen und wird in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Bisher wurde nicht zwischen Dienstleistungsverkehr innerhalb und außerhalb der EU unterschieden. Die folgende Abbildung zeigt die Analyse des Transfers zwischen EU-Mitgliedstaaten (Intra-EU-Handel) und nicht mit Drittländern.

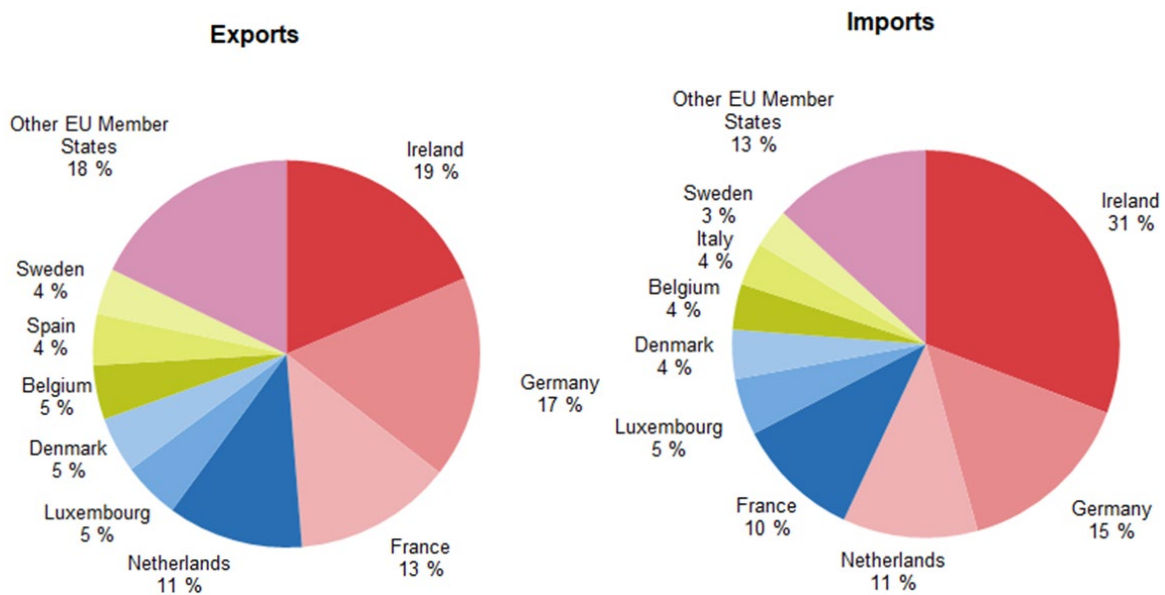


**ABB.2:** ANTEIL DER EU-MITGLIEDSSTAATEN AM INTERNATIONALEN DIENSTLEISTUNGSVERKEHR INNERHALB DER EU, 2020 [4 | ONLINE DATA CODE: BOP ITS6 tot]

Im Jahr 2020 verzeichnete Deutschland den größten Wert an Dienstleistungsausfuhren in andere EU-Mitgliedstaaten (118 Mrd. EUR oder 14 %), gefolgt von Frankreich (102 Mrd. EUR oder 12 %) und den Niederlanden (93 Mrd. EUR oder 11 %). Deutschland war wiederum der größte Importeur von Dienstleistungen aus anderen EU-Mitgliedstaaten, mit Importen im Wert von 138 Mrd. EUR oder 17 %, vor Frankreich (115 Mrd. EUR oder 14 %) und den Niederlanden (88 Mrd. EUR oder 11 %) [4].

Neben der räumlichen Nähe der Länder Deutschland, Frankreich und der Niederlande besteht zudem eine ausgeprägte Handelsbeziehung. Auf die Länder Irland, Belgien und Luxemburg trifft das auch zu, nur ist der Anteil am Handel um die Hälfte geringer. Coaching über Landesgrenzen hinweg würde innerhalb der EU den rosafarbenen Anteil der „anderen EU-Mitgliedsstaaten nur gering tangieren.

Übertragen auf den internationalen Dienstleistungsverkehr zeigt sich, dass Irland der EU-Mitgliedstaat mit dem höchsten Wert an Dienstleistungsexporten in Drittländer war, seine Ausfuhren in Höhe von 169 Mrd. EUR entsprachen 19 % des EU-Gesamtwerts. Die nächsthöheren Anteile bei den Ausfuhren in Drittländer wurden von Deutschland (154 Mrd. EUR oder 17 %), Frankreich (120 Mrd. EUR oder 13 %) und den Niederlanden (103 Mrd. EUR oder 11 %) verzeichnet. Irland verzeichnet mit 270 Mrd. EUR bzw. 31 % des EU-Gesamtwerts auch bei den Dienstleistungseinfuhren aus Drittländern den höchsten Anteil. Gefolgt von Deutschland mit 131 Mrd. EUR oder 15 %, den Niederlanden (99 Mrd. EUR bzw. 11 %) und Frankreich (91 Mrd. EUR bzw. 10 %) [4].



**ABB.3:** ANTEIL DER EU-MITGLIEDSSTAATEN AM INTERNATIONALEN DIENSTLEISTUNGSVERKEHR MIT DRITTLÄNDERN, 2020 [4 | ONLINE DATA CODE: BOP ITS6 tot]

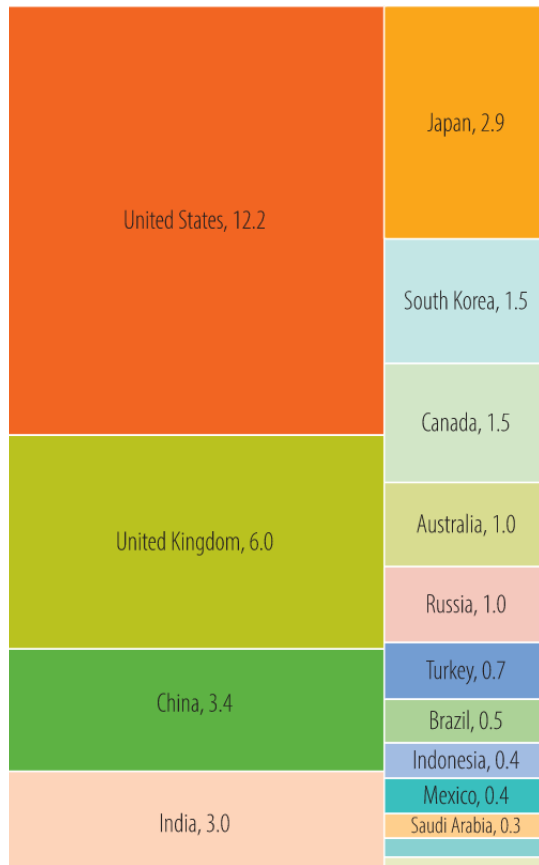
Im Vergleich zum Dienstleistungshandel innerhalb der EU hat Irland statt Deutschland den Hauptanteil. Den Grund dafür findet sich unter anderem in dem stark ausgeprägten Handel mit Großbritannien. Seit dem Brexit-Referendum 2016 sucht Irland vermehrt den Handel mit anderen EU-Partnern und Nordamerika. Großbritannien ist seit dem 1. Februar 2020 nicht mehr Mitglied der Europäischen Union (EU), am 31. Dezember 2020 endete zudem die vereinbarte Übergangsphase [Auswärtiges Amt]. Den zweitgrößten Anteil hat Deutschland, dicht gefolgt von Frankreich im Export und den Niederlanden im Import. Die wichtigsten Handelspartner stehen von EU somit fest. Bleibt noch zu klären mit welchen Ländern außerhalb der EU der Handel mit sonstigen unternehmerischen Dienstleistungen betrieben wird.

Großbritannien war hingegen der wichtigste Partner der EU für Einfuhren und Ausfuhren von technischen, handelsbezogenen und sonstigen unternehmensbezogenen Dienstleistungen [4].

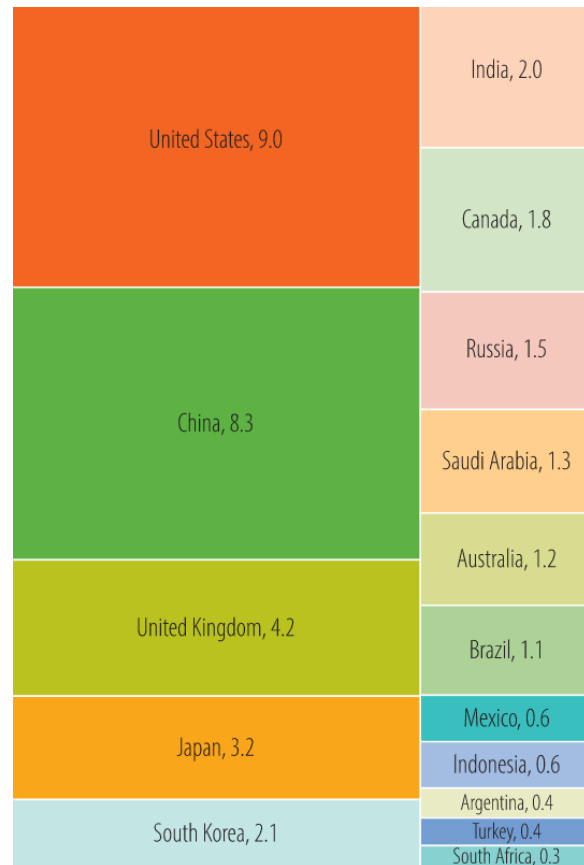
Statistisch verzeichneten, unabhängig ob die Ausfuhren oder die Einfuhren analysiert werden, die Vereinigten Staaten den größten Anteil am Welthandel mit FuE-Dienstleistungen sowie freiberuflichen und Unternehmensberatungsdienstleistungen (12,2 % der Ausfuhren und 9,0 % der Einfuhren). China und das Vereinigten Königreich folgen mit technischen, handelsbezogenen und sonstigen unternehmensbezogenen Dienstleistungen, wobei China einen größeren Anteil an den

Einfuhren (8,3 %) und das Vereinigte Königreich einen größeren Anteil an den Ausfuhren (6,0 %) hatte. Indien, Japan und Südkorea hatten die nächstgrößeren Anteile sowohl an den Ausfuhren als auch an den Einfuhren [4].

#### Exporte



#### Importe



**ABB.4:** WELTWEITER HANDEL MIT DIENSTLEISTUNGEN (Exporte links und Importe rechts, 2018 [4 | ONLINE DATA CODE: BOP\_EU6\_q und BOP\_C6\_a]

Damit stehen die Haupthandelspartner im Bezug auf Servicedienstleistungen fest. Innerhalb der EU sind es Deutschland, Frankreich und die Niederlande, welche mit nahezu gleichen Anteilen exportieren wie auch importieren. Auf dem Weltmarkt stehen die Länder Irland, Deutschland, Frankreich und die Niederlande aus der EU mit den Ländern Vereinigten Staaten, China, Indien, Japan Südkorea in ausgeprägtem Dienstleistungshandel. Im Folgenden werden die kulturellen Unterschiede mit dem Fokus auf Europa, Nordamerika und Asien im Bezug auf Coachingprozesse näher beleuchtet.

## KULTURDIFFERENZEN

Interkulturelles Coaching orientiert sich am Ideal einer interkulturellen Kompetenz. Darunter verstehen wir sowohl eine Haltung als auch ein substanzielles Wissen. Als Haltung meint interkulturelle Kompetenz das Bewusstsein, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist, dass in jeder Kultur eigene Vorstellungen davon existieren, was "real" ist, was Menschen unausgesprochen voneinander erwarten können. Dieses Bewusstsein ist noch kein Wissen um diese Unterschiede. Aber es ist eine wesentliche Voraussetzung für die Neugier am Fremden, eine Entdeckerhaltung, ohne die jedes Wissen steril bliebe. Dagegen ist interkulturelle Kompetenz mit einer Einstellung, die das Fremde nicht aufmerksam beschreibt, sondern durch an der eigenen Kultur orientierte



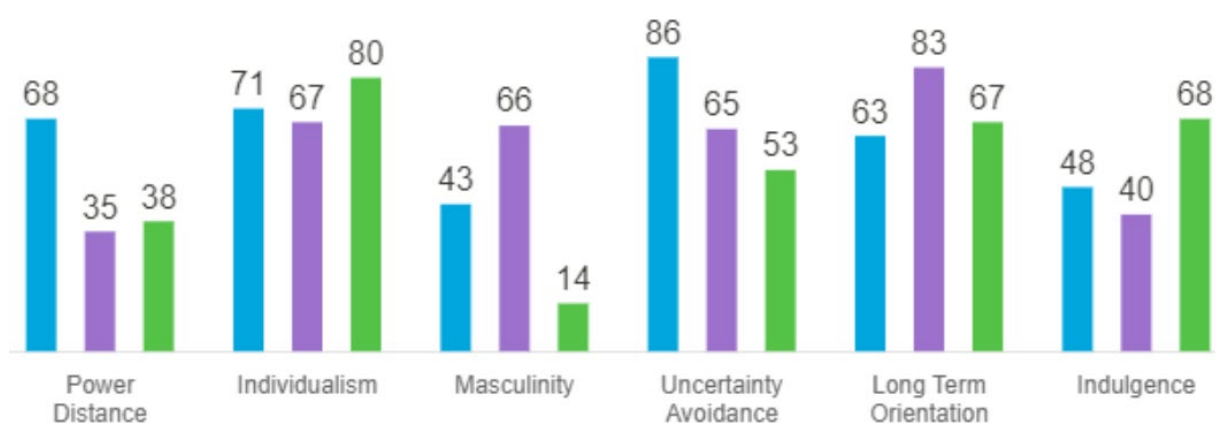
Bewertungen abtut, unvereinbar [19]. Neben dieser unabdingbaren Endeckerhaltung des Coaches wird im Folgenden das substanzielle Wissen über idealisierte Kulturunterschiede anhand des „Hofstede Insights“, die Kultur datengestützt analysieren, zusammengestellt [<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>].

Dabei werden die jeweiligen Länder anhand der folgenden Dimensionen unterschieden: Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung, Langfristige Orientierung und Impulsivität.

- **Machtdistanz** ist definiert als das Ausmaß, in dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen innerhalb eines Landes erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist.
- In **individualistischen** Gesellschaften sollen sich die Menschen nur um sich selbst und ihre direkte Familie kümmern. In kollektivistischen Gesellschaften gehören die Menschen zu "Gruppen", die sich im Gegenzug für ihre Loyalität um sie kümmern.
- Ein hoher Wert an **Maskulinität** zeigt an, dass die Gesellschaft von Wettbewerb, Leistung und Erfolg angetrieben wird, wobei Erfolg durch den Gewinner auf dem Gebiet definiert wird. Eine niedrige Punktzahl auf dieser Dimension bedeutet, dass die dominierenden Werte in der Gesellschaft die Fürsorge für andere und die Lebensqualität sind.
- **Unsicherheitsvermeidung** hat mit der Art und Weise zu tun, wie eine Gesellschaft mit der Tatsache umgeht, dass die Zukunft nie bekannt sein kann.
- **Langfristige Orientierung** beschreibt, wie jede Gesellschaft eine gewisse Verbindung zu ihrer eigenen Vergangenheit aufrechterhalten und gleichzeitig die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigen muss, wobei die Gesellschaften diese beiden existenziellen Ziele unterschiedlich priorisieren.
- **Impulsivität** ist definiert als das Ausmaß, in dem Menschen versuchen, ihre Wünsche und Impulse zu kontrollieren, basierend auf der Art und Weise, wie sie erzogen wurden.

### Intra-EU-Kultur

In der unteren Abbildung sind die Länder Frankreich (blau), Deutschland (lila) und die Niederlande (grün) dargestellt und werden anhand der beschriebenen Dimensionen unterschieden.

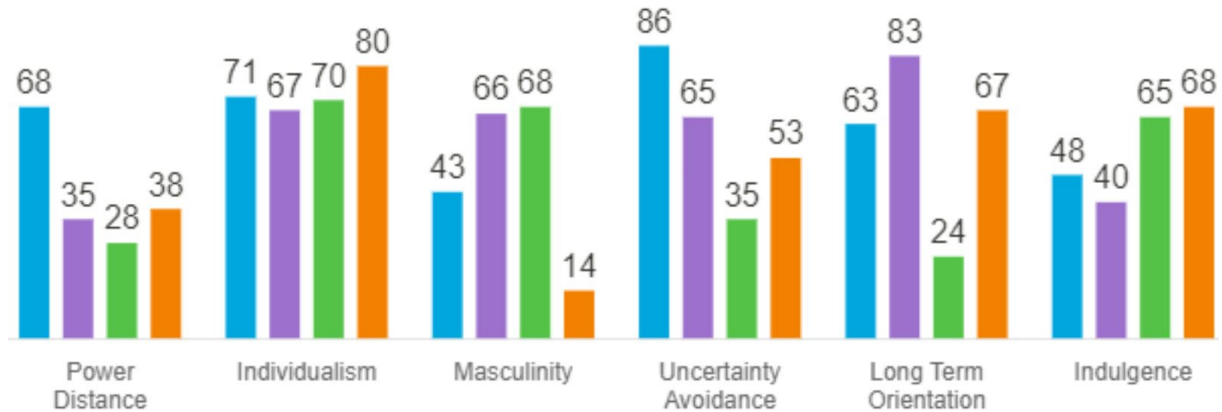


**ABB.5:** LÄNDERVERGLEICH VON FRANKREICH, DEUTSCHLAND UND NIEDERLANDE [<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,germany,the-netherlands/>]

Die größten Unterschiede sind in der Dimensionen Maskulinität zwischen den Niederlanden und Frankreich (52 %) zu finden. Dicht gefolgt von den Dimensionen Machtdistanz zwischen Frankreich und Deutschland (33 %) und der Unsicherheitsvermeidung mit ebenfalls 33 % zwischen den Niederlanden und Frankreich.

## Extra-EU-Kultur

Bei der Betrachtung der Kulturunterschiede in internationalen Dienstleistungsverkehr sind im Folgenden zunächst die am internationalen Dienstleistungsverkehr beteiligten EU-Mitgliedsstaaten und anschließend die internationalen Handelspartner dargestellt. In Abbildung 6 werden Frankreich (blau), Deutschland (lila), Irland (grün) und die Niederlande (orange) verglichen.



**ABB.6:** LÄNDERVERGLEICH VON FRANKREICH, DEUTSCHLAND, IRLAND UND NIEDERLANDE [<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,germany,ireland,the-netherlands/>]

In dem oberen Chart hat sich zu den Haupthandelspartnern im Intra-EU-Handel Irland dazugesellt. Dabei liegt die größte Differenz von 59 % in der Dimension Langzeit-Ausrichtung zwischen Frankreich und Irland. Zudem liegt der Unterschied im Wert Unsicherheitsvermeidung zwischen Irland und Frankreich bei 51 %.

Der Vergleich der internationalen Handelspartner mit China (blau), Indien (lila), Japan (grün) und den USA (orange) folgt in der unteren Abbildung 7.



**ABB.7:** LÄNDERVERGLEICH VON CHINA, INDIEN, JAPAN UND DEN USA [<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,india,japan,the-usa/>]

Die Distanz in den Machtverhältnissen ist vor allem zwischen China und den USA mit 40 % am weitesten. Aufmerksamkeit zieht der deutliche Unterschied von 71 Prozentpunkten zwischen China und den USA im Wert Individualität auf sich. Japan liegt im Wert Maskulinität um 39 % von Indien und im Wert Unsicherheitsvermeidung mit einer Differenz von 62 % am weitesten von China entfernt. Ein Kopf an Kopf-Rennen liefern sich China und Japan im Wert Langzeit-Ausrichtung mit einer max. Differenz von 62 % zu den USA. Die Impulsivität in den USA am höchsten, bildet zu China einen Unterschied von 44 %.

## AUSWERTUNG

Die Übersicht der Wertegewichtung der einzelnen Handelspartner macht deutlich, dass eine klare Abgrenzung einzelner Kulturen nicht einfach möglich ist. Eine Annäherung wie in etwa: „Je größer die Entfernung der jeweiligen Länder, desto größer die Kulturunterschiede“ würde vielleicht in Teilen auf China und die USA zutreffen, jedoch gibt es auch dort eine gemeinsame Werteschnittmenge bei der Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität. Welche Voraussetzungen also, sollte ein Coach im internationalen Coachingprozess mitbringen?

### Anforderungen an den Coach

Der Komplexität interkulturell ausgerichteten Coachings zu begegnen, ist nicht einfach und stellt hohe Anforderungen an den Coach. Darstellungen fachlicher und persönlicher Kompetenzen des Coachs präsentieren Looss (1997), Schreyögg (2001) und Rauen (2001). Rauen und Steinhübel (2005, 290-292) haben sie für den intrakulturellen Kontext gesammelt.

- Fachliche Kompetenzen, wie betriebswirtschaftliche und psychosoziale,
- persönliche Kompetenzen, wie Selbst- und Lebenserfahrung mit Eigenschaften wie Aufmerksamkeit, Standfestigkeit, Neutralität, Empathie und Diskretion,

Feldkompetenzen durch berufliche Erfahrung und Supervision und schließlich Rollenreflexion und -aufarbeitung. Das Anforderungsprofil des interkulturell ausgerichteten Coachs ähnelt dem des intrakulturell arbeitenden. Zusätzlich wird jedoch eine Kenntnis kultureller Systeme, ihrer Interaktionen und landeskundliches Wissen über die entsprechenden Zielkulturen benötigt [2].

Hilfreich zeichnen nach Hauser (2004) auf der Ebene der persönlichen Anforderungen:

- Ein hohes Maß an kritischer Selbstreflexion und die Bereitschaft, sich selbst auf diesem Weg des Lernprozesses selbst zu erfahren
- Eine dialogische Grundhaltung, die ausreichend Zeit und Raum für gemeinsames Erleben, Austausch und Sichtweisen ermöglicht und damit Sicherheit und Stabilität im Coachingraum schafft
- Einen souveränen Umgang mit Nichtwissen, Missverständnissen, Verunsicherungen, Ohnmachtserfahrungen und Ängsten

Psychologische, therapeutische sowie Management-Kenntnisse und Erfahrungen sind wichtig, jedoch treten sie in den Hintergrund, da typische interkulturelle Schwierigkeiten weniger nur in der Person des Coachees liegen als in der interkulturellen Begegnung und Interaktion, also der Beziehung zwischen Menschen aus der Fremdkultur und der Eigenkultur des Coachees.

Die Anforderungen sind gerade im interkulturellen Coaching hoch. Es ist unerlässlich, dass er neben dem klassischen Inventar von Coaching-Instrumenten und Methoden über eine profunde, kognitiv erlernte und affektiv erfahrene Kulturkenntnis der jeweiligen Zielkultur verfügt. Die Kenntnis eines Gesellschafts- und Wirtschaftssystems hilft Systemunterschiede zwischen Ländern genauer zu differenzieren und lässt erkennen, inwieweit die Probleme in der Persönlichkeit der Interagierenden, in organisationsinternen, beruflichen Sachzwängen oder in Kulturunterschieden begründet sind. Ein intrakulturell erfahrener und kompetenter Prozesscoach, der über kein Wissen von Interkulturalität verfügt, wird Schwierigkeiten haben, dem Coachee zu helfen. Er benötigt interkulturelle Methoden und Kenntnisse. Insofern ist die Bedeutung des Coachings in multikulturellen Teams, die in interkulturellen Kontexten handeln, nicht zu unterschätzen [12].

## AUSBLICK

Die zunehmende Komplexität mit den international agierenden Organisationen konfrontiert werden wird dazu führen, dass eine Aus- und Weiterbildung der einzelnen Teammitglieder zur Kultursensibilisierung unabdingbar ist. Gezieltes Coaching, um einen ins Ausland entsendeten Mitarbeiter in seinen täglichen Herausforderungen zu begleiten oder in einem multikulturellen Team, den besonderen kulturbedingten Konflikten zu lösen erfordert einen Coach mit der beschriebenen fachlichen und persönlichen Kompetenz. Allerdings stellt sich wie bei interkulturellem Training und Beratung das Problem der Qualifizierung, der Evaluation und der Messung von Wirksamkeit und Erfolg (Kinast 2003), ebenso der Nachhaltigkeit der Personalentwicklungsmaßnahme interkulturelles Coaching, die zur Verbesserung der interkulturellen Handlungsfähigkeit des Coachees beitragen soll. Mit der Zunahme der Globalisierung erscheint es zudem sinnvoll, dass Coaches, die heute vor allem im nationalen Kontext tätig sind, ihr Spektrum um interkulturelle Fragestellungen erweitern, um so den Einflussfaktor „Kultur“ im Coachingprozess gezielt wahrnehmen und bearbeiten zu können. Die Königsdisziplin mit der höchsten Effektivität ist die kulturübergreifende Zusammenarbeit in heterogenen Teams und der wichtigste Erfolgsfaktor von internationalen und ggf. noch virtuell arbeitenden Projektteams [Project Perspectives, The annual publication of international Project Management Association]. Die Antwort auf eine dynamische, sich schnell ändernde, komplexe und dadurch unübersichtlich gewordene globalisierte Arbeits- und Lebenswelt, in der es zur individuellen Orientierung und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf, ist COACHING.

## LITERATURVERZEICHNIS

- [1] Anna Shneiderman: Bachelorarbeit „Coaching als Mittel zur Konfliktlösung bei der Überbrückung von kulturellen Unterschieden und ausgewählten Ländern des asiatischen Raumes“, Hochschule Mittweida Berlin, 2011
- [2] Christoph I. Barmeyer, Ulrike Haupt: „Interkulturelles Coaching“, Handbuch coaching 2 (2002)
- [3] Dieter Goeschel, Susanne Ehmer: „Interkulturelle Perspektiven in Supervision und Coaching“, ISBN online: 978-3-89958-839-2, URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-8391>, © kassel university press GmbH, 2009
- [4] Eurostat der Europäischen Union: „Wirtschaftliche Globalisierung – Globalisierung in Unternehmensstatistiken“, <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/international-trade-in-services/overview>
- [5] Frank Bresser: „Tendenzen in der Coaching-Praxis und -Forschung weltweit, R. Wegener et al, Coaching entwickeln, DOI 10.1007/978-3-531-93059-6\_18, © VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011
- [6] Gertraud Kinne: „Interkulturalität im Coaching“, erschienen unter: <https://psylife.de/magazin/coaching/interkulturalitaet-im-coaching>, 15.01.2019
- [7] Julia Wendland: „Coaching als Instrument einer systematischen Entwicklung interkultureller Kompetenz - Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis -, Growthsteps – COACHING I TRAINING I CONSULTING, 2015
- [8] Kirstin Nazarkiewicz: „Interkulturalität als immanenter Faktor in coaching und training: konzeptionelle Überlegungen“, *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 12(20), 47-68, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454249>, 2013
- [9] Kirstin Nazarkiewicz: „Kulturreflexivität für die transnationale Arbeitswelt am Beispiel Coaching“, <https://doi.org/10.5771/9783845294322-229>, Generiert durch IP '207.241.231.83', am 12.12.2020, 12:19:08
- [10] Kirsten Nazarkiewicz: „Was ist interkulturelles Coaching? 20 Jahre und (k)ein bisschen Klarheit“, Erschienen in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 25 (1), 2018, S. 21-39
- [11] Kirsten Nazarkiewicz, Gesa Krämer: *Interkulturell, multikulturell, transkulturell: Kultur(en) in Begleitprozessen systematisch berücksichtigen*, KONTEXT 44,1, S. 22 – 40, ISSN 0720-1079, © Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2013
- [12] Kirsten Nazarkiewicz, Gesa Krämer: „Handbuch Interkulturelles Coaching, Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung“, © 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen, ISBN Print: 9783525403402 — ISBN E-Book: 9783647403403
- [13] Margret Steixner: „Fine-tuning durch interkulturelles Coaching“, *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 8(9), 83-110. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-454799>, 2009
- [14] Margret Steixner: „Kultur lernen durch interkulturelles Training und Coaching - eine kultur- und lerntheoretische Auseinandersetzung mit den Methoden der interkulturellen Kompetenzentwicklung, SWS-Rundschau, 50(3), 297-317, 2010

- [15] Patrizia Ianiro-Dahm, Agnes Derjanecz: „Diversität fördern: Systemisches Peer-Coaching für internationale Studierende“, die hochschullehre – Jahrgang 6–2020 (20), DOI: 10.3278/HSL2020W, ISSN: 2199–8825/ wbv.de/die-hochschullehre
- [16] Stefan Schmid, Heidi Möller: „Interkulturelles Coaching“, © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, Online publiziert: 16. Januar 2018
- [17] Tagrid Yousef: „Über kulturelle Brillen und das Coaching mit Menschen, die sie tragen – oder Was ist am Coaching interkulturell?“, Duisburg, im April 2022
- [18] Thomas Kron, Anna-Maria Weihrauch: „Die Vagheit der Kultur“, interculture journal 20/34 (2021)
- [19] Ute Clement, Ulrich Clement: „Interkulturelles Coaching“, Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training (1999)
- [20] Mathis Wissemann: „Wirksames Coaching – Eine Anleitung“, ISBN-13: 978-3-456-84384-1, 1. Auflage, © by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern, 2006