

**Coaching als Instrument**  
**einer systematischen Entwicklung interkultureller Kompetenz**  
*- Impulse und Handlungsempfehlungen für die Praxis -*

Julia Wendland

2015

## Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>Interkulturelles Coaching</b> .....	<b>3</b>
Der allgemeine Coaching-Begriff .....	3
Der Begriff Interkulturelles Coaching.....	5
<b>Interkulturelles Coaching und interkulturelles Lernen</b> .....	<b>8</b>
Ausgewählte Modelle interkulturellen Lernens .....	8
Abgrenzung interkulturellen Coachings vom interkulturellen Training .....	11
Merkmale und Vorteile interkulturellen Coachings.....	12
<i>Kontext- und Situationsbezug</i> .....	12
<i>Begleitung individueller Entwicklungs- und Lernprozesse</i> .....	12
<i>Lernen auf allen Ebenen im geschützten Raum</i> .....	13
<i>Verankerung von Wissen</i> .....	14
<i>Selbstorganisation und selbstverantwortliches Lernen</i> .....	15
<b>Entwicklung von Maßnahmen für Einsatz und Integration von Coaching zur systematischen Entwicklung interkultureller Kompetenz</b> .....	<b>16</b>
<b>Interkulturelles Coaching in der Unternehmenspraxis – Eine kritische Standortbestimmung</b> .....	<b>16</b>
<b>Maßnahmen zur Implementierung interkulturellen Coachings</b> .....	<b>18</b>
Interkulturelle Handlungskompetenz – Zieldimension einer interkulturellen Personalentwicklung .....	18
Organisationale Aspekte eines integrierten Implementierungsansatzes.....	20
<i>Langfristige Orientierung – strategischer Ansatz</i> .....	20
<i>Unternehmenskulturelle Voraussetzungen schaffen</i> .....	20
<i>Strukturelle Voraussetzungen schaffen</i> .....	21
<i>Ressourcenbezogene Voraussetzungen sicherstellen</i> .....	22
Einzelelemente eines Coaching-Konzeptes .....	23
<i>Organisationseinheitliche Definition von Coaching</i> .....	23
<i>Wahl der Coaching-Methoden</i> .....	24
<i>Ziele und Anlässe neu denken</i> .....	25
<i>Zielgruppen neu denken</i> .....	26
<i>Vorgehen bei Coaching-Bedarf</i> .....	27

<i>Die Wahl des Coaches</i> .....	28
<i>Formen und Settings</i> .....	28
<i>Evaluation und Wirksamkeit</i> .....	29
Prozesse und Instrumente verknüpfen .....	29
<b>Fazit: Rahmenbedingungen und Elemente für die Implementierung von Coaching zur Entwicklung interkultureller Kompetenz</b> .....	<b>29</b>
<b>Vorschlag für die Umsetzung eines geplanten und gesteuerten Veränderungsprozesses</b> .....	<b>31</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>32</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>I</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AC	Assesement Center
Anh.	Anhang
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching
DMIS	Development Model of Intercultural Sensitivity
d. V.	die Verfasserin/der Verfasserin
ebd.	ebenda
FK	Führungskraft
FKe/FKen	Führungskräfte/Führungskräften
evtl.	eventuell
ggfs.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
i. d. R.	in der Regel
i. d. S.	in diesem Sinne
IK(e, r, s, n, m)	interkulturell(e, r, s, n, m)
IKK	Interkulturelle(r, n) Kompetenz
inkl.	inklusive
i. S.	im Sinne
i. S. v.	im Sinne von
IuK	Informations- und Kommunikationsmedien
Kap.	Kapitel

MA	Mitarbeiter
MbO	Management by Objectives
OE	Organisationsentwicklung
o. g.	oben genannt(e, r, s, n)
PE	Personalentwicklung
SG	Systemische Gesellschaft
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannte(r, s, n)
SOP	Standard Operational Procedure
u. a.	und andere, und anderes; unter anderem, unter anderen
u. a. m.	und andere(s) mehr
u. U.	unter Umständen
u. v. a.	und viele(s) andere
u. v. a. m.	und viele(s) andere mehr
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Interkulturelle Handlungskompetenz, ihre Komponenten und Interdependenzen (Bolten, 2005)
- Abb. 2 Eisberg-Modell bei Hall
- Abb. 3 Kulturmodell von Hofstede
- Abb. 4 Modell Interkultureller Kompetenz nach Barmeyer
- Abb. 5 Interkulturelle Lernstufen des DMIS von Bennett
- Abb. 6 Human-Resources-Zyklus nach Kinast & Thomas
- Abb. 7 Elemente & Rahmenbedingungen für die Implementierung interkulturellen Coachings (eigene Darstellung)
- Abb. 8 Change Management-Prozess nach Kotter

## Einführung

Die durch globale Vernetzung erzeugte Dynamik verläuft quer durch die Gesellschaften bis in den Alltag hinein. Der Ruf nach einem erweiterten Set an Kompetenzen zum Umgang mit diesen Rahmenbedingungen - im deutschsprachigen Raum als „interkulturelle Kompetenz“ zusammengefasst - ist in der Wirtschaft besonders laut.<sup>1</sup> Dass an ihrem Bedarf kein Zweifel besteht, zeigt sich darin, dass fortschreitende Internationalisierung nicht mehr nur Spezialisten und Führungskräfte, sondern zunehmend Mitarbeiter aller Aufgabenbereiche und Hierarchien betrifft, und zwar auch in kleineren und mittleren Unternehmen.<sup>2</sup> Gründe hierfür sind die Zunahme grenzüberschreitender Direktinvestitionen, Internationalisierung von Workforce und Arbeitsmärkten, Migration, rasche Entwicklung von Transport- und Kommunikationstechnologien sowie virtuelle Kooperation.<sup>3</sup> Überdies sind Nachwuchskräfte weniger zu langfristigen Auslandsaufenthalten bereit.<sup>4</sup> Entsprechend geht der Trend mehr und mehr hin zu Kurzzeiteinsatz, Pendeln bzw. ‚Vielfliegern‘, internationaler Stellenbesetzung und virtuellen Arbeitsformen.<sup>5</sup>

Jedoch wird „die langfristige Perspektive interkultureller Kompetenzentwicklung sehr häufig vernachlässigt.“<sup>6</sup> Der Umfang interkultureller PE-Maßnahmen bleibt deutlich hinter dem Angebot am Markt und den Erwartungen der Betroffenen zurück.<sup>7</sup> Oft ist die Entwicklung IKK noch immer v. a. Teil von Entsendeprogrammen, auf einzelne Mitarbeitergruppen fokussiert und i. d. R. nicht in ein Gesamtkonzept integriert.<sup>8</sup> Hier ist ein Umdenken nötig, denn wollen Organisationen die Herausforderungen der Globalisierung erfolgreich meistern, müssen sie systematisch die Entwicklung interkultureller Kompetenz ihrer MA durch geeignete PE-Maßnahmen unterstützen. Aufgrund zunehmender Internationalisierungsgeschwindigkeit bleibt jedoch häufig zu wenig Zeit für intensive *off-the-job*-Trainings. Coaching kann hier im Einklang mit einer allgemeinen Akzentverschiebung der PE hin zu *on-the-job*-Maßnahmen - verknüpft mit anderen Instrumenten - wirksam eingesetzt werden.\*

*\*Personenbezogene Begriffe wie Coach, Mitarbeiter usw. beziehen sich sowohl auf Frauen als auch Männer und werden lediglich aus Gründen der Vereinfachung sowie der Lesbarkeit des Textes durchgehend in der maskulinen Form verwendet.*

<sup>1</sup> Siehe Schröder, 2005

<sup>2</sup> Vgl. Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 9

<sup>3</sup> Bolten, 2012, S. 153

<sup>4</sup> Bolten, 2012, S. 156

<sup>5</sup> Langzeiteinsatzungen der 50 größten deutschen Unternehmen liegen nur noch bei 0,5 bis max. 1%, nur 47% ihrer MA beschäftigen sie in Deutschland, Auslandsmitarbeiter stammen zumeist aus dem Ziel- oder einem Drittland. - Bolten, 2012, S. 153, 155. Harris, Brewster, & Erten (2005) legen andere Zahlen vor, sprechen aber ebenfalls vom Trend zu Kurzzeiteinsatz, Pendlern und ‚Vielfliegern‘

<sup>6</sup> Steixner, 2011, S. 243

<sup>7</sup> Vgl. Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 11, 13; Mertensacker, 2010, S. 5; Podsiadlowski, 2004, S. 124

<sup>8</sup> Vgl. Steixner, 2011, S. 243

## **Konzept der interkulturellen Kompetenz**

nicht enthalten

## Interkulturelles Coaching

### Der allgemeine Coaching-Begriff

Ursprünglich aus dem Sport kommend hat Coaching über verschiedene Entwicklungsphasen Einzug in die Arbeits- und Lebenswelt gehalten.<sup>9</sup> Seit den 90er Jahren hat auch im deutschsprachigen Raum zahlreiche Coaching-Literatur zur methodischen Professionalisierung und konzeptionellen Differenzierung des Begriffs beigetragen.<sup>10</sup> Dennoch gibt es keine einheitliche Definition, was u. a. auf ein unterschiedliches Verständnis von Coaching (Experten- vs. Prozesscoaching) sowie seine Nähe zu anderen Beratungsformaten (Training, Beratung, Mediation) zurückzuführen sein dürfte.<sup>11</sup> Unbestritten ist, dass Coaching eine Antwort auf eine dynamische und immer komplexer werdende Arbeits- und Lebenswelt ist, in der es zunehmend prozessualer Begleitung für die Bearbeitung fachlich-sachlicher und/oder psychologisch-soziodynamischer Anliegen bedarf.<sup>12</sup>

**Coaching** soll hier verstanden werden als

*personen-, gruppen-/teamzentrierte, prozesshafte, interaktive, zielorientierte und zeitlich begrenzte Begleitung in vorwiegend beruflichen Kontexten*<sup>13</sup>,

in der der Coachee<sup>14</sup> befähigt werden soll,

*„mit neuen Situationen, mit unbekanntem Problemen oder [...] Anliegen in einer für ihn zufriedenstellenden Weise umgehen zu können. Damit wird Coaching zu einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung, da es der Entwicklung der Persönlichkeit und der Erhöhung der Problemlösefähigkeit [...] dient.“*<sup>15</sup>

Hierfür orientiert sich der Coach an den unmittelbaren Herausforderungen und Entwicklungszielen des Coachee. Mit transparenten Methoden aktiviert er die Potenziale und Ressourcen des Coachee, fördert seine Selbstreflexions- und Selbstgestaltungsfähigkeit.<sup>16</sup> Coaching braucht eine Basis gegenseitigen Vertrauens und die Mitwirkungsbereitschaft<sup>17</sup> des Coachee. Der Coach muss daher in der Lage sein, dem Coachee einen geschützten Rahmen für die Bearbeitung seiner Anliegen zur Verfügung zu stellen.<sup>18</sup> Dabei belässt er die

<sup>9</sup> Vgl. Rauen C., 2005, S. 28 ff.; Lippmann, 2013, S. 14/15; Schreyögg, <http://www.schreyoegg.de>; Blüml, 2011, S. 8

<sup>10</sup> Vgl. Rauen C., 2005, S. 24; Ausgewählte Coaching-Literatur: Backhausen & Thommen, 2006; Coaching als Profession, 2010; Fischer-Epe, 2003; Loos, 2006; Migge, 2007; Schreyögg, 2010; Whitmore, 2006; Lippmann, 2013

<sup>11</sup> Vgl. Loos, 2006, S. 15/16; Schreyögg, 2010, S. 20

<sup>12</sup> Vgl. Rauen C., 2005, S. 55; Loos, 2006, S. 133-135; Schreyögg, 2010, S. 20

<sup>13</sup> Vgl. Schreyögg, 2010, S. 21; Rauen C., 2005, S. 111 ff.; Rauen C., <http://www.coaching-report.de>, 2015; Coaching als Profession, 2010; Ablauf eines Coaching-Prozesses siehe *Anh. 10*

<sup>14</sup> ‚Coachee‘ verstanden als Coaching-Partner i. S. eines gleichberechtigten Dialogpartners.

<sup>15</sup> Backhausen & Thommen, 2006, S. 8, siehe auch Jüster, Hildenbrand & Petzold, 2005, S. 78

<sup>16</sup> Vgl. Rauen C., 2005, S. 117

<sup>17</sup> Nicht gleichzusetzen mit Freiwilligkeit, Coaching-Prozesse sind häufig organisational veranlasst.

<sup>18</sup> Coaching als Profession, 2010, S. 53, 54

Verantwortung für die Lösungsfindung beim Coachee.<sup>19</sup> Der Prozess wird *ergebnisoffen* gestaltet, d. h. dass „*alle Denkrichtungen, Einsichten oder Lösungen im Reflexionsprozess zugelassen*“<sup>20</sup> sind, solange sie mit ethischen Standards vereinbar sind.<sup>21</sup>

Ein Coach braucht neben einer allparteilichen, die Individualität des Einzelnen wertschätzenden Haltung *Schnittstellenkompetenz*<sup>22</sup>, um die Anliegen der Coachees verstehen und einordnen zu können. Feldkenntnisse (z. B. Bank, Gesundheitswesen) sowie Expertenwissen (z. B. Vertrieb, Pflege) können ausdrücklich gewünscht sein.<sup>23</sup> In der Praxis ist umstritten, ob Feldkompetenz u. U. den Blick des Coaches verengen oder zu fachlicher Einmischung verleiten kann.<sup>24</sup> Und während z. B. *Schreyögg* für ‚*Beratung mit Ratschlag*‘ steht, ist *Radatz* für ein konsequentes ‚*Beraten ohne Ratschlag*‘ i. S. v. Lernermöglichung.<sup>25</sup> Ebenso wird diskutiert, ob ein *organisationsexterner* oder *-interner* Coach einzusetzen sei.<sup>26</sup> Auf diese Fragen soll später in Kap. 3.2.3 ausführlicher eingegangen werden.

Coaching-Anliegen sind so vielfältig wie die Arbeits- und Lebenswelt.<sup>27</sup> **Anlässe** können in der Person des Coachee, in seinem beruflichen, mitunter auch im privaten Umfeld liegen, individuell oder betrieblich motiviert,<sup>28</sup> krisenhaft oder potenzialorientiert sein.<sup>29</sup> (*Anh. 11*)

Im Organisationskontext haben sich die folgenden **Coaching-Bereiche** herauskristallisiert:

- *Organisationsentwicklung* - Unterstützung v. a. von Schlüsselpersonen in betrieblichen Veränderungsprozessen zur Risikovorbeugung bzw. -minimierung,
- *Managemententwicklung* - Coaching als Inspiration und Lernkatalysator für Verantwortungsträger zur Erhöhung ihrer Wirksamkeit als Führungspersönlichkeiten,
- *Standortbestimmung* – Ordnungs- und Klärungshilfe in Phasen organisationaler und/oder persönlicher Neuorientierung,
- *Konfliktbehandlung* in akuten oder schwelenden Krisensituationen.<sup>30</sup>

Hinsichtlich der **Settings** haben sich neben dyadischen für kollektive Anliegen Gruppen- und Team-Settings etabliert. In jüngerer Zeit nimmt Coaching mit modernen IuK (Telefon, Skype, E-mail) zu, eine Entwicklung, die mit der Virtualisierung der Arbeitswelt einhergeht.<sup>31</sup> Inhaltlich ist ein Trend zum ‚Organisations-Coaching‘ zu beobachten, d. h. Coaching erhält

<sup>19</sup> Vgl. Radatz, 2013, S. 92; Coaching als Profession, 2010, S. 52; Fischer-Epe, 2003, S. 15

<sup>20</sup> Coaching als Profession, 2010, S. 53

<sup>21</sup> Siehe Ethik-Kodex: Coaching als Profession, 2010; Deutscher Verband für systemische Forschung, 2013

<sup>22</sup> Vgl. Coaching als Profession, 2010, S. 33; auch Blüml, 2011, S. 16; Steixner, 2007, S. 115/116; Schiessler, 2010, S. 112; siehe auch Kap. 3.2.3.6

<sup>23</sup> Jüster, Hildenbrand & Petzold, 2005

<sup>24</sup> Vgl. Geißler, 2009, S. 8; Schreyögg, 2010, S. 30; siehe auch Backhausen & Thommen, 2006, S. 332

<sup>25</sup> Siehe Schreyögg & Radatz, 2008, S. 32-33; Radatz, 2013, S. 83/84, 88-91, 92-94; Coaching als Profession, 2010, S. 26

<sup>26</sup> Siehe u. a. Migge, 2007, S. 26/27; zu Vor- und Nachteilen interner bzw. externer Berater auch Spieß, 2011, S. 3 ff.

<sup>27</sup> siehe Migge, 2007, S. 27; auch Jüster, Hildenbrand & Petzold, 2005, S. 79-82

<sup>28</sup> Jüster, Hildenbrand & Petzold, 2005, S. 78/79

<sup>29</sup> Schreyögg, 2010, S. 36/37

<sup>30</sup> Coaching als Profession, 2010, S. 21; Schreyögg, 2010 unterteilt in individuell, interaktiv, systembezogen. S. 29

<sup>31</sup> Vgl. Rauen C., 2005, S. 135; zum Konzept des Virtuellen Coachings siehe Geißler & Heidsiek, 2010, S. 222; Siegrist, 2013

„einen zentralen Stellenwert bei der Neugestaltung von Organisationen“<sup>62</sup>, wird Teil anderer Beratungsformate oder tritt an die Stelle der traditionellen Organisationsberatung.<sup>33</sup>

### Der Begriff Interkulturelles Coaching

Im Vergleich zum ‚klassischen‘ Coaching ist die Literaturlbasis über ‚interkulturelles‘ Coaching noch überschaubar<sup>34</sup>, der Begriff jedoch ebenso uneinheitlich. So werden z. B. *interkulturelles Coaching*, *multikulturelles Coaching*, *coaching across cultures*, *Coaching im internationalen, multikulturellen bzw. interkulturellen Kontext* häufig synonym verwendet bzw. gleiche Begriffe werden mit unterschiedlichen Zielen und Inhalten verbunden.

*„Wenn von Coaching im interkulturellen Kontext die Rede ist, so kann das bedeuten: Der Coachingpartner arbeitet für eine internationale Organisation, führt oder arbeitet mit Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen, das Coaching findet in einer Fremdsprache für den Coachee statt, der Inhalt ist interkultureller Natur oder es geht um eine Auslandsentsendung.“*<sup>65</sup>

Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass in den Begriff Coaching die *Dimension ‚Kultur‘ integriert* wird und *IKK Zieldimension* des Coachings ist. Wie dies umgesetzt wird, unterscheidet sich nach dem Verständnis von Coaching<sup>36</sup>, Kultur und IKK.

Nachfolgend sollen einige Ansätze bzw. Definitionen kurz vorgestellt werden, ohne sie zu bewerten oder Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Für **Clement & Clement (2006)** ist IKes Coaching die

*„Unterstützung von Führungskräften bei der Lösung von kommunikativen Problemen im interkulturellen Management“* und *„zielt auf die Wahrnehmung und Berücksichtigung des Einflusses kulturgebundener Verhaltensweisen.“*<sup>67</sup>

Gegenstand sind durch kulturelle Unterschiede ausgelöste *‚Irritationen‘* und *‚Störungen‘*<sup>38</sup>, die im Coaching als wichtige Informationen und Indikatoren für Missverständnisse erkannt und genutzt werden, um Lösungen zu entwickeln.<sup>39</sup> Dabei wird auf kulturvergleichende Dimensionen als *„Metamodell zur Mustererkennung in interkulturellen Kontexten“*<sup>40</sup> zurückgegriffen, jedoch neben Nationalkulturen z. B. auch auf regionale, Professions-, Funktions- und Unternehmenskulturen bezogen.<sup>41</sup>

<sup>32</sup> Schreyögg, 2010, S. 31

<sup>33</sup> Vgl. Schreyögg, 2010, S. 31; auch Coaching als Profession, 2010, S. 32; Geißler & Heidsiek, 2010, S. 216 ff.

<sup>34</sup> Ein Überblick über unterschiedliche Ansätze findet sich bei Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 60-82

<sup>35</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 65 nach Karboul, 2009, S. 306 ; siehe auch Blüml, 2011, S. 129

<sup>36</sup> Gemeint sind u. a. Lernziele, Rolle des Coaches, Methoden.

<sup>37</sup> Clement & Clement, 2006, S. 153, 155

<sup>38</sup> Irritation und Störung i. S. v. Maturana/Varela (1990) als ‚Perturbation‘ verstanden, als Signal (sowohl positiv als auch negativ), dass die innere Balance (des Systems) gestört ist und daher Kräfte freigesetzt werden, die diese Balance wieder herstellen. Jedoch ist davon auszugehen, dass v. a. schmerzhafte Irritationen bewusst als Störungen wahrgenommen werden und Lernprozesse auslösen. – siehe Moosmüller, 2009, S. 38

<sup>39</sup> Vgl. Clement & Clement, 2008, S. 14; siehe auch Kalt, 2013, S. 325

<sup>40</sup> Clement, 2011, S. 43. Clement bezieht sich auf Kulturdimensionen von Trompenaars/Hampden-Turner.

<sup>41</sup> Vgl. Clement, 2011, S. 42 ff.

**Bolten** (2001, 2005)<sup>42</sup> versteht IKes Coaching als

*Begleitung in interkulturellen on-the-job-Prozessen zur Förderung IKK durch Bewusstmachen und Thematisieren eigenen kulturspezifischen Handelns sowie Identifizieren und Formulieren von Synergiepotenzialen.*

Boltens Fokus liegt stärker auf der Optimierung der Interaktion in multikulturellen Teams. Der interkulturell kompetente Coach ist ein *Moderator*, der sachlich und neutral Perspektiven öffnet, um mit dem Team latente Missverständnisse bzw. Konflikte zu identifizieren, zu thematisieren und IKK zu entwickeln, so dass *Synergien* nutzbar gemacht werden können.<sup>43</sup>

Für **Barmeyer/Haupt** (2007)<sup>44</sup> ist IKes Coaching

*„eine wirkungsvolle Maßnahme der Persönlichkeits- oder Personalentwicklung im internationalen Arbeitskontext“<sup>45</sup>, die klassisches Coaching mit Interkulturalität verbindet und individualisiertes, prozesshaftes IKes Lernen ermöglicht.<sup>46</sup>*

In der zentralen Frage, wie IKes Lernen im Coaching stattfindet, unterscheiden die Autoren zwischen *Inhalts-* und *Prozesscoaching*<sup>47</sup> nach *kulturallgemein* oder *kulturspezifisch*.<sup>48</sup> Eine weitere zentrale Frage ist für sie die *kulturelle Herkunft des Coaches*.<sup>49</sup> Hierauf wird d. V. in Kap. 3.2.3.6 im Rahmen eines Coaching-Konzepts zurückkommen.

Für **Blüml** (2011) wird ein Coaching erst dann „*interkulturell*“, wenn die unterschiedliche kulturelle Zugehörigkeit von Coach und Coachee für beide Seiten bedeutsam wird.<sup>50</sup>

**Rosinski** sieht in ‚*Coaching across Cultures*‘ (2003)<sup>51</sup> insofern einen *Paradigmenwechsel*, als die kulturelle Perspektive stets im Blick gehalten wird.<sup>52</sup> Denn Menschen „[...] *belong to multiple groups. [...] each operate within multiple cultures*“<sup>53</sup>, und Identität konstituiert sich als „*personal and dynamic synthesis of multiple cultures*.“<sup>54</sup> Im Coaching soll kulturelle Diversität als Verbindendes fruchtbar gemacht werden („*to leverage differences*“), indem die ‚Schätze‘ kultureller Differenzen proaktiv gehoben und auf diese Weise *Synergien* erzeugt werden.<sup>55</sup> *Rosinski* vertritt einen multiperspektivischen Coaching-Ansatz, in dem Kultur eine von vielen in einer globalisierten Arbeitswelt relevanten Perspektiven ist.<sup>56</sup>

<sup>42</sup> Siehe u. a. Bolten, 2005; Bolten, 2003b; Bolten, 2001

<sup>43</sup> Zur Rolle des IKes Coaches zwischen Mediation und Synergiefindung siehe Bolten, 2005, S. 310, auch *Anh. 12*

<sup>44</sup> Siehe Barmeyer & Haupt, 2007; Barmeyer, 2005

<sup>45</sup> Barmeyer & Haupt, 2007, S. 788; vgl. auch Kinast E.-U., 2005, S. 218

<sup>46</sup> Vgl. Barmeyer & Haupt, 2007, S. 786, 787; siehe auch Barmeyer, 2008, S. 16

<sup>47</sup> Barmeyer & Haupt, 2007, S. 789

<sup>48</sup> Barmeyer, 2005, S. 269

<sup>49</sup> Siehe hierzu Barmeyer & Haupt, 2007, S. 787

<sup>50</sup> Vgl. Blüml, 2011, S. 132/133

<sup>51</sup> siehe gleichnamiges Buch Rosinski, 2003

<sup>52</sup> Vgl. Rosinski, 2003, S. XIX; siehe auch Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 81

<sup>53</sup> Rosinski, 2003, S. 20/21

<sup>54</sup> Rosinski, 2003, S. 21

<sup>55</sup> Vgl. Rosinski, 2003, S. 40/41

<sup>56</sup> Vgl. Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 63/64

**Nazarkiewicz/Krämer (2012)** haben versucht, die unterschiedlichen Ansätze nach dem ihnen zugrunde liegenden Kultur-/Identitätsbegriff und Zielen zu systematisieren und unterscheiden drei Varianten eines sog. ‚*kulturreflexiven*‘ Coachings (siehe Anh. 13):

(1) *Coaching als interkulturelles Lernen*<sup>57</sup> entspricht dem weit verbreiteten Verständnis von IKem Coaching und liegt häufig sehr nah bei Training und Beratung. Kultur wird als Wirkfaktor vorausgesetzt und als homogenes System (häufig i. S. von Nationalkultur, Land, Ethnie) und Identität als durch Zugehörigkeit zu homogenen Kollektiven konstituiert verstanden. Der Coach ist als Experte mit seinem *kulturspezifischen* und *didaktischen* Wissen gefragt. Der Coachee erweitert durch *erhöhte Sensibilität* für Kultur seine *Fähigkeit, Verhalten* in IKem Kontexten *zu deuten*, sein *Handeln* entsprechend *anzupassen* und *zu steuern*.

(2) *Coaching im multikulturellen Kontext*<sup>58</sup> nimmt Kultur als einen von vielen Wirkfaktoren und den Einfluss mehrerer Kulturen an. Identität konstruiert sich über die Zugehörigkeit zu einer Vielzahl von Kollektiven. Ihre Kulturen repräsentieren sich über Muster, Spielregeln und Sinnattraktoren (wie ‚wahr-falsch‘, ‚gut-böse‘), die als normal und bekannt vorausgesetzt werden und zu Erwartungsverletzungen führen können. Im Coaching geht es v. a. darum, durch *kritische Reflexion* eigener Vorannahmen ein Bewusstsein für die Relativität der eigenen Kultur, eine *offene Haltung* zu fördern, *Wissen um kulturelle Systeme* und ihre Wechselwirkungen zu entwickeln, das *Verhaltensspektrum zu erweitern* und *Handlungsoptionen* für die Bewältigung von Erwartungsbrüchen zu erarbeiten.

(3) *Transkulturelles Coaching*<sup>59</sup> geht von einem grds. kohäsiven Kulturverständnis aus, das kulturelle Differenz und Diskontinuität, hybride Kulturen und kulturell hybride Identitäten als Verfasstheit einer globalisierten Welt voraussetzt. Damit wird *Kultur zu einer immanenten Dimension*, die im Coaching *stets mit zu reflektieren* ist, denn sie kann permanent wirken oder ebenso gar keine Rolle spielen. Daher müssen im Coaching Identitäts- und Entwicklungsziele, Beteiligtenkonstellationen und der Prozess selbst beständig kritisch reflektiert werden.<sup>60</sup> Coaching wird so zum *transformativen Lernen für beide Coaching-Partner*.<sup>61</sup>

**Nazarkiewicz/Krämer** verstehen die drei Perspektiven ihres ‚*kulturreflexiven*‘ Ansatzes als Metakonzept in der Praxis, die sich ergänzen. Sie empfehlen, immer zunächst eine transkulturelle Perspektive einzunehmen und erst in eine andere zu wechseln, wenn sich dies im Coaching-Prozess als sinnvoll erweist.<sup>62</sup>

<sup>57</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 69-71, 78; siehe Inhalts-/kulturspezifisches Coaching bei Barmeyer & Haupt, 2007

<sup>58</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 71-73, 78; siehe Prozesscoaching bei Barmeyer & Haupt, 2007

<sup>59</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 73-80; siehe Rosinski, 2003

<sup>60</sup> Vgl. Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 78; und zwar kulturell und ‚kategorial‘ (Klasse, Geschlecht, Rasse und Körper) – siehe Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 77

<sup>61</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 78, d. h. auch für den Coach selbst; siehe auch Blüml, 2011, S. 132/133

<sup>62</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 80

Hier soll **interkulturelles Coaching** als „Arbeit am Öffnen und Schließen von Erfahrungshorizonten“<sup>63</sup> zur Entwicklung IKK in all seinen Varianten verstanden werden, d. h. wenn Interkulturalität in **Inhalt, Kontext und/oder Beziehungskonstellation** relevant wird.

## Interkulturelles Coaching und interkulturelles Lernen

**Interkulturelles Lernen** ist ein

„...Prozess, in dem das Individuum einen Perspektivenwechsel durch die Einnahme neuer ‚anderskultureller‘ Standpunkte erfährt und dadurch eine neue Sicht auf Situationen und Objekte erlangt. Diese Handlungsänderung bewirkt, dass neue Elemente in das bestehende Verhaltensrepertoire integriert werden und helfen, neue Lösungen zur Zielerreichung (wie Erfolg und Zufriedenheit) zu finden sowie die Beziehungsqualität mit dem Interaktionspartner zu verbessern.“<sup>64</sup>

Nachfolgend soll beleuchtet werden, wie Coaching dieses Lernen anregen und fördern kann.

### Ausgewählte Modelle interkulturellen Lernens

Zunächst sollen einige wenige Modelle, die im IKen Coaching für die Diagnose IKK und Anregung IKen Lernens angewandt werden können, kurz skizziert werden. Eine Beschreibung zahlreicher Modelle findet sich bei *Nazarkiewicz/Krämer (2012)*.<sup>65</sup>

Wenn IKK sich im Zusammenspiel der kognitiven, affektiven und konativen Ebene zeigt, dann muss IKes Lernen auf diesen drei Ebenen stattfinden. *Barmeyer (2005)* veranschaulicht die Teilkomponenten IKK und ihr Zusammenwirken in einem ‚**triadischen Modell**‘. (Abb. 4)<sup>66</sup>



Abb. 4: Modell Interkultureller Kompetenz nach Barmeyer (2005)

<sup>63</sup> Zwettler, 2008, S. 48 zitiert aus einem Interview mit Nazarkiewicz

<sup>64</sup> Barmeyer, 2010, S. 50

<sup>65</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012

<sup>66</sup> Barmeyer, 2005, S. 255

Lernen auf der **kognitiven** Ebene erschöpft sich nicht in fremdkulturellem Wissen und Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen, sondern schließt die Beschreibungs- und Erklärungsfähigkeit von eigen-, fremd- und IKen Prozessen sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexivität ein.<sup>67</sup> Wissen im engeren Sinne (länder-, kulturspezifisches Wissen, Fakten, etc.) ist Voraussetzung jeglicher Kompetenz.<sup>68</sup> Doch Wissen und Einsicht in IKE Zusammenhänge allein müssen noch nicht zu einem offeneren und toleranteren Umgang mit ‚Fremdem‘ (Unbekanntem, Ungewohntem) führen. Es bedarf einer *offenen Haltung*, eines *Bewusstseins*

*„dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist, dass in jeder Kultur eigene Vorstellungen darüber existieren, was ‚real‘ ist, was Menschen unausgesprochen voneinander erwarten können.“<sup>69</sup> Sie ist eine „wesentliche Voraussetzung für die Neugier am Fremden, eine Entdeckerhaltung, ohne die jedes Wissen steril bliebe.“<sup>70</sup>*

Lernen auf der **affektiven Ebene** geht über die kognitive Ebene weit hinaus und betrifft hochkomplexe Zusammenhänge menschlicher Persönlichkeit und sozialer Interaktionen. Es berührt Einstellungen und Empfindungen, die ebenso für ‚monokulturelle‘ Kontexte relevant sind, unter IKer Perspektive jedoch zusätzlich an Komplexität und Emotionalität gewinnen.<sup>71</sup> Gerade kulturbedingte Denk- und Verhaltensmuster sind schwer zu *ent-lernen* und werden selbst dann beibehalten, wenn sie *dysfunktional* werden, weil sie sich durch vergangenes Lernen „eingraviert“ haben, sie geben Stabilität und Sicherheit.<sup>72</sup> Die *Ambiguität*, die Interkulturalität mit sich bringt, stellt diese Sicherheit, Stabilität und Voraussagbarkeit in besonderer Weise in Frage. Deshalb zielt IKes Lernen darauf, eigene Wirklichkeits- und Selbstbilder, Einstellungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsmuster zu hinterfragen, neue Perspektiven und Handlungsoptionen zu entwickeln.<sup>73</sup> Erst auf der **Verhaltensebene** lässt sich dann beobachten, ob und wie kognitive und affektive Fähigkeiten genutzt werden, um unter den Bedingungen der Interkulturalität tragfähige Strategien und Lösungen zu realisieren.<sup>74</sup> Wenn IKK ein **lebenslanger Lernprozess** ist, dann ist sie folglich weder ein statischer Zustand noch Resultat einer einzigen Lernerfahrung, sondern sie entwickelt sich dynamisch, mehrdimensional und kann je nach IKer Situation vielgestaltig sein.<sup>75</sup>

<sup>67</sup> Vgl. Bolten, 2006b, S. 64; Ertl & Gymnich, 2010, S. 11/12

<sup>68</sup> Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 22

<sup>69</sup> Clement & Clement, 2006, S. 155

<sup>70</sup> Clement & Clement, 2006, S. 155; siehe auch Deardorff, 2006, S. 7/8

<sup>71</sup> Siehe zu subjektiven Konstruktionen, Wahrnehmung und Emotionen des Fremderlebens Riegger, 2013

<sup>72</sup> Vgl. Arnold & Schüßler, 2011, S. 92; Olbers, 2009, S. 16/17; siehe auch Steixner, 2009, S. 91

<sup>73</sup> Vgl. Haller & Nägele, 2013, S. 13/14; siehe auch Steixner, 2011, S. 242; Steixner, 2009, S. 91; Ertl & Gymnich, 2010, S. 12/13; Deardorff, 2006, S. 10

<sup>74</sup> Vgl. Steixner, 2011, S. 242; Ertl & Gymnich, 2010, S. 13/14

<sup>75</sup> Vgl. Straub, 2010, S. 31; Deardorff, 2006, S. 7

In *Deardorffs (2006) Lernspirale*<sup>76</sup> verläuft der Prozess im Wesentlichen in den vier Dimensionen *Haltungen und Einstellungen, Handlungskompetenz, Reflexionskompetenz* als interne und *konstruktive Interaktion* als externe Wirkung IKK. Dabei greifen die drei Lernebenen (kognitive, affektive, konative) wiederum stets ineinander (*siehe Anh. 14*). Wie weit der Lernprozess fortgeschritten ist, hängt vom individuellen Lebens- und Lernverlauf ab. I. d. R. werden Lernspiralen durch konkrete Differenzenerfahrungen ausgelöst. Doch IKE Erfahrung ist nicht gleich IKK. Um aus ihr ein bewusstes IKes Wissen zu erzeugen, ist *Selbstreflexivität* nötig, d. h. bereits erworbenes implizites Handlungswissen muss auf der kognitiven Ebene in explizites IKes Wissen transformiert werden. Schließlich braucht Kompetenzentwicklung „*Erleben in der erfolgreichen Anwendung – eine emotionale Erfahrung der Selbstwirksamkeit*“<sup>77</sup>. In IKen Begegnungen muss sich deshalb das angereicherte Wissen auf der Verhaltensebene bewähren und führt im Idealfall zu Verständigung und Kooperation. Erst konkrete IKE Erfahrung und Auseinandersetzung mit eigenen Einstellungen und Emotionen können neue Perspektiven öffnen. Mit stetigem selbstreflexivem Abgleich gemachter Erfahrungen mit erworbenem Wissen und Transformation von Unbekanntem in Bekanntes kann ein sukzessive höheres Niveau IKK erreicht werden; auch Rückschritte sind jederzeit als normale Eigenbewegungen entlang der Lernspirale möglich bzw. zu erwarten.<sup>78</sup>

*Milton Bennett* entwickelte ausgehend von der Überzeugung, dass kulturelle Sensibilität im Sozialisationsprozess und auch in späteren Lernprozessen erworben und Verhalten verändert werden kann, ein *lineares Phasenmodell* IKen Lernens, das **Development Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)**.<sup>79</sup> Entlang eines Kontinuums stellt es idealtypisch die Phasen IKer Sensibilisierung von einer auf die eigene Kultur bezogenen Grundhaltung (*Ethnozentrismus*) hin zu einer offenen, toleranten, respektvollen Haltung gegenüber dem ‚Anderen‘ (*Ethnorelativismus*) dar (*Abb.5*). *Bennett* unterscheidet sechs Arten kultureller Differenzenerfahrung und beschreibt, wie sich diese in der subjektiven Bewertung des ‚Fremden‘ je nach Stadium IKer Sensibilität ausdrücken, wobei die IKE Perspektive umso differenzierter ist, je vielfältiger Erfahrung und Reflexion von Fremdheitserleben sind.<sup>80</sup>

<sup>76</sup> Deardorff, 2006, S. 7; siehe auch Deardorff, 2004, S. 196 ff.

<sup>77</sup> Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 22

<sup>78</sup> Ertl & Gymnich, 2010, S. 148/149

<sup>79</sup> Vgl. Barmeyer, 2005, S. 265-259; Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 171-176. Die Autorinnen geben eine Übersicht über Interventionshilfen zur Förderung ethnorelativer Perspektiven im Coaching. ebd. S. 174

<sup>80</sup> Vgl. Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 172



Abb. 5: Interkulturelle Lernstufen des DMIS von Bennett, 2001<sup>81</sup> (mit Erläuterungen siehe *Anh. 15*)

In den ersten drei von *Ethnozentrismus* geprägten Stadien sind Interaktionsfähigkeit und IKK begrenzt. Daher muss nach *Bennett* zunächst ein *Bewusstsein* für die Relativität der eigenen Kultur, eine Haltung größerer *Toleranz* und *Offenheit* entwickelt werden, bevor die drei folgenden Phasen des *Ethnorelativismus* durchlaufen werden können.

Das DMIS wird als diagnostisches Raster sowohl für Personen als auch Organisationen eingesetzt, um das jeweilige Stadium IKK zu erfassen, IKes Lernen anzuregen und systematisch zu begleiten.<sup>82</sup>

### Abgrenzung interkulturellen Coachings vom interkulturellen Training

nicht enthalten

<sup>81</sup> Bennett, 2001, S. 10; siehe auch Riegger, 2013, S. 51-55 – Modell der „Neun Konstruktionsmuster des Fremderlebens“, die z. T. mit Stufen des Modells von Bennett konvergieren.

<sup>82</sup> Vgl. Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 176; siehe auch dreidimensionales Modell IKen Lernens von Pan, 2010, S. 271

## **Merkmale und Vorteile interkulturellen Coachings**

Wie Coaching dem Paradigmenwechsel in der IKen Forschung und Praxis von einer vorwiegenden Aneignung ‚fremdkulturellen‘ Wissens hin zu Selbstreflexion und Bearbeitung kultureller Denkschemata sowie der stärkeren Fokussierung der PE auf on-the-job-Maßnahmen in besonderer Weise Rechnung trägt<sup>83</sup> und was es leisten kann, soll Gegenstand dieses Kapitels sein.

### ***Kontext- und Situationsbezug***

Wissen und Qualifikation sind zwar unauflösbar mit Kompetenz verbunden, doch Kompetenzentwicklung braucht direkten Praxisbezug und emotionsaktivierende, motivationsschaffende Erfahrungsformen.<sup>84</sup>

„*Interkulturelle Kompetenz muss man leben.*“<sup>85</sup> Dort genau setzt Coaching an. Häufig sind Irritation, Unsicherheit und Frustration in IKen Begegnungen - sei es im Kontext von Entsendungen oder in der Koopertation multikultureller Teams –, d. h. durch eigene Involviertheit entstehende emotionale Beteiligung, Ausgangspunkt für wahre Lernmotivation und Anlass für Coaching.<sup>86</sup> Durch seine direkte Verankerung im Arbeitsalltag können IKe Erfahrungen im Coaching unmittelbar bearbeitet werden. IKen Trainings fehlt es hingegen oft an Authentizität, und sie können i. d. R. weder konkrete Interaktionssituationen noch den dazu gehörigen Kontext aller Teilnehmer gleichermaßen berücksichtigen.<sup>87</sup>

### ***Begleitung individueller Entwicklungs- und Lernprozesse***

Coaching als Methode will die *Potenziale* und *Ressourcen*, die *Selbstreflexion* und *Selbstgestaltungsfähigkeit* aktivieren. Deshalb geht es zunächst darum, auszuloten, über welche Ressourcen ein Coachee verfügt und wie diese in konkreten IKen Situationen fruchtbar gemacht werden können.<sup>88</sup> Im Gegensatz zum IKen Training ist Coaching kein standardisierbares Lehr-Lern-Arrangement mit (oft von anderen ‚Stakeholdern‘ mit z. T. unscharfen Vorstellungen) vorgegebenen Lernzielen und –inhalten<sup>89</sup> im Rahmen eines mehr oder weniger maßgeschneiderten Curriculums, sondern eine konkrete, fallbezogene, prozessuale und ergebnisoffene Form der Beratung, bei der der Coach v. a. Prozess- bzw. Lernbegleiter ist.<sup>90</sup> Ausgangspunkt bilden die konkreten Lern- und Entwicklungsziele des Coachee, die i. d. R. auf das Empfinden eines Mangels an geeigneten Handlungsstrategien in der Bewäl-

<sup>83</sup> Vgl. Bolten, 2006b, S. 64; Bolten, 2005, S. 311; Steixner, 2010, S. 308

<sup>84</sup> Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 22, 76

<sup>85</sup> Pan, 2010, S. 273

<sup>86</sup> Vgl. Steixner, 2009, S. 107/108

<sup>87</sup> Vgl. Steixner, 2007, S. 190; Steixner, 2011, S. 245/246; auch Mendenhall, Deller & Ben-Hur, 2005, S. 21

<sup>88</sup> Vgl. Steixner, 2010, S. 311

<sup>89</sup> Vgl. Zwettler, 2008, S. 49 - Er zitiert hier Nazarkiewicz; siehe auch Schenk, 2006, S. 52

<sup>90</sup> Siehe hierzu Bolten, 2003b, S. 2; Schroll-Machl, 2006, S. 20; Kinast E.-U., 2008, S. 20

tigung konkreter IKen Situationen zurückgehen. Diese empfundene Inkompetenz<sup>91</sup>, ohne die handlungswirksames Lernen und *Ent-* bzw. *Umlernen* von Bewertungen und damit Kompetenzerwerb unmöglich sind<sup>92</sup>, bildet *Motivation* und Grundlage individuellen Lernverhaltens. Nach Erfahrung d. V. sind einem Coaching bereits „*Suchbewegungen*“ und „*Ver-Suchbewegungen*“<sup>93</sup> des Coachee vorausgegangen. Diese sind Ausgangspunkt für die Bestimmung seines individuellen Lernbedarfs. Der Coach als „Suchbewegungsbegleiter“<sup>94</sup> holt den Coachee also im wörtlichsten Sinne dort ab, wo er steht. Er begleitet ihn in seinem Lernprozess, berücksichtigt hierbei Persönlichkeit, vorhandene Fähigkeiten und Wissensbestände, passt Prozess und Interventionen dem Lernstil und -tempo des Coachee an. Bei ‚Rückschlägen‘ nimmt der Coach eine Reflexions- und Unterstützungsfunktion ein, indem er die Selbstgestaltungspotenziale des Coachee stärkt und ihn auf seinen ‚Schleifen‘ entlang seiner individuellen Lernspirale empathisch begleitet.

### **Lernen auf allen Ebenen im geschützten Raum**

Coaching ist in der Lage, alle drei Lernebenen (kognitive, affektive und konative) zu integrieren. Für *Clement & Clement* ist grds. ein Ansetzen an jeder Lernebene denkbar, in ihrer Praxis habe sich jedoch der Einstieg auf der kognitiven als die anschlussfähigste erwiesen.<sup>95</sup> Dennoch ist IKes Lernen so kompliziert, mitunter schmerzhaft und langwierig, weil es sich nicht allein auf der Ebene des Wissens und Verstehens (kognitiv) abhandeln lässt, sondern Reflexion und Urteilskraft einschließt und sich auf den teilweise unbewussten „Gefühlshaushalt“ – Ängste, Befürchtungen, Wünsche und Sehnsüchte - bezieht.<sup>96</sup>

*„Viele in der affektiven, emotionalen und konativen/praxischen Dimension angesiedelte Lernprozesse berühren Tiefenschichten der kulturellen und psychosozialen Identität eines Menschen.“<sup>97</sup>*

Da diese Tiefenschichten mit eigener emotionaler Involviertheit einhergehen und erst in der direkten IKen Praxis aktiviert werden, können sie mit off-the-job-Maßnahmen i. d. R. nicht erreicht werden. Für *Clement & Clement (2006)* ist emotionales Lernen im Coaching ein

*„Prozess, in dem die eigenen emotionalen Reaktionen in irritierenden Situationen als Indikatoren interkulturellen Verstehens praktisch genutzt werden können. Insofern stehen die Entwicklung der Unsicherheitstoleranz und eine Entdeckerhaltung im Zentrum des emotionalen Lernens.“<sup>98</sup>*

<sup>91</sup> Arnold & Erpenbeck, 2015 nennen sie „emotionale Labilisierung“, S. 43; Riegger, 2013 nennt es nach Hegel „Phase der Entfremdung“, die durchlaufen werden muss, „um auf einer höheren Stufe (Synthese) seine Weiterentwicklung zu verwirklichen: Entfremdung vom Eigenen, Irritationen und Brechungen.“ - S. 54; siehe auch Steixner, 2010, S. 310

<sup>92</sup> Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 43

<sup>93</sup> Arnold, 2009, S. 317

<sup>94</sup> Arnold, 2009, S. 318

<sup>95</sup> Vgl. Clement & Clement, 2006, S. 158

<sup>96</sup> Vgl. Straub, Nothnagel & Weidemann, 2010, S. 21

<sup>97</sup> Straub, Nothnagel & Weidemann, 2010, S. 21; zur „emotionalen Labilisierung“ siehe Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 43

<sup>98</sup> Clement & Clement, 2006, S. 160

Nicht behandelt, führen Irritationen und stressbelastete Situationen leicht zur Abwertung des Gegenüber, erschweren Kommunikation und Kooperation. Der Coach übernimmt hier eine wichtige unterstützende Rolle beim Auffangen und Verarbeiten von Emotionen sowie beim Bewusstmachen von Bewertungs- und Verhaltensmustern (*affektiv*).<sup>99</sup> Insbesondere Einzelcoaching bietet hierfür einen vertrauensvollen Rahmen, während in Gruppensettings (z. B. IKen Trainings) die Bereitschaft zur Selbstreflexion vergleichsweise gering sein dürfte.

Mitunter wird der Coach auch Input geben (müssen), um Wissen über IKe Prozesse aufzuarbeiten und zu systematisieren (*kognitiv*).<sup>100</sup> Mit geeigneten Fragetechniken unterstützt der Coach den Coachee überdies, *implizites* kulturelles Wissen zu *explizieren* (kognitiv). Schließlich erfolgt durch Erarbeitung von Lösungsoptionen für die Praxis eine Verknüpfung mit der Verhaltensebene (*konativ*).<sup>101</sup>

*Metakompetenzen* wie *Lernbereitschaft* und *Lernkompetenz*, Fähigkeit zur „*impliziten Meta-Sensibilität*“<sup>102</sup> und eine *positive Grundhaltung* sind für die Entwicklung IKK essenziell und können mit Hilfe von Coaching angeregt und gefördert werden.<sup>103</sup>

### **Verankerung von Wissen**

Jedes Wissen und jede Reflexion bleibt wirkungslos, wenn kein Praxistransfer stattfindet. Bedeutsam für die Verknüpfung von kognitiven Wissensbeständen, Erfahrung, Reflexion und Praxistransfer ist die Gestaltung einer Lernumgebung, die die

„*Authentizität der Problemsituation, eine Situierung des Lernprozesses, die Einnahme multipler Perspektiven und das Arbeiten in multiplen Kontexten*“<sup>104</sup> ermöglicht.

Coaching kann als on-the-Job-Methode ganz anders als off-the-job-Maßnahmen diese Anforderungen erfüllen. Lösungsansätze können unmittelbar in der Praxis erprobt werden und im weiteren Coaching-Prozess wiederum Reflexionsgegenstand sein, um neue Handlungsalternativen zu erarbeiten. Zum anderen können die aktuellen Rahmenbedingungen wie Unternehmenskultur, Arbeitskontext, Entscheidungs- und Handlungsspielräume in die Entwicklung von Handlungsoptionen einbezogen werden. Mitunter stellt sich unter Berücksichtigung erwarteter Auswirkungen bzw. wegen nicht vom Coachee beeinflussbarer Rahmenbedingungen die „*zweitbeste*“ *Lösung* als die zu diesem Zeitpunkt und unter diesen

<sup>99</sup> Vgl. Barmeyer, 2005, S. 260 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Barmeyer, 2005, S. 260 ff.; auch Zwettler, 2008, S. 50. Erfahrene Coaches sehen daher eine Kombination von Training und begleitendem Coaching als ideal an, da im IKen Training notwendige Grundlagen gelegt werden, die ein effizientes und zielorientiertes Arbeiten mit dem Coachee sicherstellt. – vgl. Interview mit Schrol-Machl bei Zwettler, 2008, S. 49/50

<sup>101</sup> Vgl. Barmeyer, 2005, S. 260 ff. mit Beispielen; siehe u. a. auch Clement & Clement, 2006; Steixner, 2010, S. 300/301; zur Wirksamkeit von Coaching auf den drei Lernebenen; auch Mäthner, Jansen & Bachmann, 2005

<sup>102</sup> Im IKen Kontext ist mit dem Begriff ‚Metakommunikationsfähigkeit‘ Vorsicht geboten, denn sie wird oft als zu offensiv empfunden. Deshalb hält d. V. den Begriff ‚implizite Meta-Sensibilität‘ i. S. v. Taktgefühl und Weisheit nach Kumbier & Schulz von Thun, 2006 für geeigneter. – ebd. S. 24.

<sup>103</sup> Vgl. Pan, 2010, S. 273

<sup>104</sup> Kammhuber, 1998, S. 51 zitiert nach Steixner, 2007, S. 193

Bedingungen Bestmögliche heraus. Ihre erfolgreiche Umsetzung in der Praxis schafft Selbstwirksamkeitserleben und stärkt Selbstgestaltungsfähigkeit unter Bedingungen der Unsicherheit von Interkulturalität.

### **Selbstorganisation und selbstverantwortliches Lernen**

*„Kompetenzentwicklung gelingt nur in Eigenregie des lernenden Subjekts. Dieses muss die Ziele, um die es geht, möglichst früh und möglichst präzise kennen – in einer Weise, die es ihm ermöglicht, kontinuierlich den eigenen Prozess zu überprüfen und immer wieder neu zu justieren. Aus diesem Grunde stehen zu Beginn eines Kompetenz entwickelnden Lernens die Zieltransparenz [...] und die Verantwortungsübernahme durch den Lernenden [...].“<sup>105</sup>*

Auch IKK kann wie jegliche Kompetenz nur in eigener Initiative erworben werden und muss reifen.<sup>106</sup> Coaching basiert in besonderer Weise auf der Mitwirkungsbereitschaft des Coachee und lässt die Verantwortung für die Ziele seines Lern- und Entwicklungsprozesses bei ihm. Der Coachee formuliert diese zu Beginn im Dialog mit dem Coach, bestimmt Inhalte und Tempo, während der Coach v. a. die Eigenbewegungen des Coachee fördert, indem er seine Fähigkeiten zur kreativen und selbstorganisierten Problemlösung<sup>107</sup> mit geeigneten Methoden unterstützt.

---

<sup>105</sup> Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 57

<sup>106</sup> Vgl. Bolten, 2012, S. 17; Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 25

<sup>107</sup> Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 5

## Entwicklung von Maßnahmen für Einsatz und Integration von Coaching zur systematischen Entwicklung interkultureller Kompetenz

### Interkulturelles Coaching in der Unternehmenspraxis – Eine kritische Standortbestimmung

Dafür, dass Coaching in Organisationen inzwischen als PE-Instrument angekommen ist und erfolgreich eingesetzt wird, sprechen regelmäßig veröffentlichte Coaching-Reports und Wirksamkeitsstudien.<sup>108</sup> Die wissenschaftliche Literatur zu IKen Themen<sup>109</sup> sowie der Beratermarkt belegen, dass auch IKes Coaching in den Blickpunkt von Organisationen und Coaches gerückt ist und eine Professionalisierung der Angebote stattgefunden hat.<sup>110</sup> Dies geht einher mit einem Einstellungswandel in Organisationen: IKK ist nicht mehr nur ein sog. „value added“, sondern gilt zunehmend als Schlüsselkompetenz.<sup>111</sup> Zugleich zeichnet sich auch bei der Entwicklung IKK eine Akzentverschiebung von Maßnahmen off-the-job zu PE-Maßnahmen on-the-job ab.<sup>112</sup> Wurden zunächst IKE Trainings verstärkt nachgefragt, so hat in den letzten Jahren auch die Nachfrage nach IKem Coaching zugenommen.<sup>113</sup> Dennoch wird langfristige Entwicklung IKK noch immer sehr häufig nachrangig behandelt<sup>114</sup>, obwohl der Prozentsatz der Abbrüche von Auslandsentsendungen, IKer Konflikte bei Firmenkooperationen, in virtuellen Teams und internationalen Projekten eine andere Sprache spricht.<sup>115</sup> Zu oft wird zudem noch angenommen, dass IKE Erfahrung gleich IKK sei<sup>116</sup> oder Maßnahmen erschöpfen sich in Fremdsprachenunterricht und generischen ‚Do & Taboo‘-Trainings.<sup>117</sup> Häufig wird IKes Coaching als kosten- und zeitintensive PE-Maßnahme betrachtet, die in Zeiten knapper Budgets in den Hintergrund tritt.<sup>118</sup> Coaching bleibt zumeist auf einige wenige Zielgruppen begrenzt, denn es gilt vorrangig als individualisierte Form der Beratung für Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktion.<sup>119</sup> Nach Ergebnissen der Coaching-Studie 2013<sup>120</sup> wird Coaching zwar insgesamt heute auf allen Hierarchieebenen nachgefragt,

<sup>108</sup> <http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html>; Mäthner, Jansen & Bachmann, 200; Greif, 2008, S. 212 ff.

<sup>109</sup> Siehe auch Literaturverzeichnis dieser Arbeit

<sup>110</sup> Vgl. Bolten, 2010, S. 93

<sup>111</sup> Bolten spricht von einer „Querschnittsaufgabe“, dem Zusammenspiel verschiedener Schlüsselqualifikationen bzw. Teilkompetenzen (z. B. Ambiguitätstoleranz, Empathie, Kulturwissen, Polyzentrismus) - siehe Bolten, 2012, S. 165 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Bolten, 2012, S. 156

<sup>113</sup> Vgl. Schroll-Machl, 2006, S. 20

<sup>114</sup> Vgl. Steixner, 2011, S. 243; auch Bolten, 2010, S. 94; Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 11

<sup>115</sup> siehe Kinast & Thomas, 2005, S. 243; Barmeyer, 2005, S. 241; Haller & Nägele, 2013, S. 3; Bannenber, 2011, S. 183; Schmelz, 2009, S. 278

<sup>116</sup> Vgl. Steixner, 2011, S. 243

<sup>117</sup> Siehe hierzu Bergemann & Bergemann, 2005, S. 181; Schenk, 2006, S. 53

<sup>118</sup> Bolten, 2010, S. 92

<sup>119</sup> Vgl. Coaching als Profession, 2010

<sup>120</sup> 58,1 % der Coaches geben an, oft bzw. sehr oft im gehobenen Management, 36,8 % oft bis sehr oft im Top-Management zu coachen. Siehe <http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html>

schwerpunktmäßig jedoch im gehobenen und mittleren Management.<sup>121</sup> Dies deckt sich mit den Aussagen von *Bannenberg (2011)* und erfahrenen Coaches, die zuerst FKe (und hier v. a. Expatriates) als Hauptzielgruppe IKer PE-Maßnahmen im Allgemeinen und IKen Coachings im Besonderen nennen, da sie als Entscheidungsträger und Interessenvertreter der Organisation in IKen Situationen (z. B. Verhandlungen, Führung) besonders exponiert sind.<sup>122</sup> Erst in letzter Zeit rücken auch andere relevante Fachkräfte in den Fokus.<sup>123</sup>

Anlässe für IKes Coaching ergeben sich aus dem internationalen Arbeitskontext und betreffen Auslandsentsendungen, die Reflexion IKer Situationen, Stress (z. B. ‚Kulturschock‘<sup>124</sup>), Unzufriedenheit und akute Krisen aufgrund von Erwartungsbrüchen, divergierenden Denk- und Arbeitsstilen, etc.<sup>125</sup> Da IKes Coaching sich nicht zwangsläufig in den Zielen, die ein Coachee erreichen möchte, von allgemeinem Coaching unterscheidet, sondern im Kontext, der im Coaching bearbeitet wird,<sup>126</sup> erschließt sich die Relevanz von Kultur häufig erst im Prozess selbst.<sup>127</sup> Dies lässt vermuten, dass IKE Probleme nicht selten unerkannt bleiben, erst bei akuten Konflikten thematisiert werden und Synergiepotenziale, die durch potenzialorientiertes Coaching gehoben werden könnten, ungenutzt bleiben. Bestätigt sieht dies d. V. darin, dass IKes Coaching bislang v. a. auf Ausnahme- und Krisensituationen fokussiert scheint, was durchaus nachvollziehbar ist, da divergierende Werte und Einstellungen erst in IKen Begegnungen bewusst werden und Ausgangspunkt für IKE Lernprozesse sein können.<sup>128</sup> Neben dem v. a. kurzfristigen Einsatz in Konflikt-/Krisensituationen wird IKes Coaching in Organisationen auch ergänzend zu IKen Trainings eingesetzt.

*Bannenberg (2011)* stellt Bezug nehmend auf bisherige Forschungsarbeiten fest, dass Maßnahmen interkultureller PE in der Mehrzahl deutscher Unternehmen bislang wenig systematisch und professionell geplant und umgesetzt werden.<sup>129</sup> Sie hätten eher den Status einer „Sonderpolitik“ bei akutem Bedarf statt einer integrierten Gesamtkonzeption, denn sie blieben zumeist auf spezifische Zielgruppen und kurzfristige Ziele (z. B. bei kurzfristig geplantem Auslandseinsatz) begrenzt.<sup>130</sup> *Kinast & Thomas (2005)* ziehen den gleichen Schluss und verweisen darauf, dass die Kosten für eine interkulturell orientierte PE im Vergleich zu den Kosten gescheiterter internationaler Projekte und Auslandseinsätze marginal ausfallen.<sup>131</sup>

---

<sup>121</sup> Siehe <http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html>

<sup>122</sup> Siehe Stumpf, 2005c, S. 327 ff. über kulturelle Einflüsse z. B. auf Führungs-, Entscheidungs-, Problemlösungsstile

<sup>123</sup> Vgl. Bannenberg, 2011, S. 205; Kinast & Thomas, 2005, S. 255; Zwettler, 2008, S. 51

<sup>124</sup> Siehe zu Kulturschock Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 162-165

<sup>125</sup> Vgl. Zwettler, 2008, S. 52/53

<sup>126</sup> Vgl. Steixner, 2010, S. 309

<sup>127</sup> Vgl. Blüml, 2011, S. 125/126; siehe auch Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 71 ff.; Steixner, 2009, S. 85, 89/90

<sup>128</sup> Vgl. Kamhuber, 2000, S. 96

<sup>129</sup> Vgl. Bannenberg, 2011, S. 182/183; Barmeyer et al. beklagen, dass interkultureller PE zu wenig strategische Bedeutung erhalte, v. a. auf einzelne MA beschränkt und auf IKE Trainings reduziert sei. - Barmeyer, Boll & Davoine 2010, S. 202/203

<sup>130</sup> Vgl. Bannenberg, 2011, S. 182/183; auch Mertesacker, 2010, S. 5; Schenk, 2006, S. 54; Podsiadlowski, 2004, S. 124/125

<sup>131</sup> Vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 244

Wenn IKK eine Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts ist, dann sollte ihre Entwicklung gerade nicht punktuell bzw. kurzfristig und lediglich als Krisenintervention, sondern systematisch und vorrangig potenzialorientiert erfolgen, und alle Aktivitäten, auch Coaching, sollten Teil eines Gesamtkonzepts einer interkulturell ausgerichteten PE sein.<sup>132</sup>

D. V. stellt sich deshalb die Frage, welches die Handlungsfelder der PE sind, um IKes Coaching i. S. eines systematischen Entwicklungsinstruments zu konzipieren und mit anderen PE-Maßnahmen im Rahmen einer interkulturellen PE zu verknüpfen.

## **Maßnahmen zur Implementierung interkulturellen Coachings**

Im Folgenden will d. V. Voraussetzungen und Elemente eines Konzepts für IKes Coaching entwickeln. Dabei orientiert sie sich an Best Practices für den Einsatz von Coaching (allgemein und interkulturell) und leitet Handlungsempfehlungen für seine Implementierung als Teil eines Gesamtkonzepts einer interkulturell ausgerichteten PE ab. Die Ausführungen sollen Impulse setzen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

### **Interkulturelle Handlungskompetenz – Zieldimension einer interkulturellen Personalentwicklung**

Globalisierung, zunehmend multikulturell verfasste Organisationen, Austausch von MA über Kulturgrenzen hinweg und das Voranschreiten der Virtualisierung verändern die Arbeitswelt nachhaltig. Nicht mehr nur Expatriates und FKe sind potenzielle Zielgruppen interkultureller PE-Maßnahmen, sondern auch Fachkräfte, Projektteams und andere MA, die täglich interkulturell kooperieren. Das stellt die PE vor die Kernfrage, wie das Thema Internationalisierung wertschöpfend in der Organisation verankert werden kann, wie die PE IKK-Entwicklung des Einzelnen und Organisationslernen i. S. eines verhaltensändernden, innovativen und nachhaltigen Lernens mit geeigneten Maßnahmen und Instrumenten unterstützen kann.<sup>133</sup>

Für *Kinast & Thomas (2005)* wird interkulturelle PE nicht erst bei Kooperationen oder Gründung von Unternehmen mit ausländischen Partnern, Joint Ventures, Fusionen oder Gründung selbständiger Tochtergesellschaften im Ausland notwendig, sondern auch bei Ausweitung des Import- und Exportgeschäfts und Globalisierung der Geschäftstätigkeit.<sup>134</sup> Überdies muss die PE heute immer notwendiger IKes Aspekte in ihrer Arbeit berücksichtigen, weil die Zusammensetzung des Personals wegen o. g. Trends kulturell immer vielfältiger wird. Damit

---

<sup>132</sup> Vgl. Bolten, 2010, S. 92

<sup>133</sup> Vgl. Müller, Thomas & Müller, 2010

<sup>134</sup> Vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 243/244; siehe zu Internationalisierung von HR auch Drumm, 2008, S. 625/626

erhält die PE eine andere Dimension: Sie muss heute dafür sorgen, dass die gesamte Resource Personal internationalisiert wird.<sup>135</sup>

Wenn PE der Entwicklung der erforderlichen beruflichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen zur optimalen Realisierung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben dient<sup>136</sup>, dann hat eine interkulturelle PE die Aufgabe, zielgerichtet, systematisch und methodisch geplante Maßnahmen umzusetzen, um langfristig IKK für die optimale Bewältigung gegenwärtiger und künftiger Aufgaben einer fortschreitenden Globalisierung aufzubauen. Hierfür muss sie eine *vertikal-horizontale* Entwicklung IKK *aller* MA verschiedener Hierarchiestufen (*vertikal*) und verschiedener Funktions- und Geschäftsbereiche (*horizontal*) fördern.<sup>137</sup>

Ihre Handlungsfelder stehen zudem selbst in einem IKen Kontext, was die Komplexität ihrer Aufgaben erhöht und zusätzliche Anforderungen an ihre Funktion stellt. Denn sie spielt bei der Entwicklung IKK

*„eine zentrale Rolle als Gestalter von neuen Formen des Lernens und deren kulturellen Rahmenbedingungen, als Berater und Coach der Führungskräfte, als Entwickler von Personalentwicklungsinstrumenten, als Prozessbegleiter und als Motivator.“<sup>138</sup>*

Wenn das Ziel die langfristige und kontinuierliche Entwicklung IKK ist<sup>139</sup>, dann ist es Aufgabe einer potenzialorientierten und antizipierenden PE,

*„Mitarbeiter mit entsprechenden Potenzialen zu identifizieren und im Rahmen interkultureller Trainings- und Coaching-Maßnahmen zu fördern,<sup>140</sup> um sie in die Lage zu versetzen, eine „impulsgebende Transferfunktion zwischen personaler und organisationaler Kompetenzebene wahrzunehmen“<sup>141</sup>, auf andere Organisationsmitglieder i. S. eines „interkulturellen Promotors“<sup>142</sup> wirken zu können.*

Daher müssen Maßnahmen einer interkulturellen PE zugleich stärker in organisationalen Zusammenhängen gedacht werden.<sup>143</sup> Punktuelle kurzfristige off-the-job-Maßnahmen wie z. B. einzelne IKe Trainings, scheinen für einen solchen Anspruch wenig geeignet. Vielmehr muss die PE die MA mit Hilfe *langfristig-integrativer Maßnahmen*<sup>144</sup> dazu befähigen, selbstorganisiert die Potenziale von Interkulturalität zu erschließen und hierfür reflexionsfördernde Instrumente wie IKes Coaching zur Verfügung stellen, um IKK bewusst aufzubauen und inter-

<sup>135</sup> vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 255/256

<sup>136</sup> Vgl. Becker, 2011, S. 8

<sup>137</sup> Vgl. Barmeyer, Boll & Davoine, 2010, S. 213; auch Hilb, 2000, S. 260; Podsiadlowski, 2004, S. 131

<sup>138</sup> Falk, 2007, S. 53, zitiert nach Bolten, 2010, S. 105; siehe auch Podsiadlowski, 2004, S. 130

<sup>139</sup> Kinast & Thomas, 2005, S. 243

<sup>140</sup> Bolten, 2010, S. 103; zur Identifizierung von Potenzialen siehe Peña Sebald, 2008

<sup>141</sup> Bolten, 2010, S. 103

<sup>142</sup> Vgl. Bolten, 2010, S. 104. Für Bolten ist IKK eine spezifische Realisationsform von „Netzwerkkompetenz“, d. h. eine Verbindung zwischen den vier Komponenten der Handlungskompetenz (Fach-, Methoden, Sozial-/Kooperations- und Selbstkompetenz) und Promotorenfunktionen (Fachpromotor, Prozesspromotor, Beziehungspromotor und Machtpromotor), die sich zu einer „Netzwerkkompetenz“ integrieren.

<sup>143</sup> Vgl. Bolten, 2010, S. 104/105; Barmeyer, Boll & Davoine, 2010, S. 201

<sup>144</sup> Vgl. Bannenber, 2011, S. 172; Stumpf, 2006, S. 39; Schenk, 2006, S. 58

kulturelle Synergien zu nutzen.<sup>145</sup> Formen des Erfahrungslernens on-the-job wie Coaching können zudem die notwendige Brücke zwischen Lern- und Arbeitsumfeld schlagen, „um individuelle Lernprozesse in ein Lernen der Organisation münden“<sup>146</sup> zu lassen.

## **Organisationale Aspekte eines integrierten Implementierungsansatzes**

### ***Langfristige Orientierung – strategischer Ansatz***

Handlungsfelder der PE zur systematischen Entwicklung IKK müssen sich aus der Unternehmens- und Personalstrategie ableiten, damit sie legitimiert sind und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg deutlich wird. Hierbei kommt der *Unternehmensleitung* eine besondere Rolle zu, denn sie muss ein Verständnis dafür entwickeln, wohin sich die Organisation entwickeln soll und daraus ableiten, welche Kompetenzen hierfür in welchem Umfang in der Organisation benötigt werden.<sup>147</sup> Die PE sollte als kompetenter Partner die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses aller Akteure der PE<sup>148</sup> hinsichtlich der Entwicklung IKK moderieren und eine *IKe Personalstrategie* entwickeln, die zur Gesamtstrategie der Organisation passt, so dass entsprechende Instrumente zur kontinuierlichen Diagnose und Entwicklung IKK eingesetzt werden können.<sup>149</sup>

### ***Unternehmenskulturelle Voraussetzungen schaffen***

Die in einer Organisation bestimmende Haltung zu Interkulturalität, die sich in ihrer *Unternehmenskultur* und ihrem *Führungsleitbild* widerspiegelt, beeinflusst ganz wesentlich die Ausrichtung der PE sowie das Handeln des Einzelnen.

„Sie bildet, selbst wenn sie lediglich implizit vorhanden ist, den Rahmen für das interkulturelle Handeln.“<sup>150</sup>

Eine *ethnozentrisch* geprägte Unternehmenskultur birgt erhebliche Konfliktpotenziale, denn kulturelle Unterschiede werden vernachlässigt, Probleme ignoriert bzw. der persönlichen Ebene zugeschrieben. Dominanzverhalten der einen sowie Anpassungserwartung an die andere Seite sind charakteristisch und begrenzen Interaktions- und Kooperationsfähigkeit.<sup>151</sup> Eine *ethnorelativ*e Haltung<sup>152</sup> hingegen fördert IKe Lernprozesse und IKe Zusammenarbeit, denn sie berücksichtigt kulturelle Unterschiede und Übereinstimmungen, schätzt kulturelle

<sup>145</sup> Vgl. Bergmann, 2000, S. 162

<sup>146</sup> Bolten, 2010, S. 105

<sup>147</sup> Vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 243

<sup>148</sup> i. d. R. Unternehmensleitung, HR, Vorgesetzte, Arbeitnehmervertretung, MA, interne und externe Beratungsfunktionen

<sup>149</sup> Vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 243; Müller, Thomas & Müller, 2010, S. 431/432; siehe auch Podsiadlowski, 2004, S. 130

<sup>150</sup> Kinast & Schroll-Machl, 2005, S. 440

<sup>151</sup> Vgl. Kinast & Schroll-Machl, 2005, S. 438; siehe auch Stadien des DMIS in Kap. 2.3.1

<sup>152</sup> Vgl. Kinast & Schroll-Machl, 2005, S. 435 ff. Sie unterscheiden noch einmal in poly-, geo-, regiozentrisch, synergetisch und beschreiben sie in ihren Wirkungen an ausgewählten Praxisbeispielen.

Vielfalt als Ressource und versteht IKK als Schlüsselkompetenz.<sup>153</sup> Die Organisation profitiert von Ideen und Lösungen, die ohne eine solche Grundhaltung nicht möglich wären.<sup>154</sup>

Der Erfolg interkultureller PE-Maßnahmen im Allgemeinen und Coaching im Besonderen hängt folglich maßgeblich davon ab, dass die *Wertschätzung, Nutzung und Förderung der Interkulturalität* als zentrale Paradigmen in Unternehmenskultur und Führungsleitbild verankert, von der Führung verinnerlicht und (vor)gelebt sowie aktiv kommuniziert werden.<sup>155</sup>

Eine grds. *offene Lern- bzw. Veränderungskultur* prägt das Verständnis von Coaching und trägt zu dessen Akzeptanz bei. In einer Kultur, in der Coaching lediglich zum Einsatz kommt, um kurzfristig ‚Defizite‘ zu beseitigen bzw. Leistung zu steigern, wird Coaching geringere Akzeptanz erfahren. Eine Kultur, die Nachdenken, Infragestellen und (Selbst-)Reflexion bewusst fördert, hierbei auch Irritationen und Rückwirkungen in das System der Organisation als Chancen begreift, wird es sowohl dem Einzelnen als auch der Organisation ermöglichen als Ganzes zu lernen. Eine solche Kultur fördert Lernen auf einer höheren Ebene i. S. eines *Veränderungs- und Prozesslernens*, sie basiert auf *Vertrauen* in die MA, in ihre *Eigenverantwortung* und pflegt eine *offene und transparente Kommunikation*.<sup>156</sup>

Die Entwicklung einer solchen Kultur kann unter Berücksichtigung der Autopoiese sozialer Systeme nicht verordnet oder gesteuert werden, sondern ist ein langfristiger, durch eigendynamische Emergenz gekennzeichnete Prozess.<sup>157</sup> Sie kann jedoch durch Anregung individueller und organisationaler Lernprozesse (z. B. Ermöglichung IKer Erfahrung, Wissensmanagement) gefördert werden. Sie bildet einerseits einen wichtigen Rahmen für den entwicklungsorientierten Einsatz von Coaching und kann zugleich mit Hilfe von Coaching angeregt werden (Förderung der Reflexionsfähigkeit, Perspektivwechsel).

### **Strukturelle Voraussetzungen schaffen**

Die Implementierung von IKem Coaching braucht interne Prozesse und Strukturen, die *„eine Eigendynamik international offenen und interkulturell bewussten Denkens und Verhaltens anstoßen und nachhaltig bewirken.“*<sup>158</sup>

So verstandene IKK-Entwicklung erfordert eine Integration mit der OE, so dass sich IKK auch aus dem Organisationssystem heraus kontinuierlich und nachhaltig entwickeln und

<sup>153</sup> Vgl. Kinast & Schroll-Machl, 2005, S. 438-440; Barmeyer, Boll & Davoine, 2010, S. 212

<sup>154</sup> Vgl. Kinast & Schroll-Machl, 2005, S. 439/440

<sup>155</sup> Vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 249; Müller, Thomas & Müller, 2010, S. 430/431; Nach Moosmüller bleibt in multinationalen Konzernen trotz verschiedener Maßnahmen (z. B. internationale Stellenbesetzung im Top Management, Auslandsaufahrt als Kriterium für obere Führungsposition) die Nutzung IKer Synergien oft reine Rhetorik. - Moosmüller, 2009, S. 31

<sup>156</sup> Vgl. Backhausen & Thommen, 2006, S. 238 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Juch, Rathje & Köppel, 2007, S. 96

<sup>158</sup> Bolten, 2010, S. 100; siehe auch Podsiadlowski, 2004, S. 130

schließlich eine neue Qualität i. S. organisationaler IKK entstehen kann, die mehr ist als die Summe der IKK der Einzelnen.<sup>159</sup>

In diesem Kontext ist auch zu fragen, wo Coaching strukturell verortet werden soll und welche Rolle der PE bei seiner Implementierung zukommt.

Je nach Größe der Organisation werden die Aufgaben einer interkulturellen PE i. d. R. der Personalabteilung oder einer ihr angeschlossenen Stabsabteilung zufallen.<sup>160</sup> Eine direkte Verortung von Coaching bei HR bzw. PE wird mitunter problematisch gesehen, weil dort auch andere Aufgabenbereiche wie Personalbeurteilung und –entlohnung angebundnen sind bzw. eine enge fachliche und organisatorische Nähe hierzu besteht. Denkbar ist daher ebenso, eine Stabsstelle als unabhängiges Bindeglied zwischen PE, Führung, Coachee und Coach zu installieren.<sup>161</sup>

Bei der strukturellen Anbindung des Coachings in der Organisation sollte stets berücksichtigt werden, dass Coaching zwar grds. auf ‚Freiwilligkeit‘ der Person beruht, im Organisationskontext jedoch immer im Spannungsfeld zwischen Organisation, Rolle/Funktion und Person stattfindet und daher v. a. auf das Spektrum der Aufgaben, die im Rahmen der Organisation zu realisieren sind, fokussiert ist. Deshalb wird die Erarbeitung eines Coaching-Konzepts (einschl. notwendiger Ressourcen), dessen Umsetzung und Evaluation im Rahmen eines integrierten Funktionszyklus<sup>162</sup> von der Bedarfsermittlung bis zur Transfersicherung i. d. R. bei der PE-Funktion liegen. Eine Anbindung von Coaching bei der PE bzw. einer ihr angeschlossenen Stabsstelle hält d. V. auch im Interesse seiner strategischen Verknüpfung mit anderen PE-Instrumenten für sinnvoll. In stark dezentralen Strukturen können zudem die Bedarfserhebung zwar zentral von der PE koordiniert, unter breiter Beteiligung der Standorte gemeinsame Mindeststandards entwickelt (Coach-Pool, Qualitätsstandards, etc.), die Umsetzung dann aber vor Ort kulturadäquat (z. B. Rolle des Coaches, Interventionen) erfolgen.

### ***Ressourcenbezogene Voraussetzungen sicherstellen***

Um die Entwicklung IKK fördern zu können, muss die PE über (Grund-)Kenntnisse der Konzepte IKen Lernens und Handelns verfügen und um die Wirkung IKer Methoden und Instrumente wissen. Sie muss selbst interkulturell sensibel sein, wobei eigene Auslandserfahrung, Führungs- bzw. Kooperationserfahrung (z. B. in kulturdiversen Teams) von Vorteil sind.<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup> Vgl. Bolten, 2010, S. 100

<sup>160</sup> Vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 244

<sup>161</sup> Vgl. Backhausen & Thommen, 2006, S. 237

<sup>162</sup> Funktionszyklus der PE: Bedarfsermittlung, Zielsetzung, Design, Durchführung, Erfolgskontrolle, Transfersicherung - Siehe Becker, 2011, S. 19 ff.

<sup>163</sup> Vgl. Kinast & Thomas, 2005, S. 244

Darüber hinaus muss sie um unterschiedliche Formen und Methoden des Coachings wissen. Eigene Coaching-Erfahrung oder gar Coaching-Expertise in der PE trägt dazu bei, dass sie Coaching als geeignetes Instrument empfehlen und Fach- und FKe kompetent beraten kann.<sup>164</sup> Hierzu gehört auch das Bewusstsein, dass all ihre Maßnahmen und Methoden stets selbst kulturell determiniert sind und die Erwartungen an Coaching sowie an andere PE-Instrumente kulturell verschieden sein können.<sup>165</sup>

*Qualifizierung* (z. B. IKes Training, Coaching, Erlernen von Gesprächstechniken für Klärungsgespräche) und *Auslandsaufenthalte* (z. B. internationale Job-Rotation) fördern die Professionalisierung von PE/HR. *Internationale Projektarbeit*, *Kollegiale Beratung* (u. a. zu Auftragsklärung, Coach-Wahl) sowie *Workshops zur kontinuierlichen Verbesserung* (z. B. Vorgehen bei Coaching-Bedarf) tragen durch IKE Kooperation, Best Practice-Austausch und gemeinsame Reflexion von Erfahrungen ebenso zu ihrer Professionalisierung bei..

Die erfolgreiche Implementierung von Coaching braucht ein *enges internes Zusammenwirken*. Hierbei kommt Unternehmensleitung, FKEn und HR-Funktionen besondere Bedeutung zu, denn um Coaching als integralen Bestandteil einer interkulturellen PE zu etablieren, müssen sie alle an einem Strang ziehen und darüber hinaus notwendige Ressourcen (personell, finanziell, zeitlich) zur Verfügung stehen. Die beste Werbung für IKes Coaching sind überdies FKe, die durch eigene Erfahrungen zu ‚Promotoren‘ des PE-Instruments werden und auf diese Weise „Sog statt Druck“ entsteht.<sup>166</sup>

### **Einzelelemente eines Coaching-Konzeptes**

Ein tragfähiges Coaching-Konzept, entwickelt von der PE unter Einbezug wichtiger Schlüsselpersonen, legt die Basis für einen professionellen Einsatz IKen Coachings und seine Implementierung. Nachfolgend sollen daher Einzelelemente eines solchen Konzepts identifiziert und betrachtet werden.

### **Organisationseinheitliche Definition von Coaching**

Grundlage eines Konzepts, dem das gemeinsam definierte Profil IKK zugrunde liegen muss, sollte zuallererst ein gemeinsames Verständnis von (IKem) Coaching sein. Dies umso mehr, als sowohl der allgemeine Coaching-Begriff als auch der des IKen Coachings sehr unein-

<sup>164</sup> Vgl. Backhausen & Thommen, 2006, S. 332

<sup>165</sup> Viele Konzepte wie z. B. Empowerment sind ursprünglich ‚westlichen‘ Ursprungs und häufig nur modifiziert oder mitunter gar nicht auf andere Kulturen übertragbar. - Siehe hierzu Köppel, 2007, S. 221; siehe zu Erwartungen an Führung unter Bedingungen kultureller Diversität auch Kühlmann, 2005

<sup>166</sup> Vgl. Backhausen & Thommen, 2006, S. 332

heitlich gebraucht werden. In internationalen Organisationen kommen mitunter sehr unterschiedliche Erwartungen an Coaching, den Coach und seine Arbeitsweise (z. B. Rhythmus, Methoden) hinzu.

In *Workshops* mit Vertretern aus PE und HR unter Beteiligung von FKs und weiteren Schlüsselpersonen mit eigener interkultureller und/oder Coaching-Erfahrung – möglichst kulturdivers zusammengesetzt – begleitet von einem bzw. mehreren interkulturell erfahrenen Coaches - kann ein Grundverständnis von Coaching, seinen Besonderheiten im IKen Kontext und seinen Methoden entwickelt werden.<sup>167</sup>

### **Wahl der Coaching-Methoden**

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, kann IKes Coaching Elemente des *Inhalts-/Expertencoachings* und des *Prozesscoachings* enthalten.<sup>168</sup> Konzeptionell ist zu beachten, dass diese beiden Methoden durch ein unterschiedliches Grundverständnis und eine andere Arbeitsweise geprägt sind sowie die Wahl des Coaches beeinflussen.<sup>169</sup>

**Inhalts-/Expertencoaching** i. S. *kognitiven Lernens* fordert den Coach als ‚Kulturexperten‘ mit kulturspezifischem und didaktischem Wissen und Erfahrung.<sup>170</sup> Die Grenzen zu Training und Beratung sind fließend, mitunter wird Coaching als individualisiertes IKes Training missverstanden.<sup>171</sup> Anteile sind oft auch in Mentoring<sup>172</sup> und Linien-Coaching<sup>173</sup> zu finden.

**Prozesscoaching** zielt auf die Förderung der Selbstreflexion über das ‚Eigene‘ und das ‚Fremde‘ und der Selbstgestaltungsfähigkeit i. S. einer ‚*Hilfe zur Selbsthilfe*‘.<sup>174</sup> Es erfordert besondere methodische Fähigkeiten (z. B. Frage-, Interventionstechniken) vom Coach.

Je nach Anliegen kann ein Coaching **kultурallgemein** oder **kulturspezifisch** sein. Ersteres greift v. a. auf die eigene ‚Kultur‘ als Referenzrahmen für IKes Themenbearbeitung zurück, während der Coach im kulturspezifischen Coaching über „*kognitiv erlernte und affektiv erfahrene – Kulturkenntnis*“<sup>175</sup> verfügt, die es ihm ermöglicht, kulturell determinierte Aspekte von

<sup>167</sup> Siehe Backhausen & Thommen, 2006, S. 313

<sup>168</sup> Barmeyer & Haupt, 2007, S. 789; für Coaching allgemein siehe auch Backhausen & Thommen, 2006, S. 208-210, Geißler & Heidsiek, 2010, S. 219/220

<sup>169</sup> Backhausen & Thommen, 2006, S. 209

<sup>170</sup> Vgl. Barmeyer & Haupt, 2007, S. 789 ; Blüml, 2011, S. 110/111; Bei Nazarkiewicz/Krämer entspricht dies dem Coaching als interkulturelles Lernen. - siehe Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 69-71, 78;

<sup>171</sup> Vgl. Steixner, 2010, S. 309

<sup>172</sup> Mentoring: ‚Patenschaft‘ zwischen einem jungen bzw. neuen MA und einer erfahrenen FK vorrangig zur Vermittlung organisationsspezifischen Wissens (auch IKes Wissen und Erfahrung), MA-Bindung und z. T. karrierebezogene Beratung. – siehe Coaching als Profession, 2010, S. 27

<sup>173</sup> siehe hierzu Rauen C. , 2005, S. 120 ff. und Kap. 3.2.3.6 in dieser Arbeit

<sup>174</sup> Vgl. Barmeyer & Haupt, 2007, S. 789; zu Coaching allgemein siehe auch Rauen C. , 2005, S. 117

<sup>175</sup> Barmeyer, 2005, S. 269

anderen (z. B. Persönlichkeit, unternehmensinterne Sachzwänge) zu unterscheiden, aufzugreifen und mit dem Coachee zu bearbeiten.<sup>176</sup>

Grundsätzlich ist die Beratungsform Coaching

*„theorie- und methodenplural, damit individuelle, interaktionale und systemische Phänomene in unterschiedlichen Kontexten erfasst und bearbeitet werden können.“<sup>177</sup>*

Da sich Coaches häufig auf eine oder mehrere Methoden spezialisiert haben, sind Fragen der Methoden bei der Klärung des Begriffs IKes Coaching und seiner Ziele sowie bei der Coach-Wahl zu berücksichtigen.<sup>178</sup>

*„Coaching ist universell anwendbar, aber immer kulturspezifisch in der Anwendung.“<sup>179</sup>*

Da Coaching eine Methode zur Aktivierung von Ressourcen und Potenzialen ist, definieren sich Werte, Ziele und Erwartungen der Coachees vor dem Hintergrund dessen, was in ihren Kollektiven gewollt oder nicht gewollt, toleriert oder nicht toleriert ist.<sup>180</sup> Vergleiche IKer Coaching-Erfahrungen zeigen Differenzen im Coaching-Verständnis, den Rollenerwartungen an den Coach, an Vorgehen und Methoden.<sup>181</sup> Nach einer Befragung von Blüml (2011) reicht das **Methodenspektrum** je nach Anliegen, kulturellem Hintergrund, Wissensbeständen und Persönlichkeit von *Wissensvermittlung, Ratschlag* und *Feedback über praktische Übungen, Monitoring*, Einsatz von *Persönlichkeitsanalyseinstrumenten* bis hin zu verschiedenen *Methoden der Gesprächsführung* (z. B. Fragetechniken, aktives Zuhören).<sup>182</sup> Um kulturell unterschiedlichen Erwartungen an Coaching gerecht zu werden, sind aus Sicht d. V. die internationalen Standorte von Beginn an in die Konzeptentwicklung zu involvieren.

### **Ziele und Anlässe neu denken**

Das Thema Ziele und Anlässe für IKes Coaching knüpft direkt an das Coaching-Verständnis (inkl. Methoden) an und berührt die Grundsatzfrage nach dem Motiv für seinen Einsatz.<sup>183</sup>

IKes Coaching kommt i. d. R. zunächst dann zum Einsatz, wenn Irritationen bzw. Störungen in der IKen Zusammenarbeit auftreten. Häufig wird erst reagiert, wenn Probleme unübersehbar und der ‚Leidensdruck‘ hoch sind. Mit Coaching soll eine aktuelle Problemsituation durch Verhaltensanpassung entschärft bzw. behoben werden (*Defizitansatz*).<sup>184</sup>

<sup>176</sup> Vgl. Barmeyer, 2005, S. 269

<sup>177</sup> Coaching als Profession, 2010, S. 19

<sup>178</sup> Eine Übersicht über Methoden und Techniken findet sich u. a. bei Backhausen & Thommen, 2006, S. 216

<sup>179</sup> Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 31

<sup>180</sup> Vgl. Steixner, 2007, S. 207; siehe Petry, 2012, S. 111 ff. am Beispiel indonesischer Führungskräfte

<sup>181</sup> Vgl. Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 45 ff.; zu kulturadäquatem Einsatz von Methoden/Tools siehe Franke & Milner, 2013

<sup>182</sup> Vgl. Blüml, 2011, S. 110/111; siehe auch den körperorientierten Ansatz im IKen Coaching von Kinast E.-U., 2008

<sup>183</sup> Vgl. Wrede, 2005, S. 316; Coaching als Profession, 2010, S. 28: Hier wird nach „entspannt“, „verbesserungswürdig/-bedürftig“ und „kritisch“ unterteilt. Während „entspannt“ Coaching i. S. lebenslangen Lernens und kontinuierlicher Prozessverbesserung meint, nimmt der ‚Leidensdruck‘ bei den anderen Motiven bis zu krisenhaft zu.

<sup>184</sup> siehe Backhausen & Thommen, 2006, S. 206; Böning, 2005, S. 38 - Bönings Studie bestätigt die allgemeine Problemorientierung beim Einsatz von Coaching.

Wird aus Erfahrungen gelernt, kann durch Einsatz von Coaching kritischen Situationen künftig vorgebeugt werden. Denkbar ist z. B. *Lessons Learned* multikultureller Projektteams zum Anlass zu nehmen und Projektleitern die Möglichkeit IKen Coachings zur Projektvorbereitung bzw. -begleitung einzuräumen und/oder ein Teamcoaching in die Anfangsphase eines internationalen Projektes zu integrieren. (*Präventivansatz*).<sup>185</sup>

Langfristig erfolversprechend ist aus Sicht d. V. insbesondere ein *potenzial- bzw. entwicklungsorientierter* Ansatz. Hierbei geht es darum, Ressourcen und Potenziale zu entdecken und Synergien der IKer Zusammenarbeit gezielt zu fördern.<sup>186</sup> Coaching kann neben IKem Training und anderen off-the-job und on-the-job- Maßnahmen von Anfang an z. B. in die Laufbahnentwicklung von Ingenieuren und FKer integriert werden.

D. V. möchte nicht missverstanden werden. Die Bearbeitung von Konflikten und akuten Krisen ist gerade in der IKer Zusammenarbeit essenziell, um Missverständnisse und Probleme durch unterschiedliche Erwartungen, Führungs-, Kommunikations-, Arbeits-, Entscheidungs- und Problemlösungsstile zu thematisieren und zu bearbeiten. Möglicherweise wird Coaching zunächst hier ansetzen und in den Präventiv- bzw. Potenzialansatz überleiten. Alle drei Ansätze sind daher in einem Coaching-Konzept zu berücksichtigen. Jedoch sollte der Schwerpunkt nicht auf dem „Brandfall“, sondern i. S. des „*Konzepts eines eigenverantwortlichen, lebenslangen Lernens*“<sup>187</sup> auf einem entwicklungsorientierten Ansatz liegen, so dass Lernen i. S. nachhaltiger Verhaltensveränderung ermöglicht wird.<sup>188</sup>

### **Zielgruppen neu denken**

Dass schrittweise auch andere MA-Gruppen ins Blickfeld interkultureller PE-Maßnahmen rücken, ist Ausdruck dessen, dass angesichts internationaler Verflechtungen IKK heute für alle Berufsgruppen mehr und mehr relevant ist.<sup>189</sup> Deshalb muss die PE die Frage stellen:

*Wer soll gecoachert werden?*

Ganz generell widerspricht eine Grenzziehung zwischen „Coaching-Berechtigten“ und „Nicht-Coaching-Berechtigten“ bzw. wer die Eigenmotivation haben darf und wer nicht, dem Grundsatz, dass Coaching selbstmotiviert stattfinden soll.<sup>190</sup> Für eine systematische Entwicklung IKK sollte nach Meinung d. V. ganzheitlich gedacht und eine stärkere Durchdringung der Organisation mit IKem Coaching vorangebracht werden, um es strategisch zur Begleitung lebenslangen IKer Lernens schrittweise in der Organisation zu verankern.

<sup>185</sup> Siehe Backhausen & Thommen, 2006, S. 206; auch Rauen C., 2005, S. 116

<sup>186</sup> Siehe Backhausen & Thommen, 2006, S. 206; auch; Rauen C., 2005, S. 116

<sup>187</sup> Bolten, 2006b, S. 72

<sup>188</sup> Vgl. Backhausen & Thommen, 2006, S. 208

<sup>189</sup> Vgl. Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 9, 13; Kinast & Thomas, 2005, S. 255; Bannenber, 2011, S. 206

<sup>190</sup> Vgl. Backhausen & Thommen, 2006, S. 252

Hierfür ist es Aufgabe von Top Management und PE, gemeinsam zu überlegen, für wen Coaching ein geeignetes Instrument sein kann. Eine Ermittlung des *Coaching-Bedarfs* auf Basis einer strategischen Personalbedarfsplanung und eines Kompetenzprofils IKK sowie die Aufgabenprofile der jeweiligen Funktionen bilden hierfür geeignete Informationsquellen. *Mitarbeitergespräche, Entwicklungspläne* im Rahmen der *Laufbahngestaltung, Projekte* und *interkulturelle ACs* liefern weitere Informationen über Bedarf, relevante Themen, Potenziale und Entwicklungsambitionen (z. B. Bereitschaft zur Arbeit im Ausland). Überdies können die Intensität IKer Kooperation und die hierbei auftretenden Probleme aus *Interviews* und *Lessons Learned* abgeleitet werden oder Ergebnis von *Teamentwicklungsmaßnahmen* sein. *Fokussierte Erhebungen* zu IKen Fragen bzw. ihre Integration in regelmäßige *MA-Befragungen* geben ebenso Hinweise, welche IKen Herausforderungen MA unterschiedlicher Aufgabenbereiche und Organisationsebenen bewältigen müssen und was sie besonders bewegt. Je höher der Internationalisierungsgrad einer Organisation, desto mehr MA bzw. MA-Gruppen brauchen IKK und können potenziell Zielgruppe für IKes Coaching sein. Dennoch wird aus Sicht d. V. eine Organisation nicht für jeden MA den gleichen Aufwand zur Entwicklung IKK betreiben können und müssen.

IKes Coaching sollte nicht auf MA nach bestimmten „Verhaltens- bzw. Unterlassungsmerkmalen“ fokussiert werden, um nicht Stigmatisierung und Spekulationen Vorschub zu leisten – mit Wirkung sowohl auf die Akzeptanz von Coaching als auch auf den Coaching-Prozess selbst.<sup>191</sup> Vielmehr sollten Zielgruppen nach ihrer Funktion im Unternehmen<sup>192</sup> und den Herausforderungen IKer Kooperation an sie betrachtet werden. Dies können FKe (einer bestimmten Führungsebene oder eines Geschäftsbereichs), Projektmanager, Fach- und FKe mit bestimmten Aufgaben oder eines bestimmten Bereichs sein.<sup>193</sup>

Eine *Entscheidungslogik* könnte lauten: *Je größer die Intensität IKer Interaktionen, je höher der Grad der Steuerungsverantwortung und je neuartiger der Aufgabenbereich, desto notwendiger die Förderung IKK und desto relevanter hierfür u. a. begleitendes Coaching.*<sup>194</sup> (siehe Anh. 17)

### **Vorgehen bei Coaching-Bedarf**

nicht enthalten

---

<sup>191</sup> vgl. Wrede, 2005, S. 315

<sup>192</sup> vgl. Wrede, 2005, S. 315

<sup>193</sup> Vgl. Wrede, 2005, S. 315

<sup>194</sup> siehe Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 12; auch Karboul, 2009

## **Die Wahl des Coaches**

nicht enthalten

### **Formen und Settings**

Form bzw. Setting für Coaching hängen von der Anzahl der Beteiligten, Anliegen, Art der Zielgruppe und Komplexität des sozialen Systems ab.

Ist das Anliegen **individuell**, also auf die persönliche Entwicklung („eigenkulturelles“ Bewusstsein, Reflexionsfähigkeit) fokussiert, dann wird ein Einzelcoaching die Form der Wahl sein.<sup>195</sup>

**Interaktionale** Anliegen wie z. B. IKe Konflikte, Führungsstile oder Kommunikationsverhalten werden i. d. R. dyadisch oder in überschaubaren kleineren Gruppen/Teams bearbeitet.<sup>196</sup>

Beim **Team-Coaching** werden Teammitglieder auf eine gemeinsame Zielsetzung hin gecoacht.<sup>197</sup> Für IKes Coaching i. S. v. Teamentwicklung hat *Bolten* ein *5-Phasen-Konzept* entwickelt, das auf die Hebung von Synergien in multikulturellen Teams gerichtet ist.<sup>198</sup>

**Gruppen-Coaching** bezieht sich auf funktionsgleiche Organisationsmitglieder auf gleicher hierarchischer Ebene, die nicht wie Teams über interdependente Ziele und Aufgaben verbunden sind, deren Anliegen jedoch thematisch ein Lernen voneinander und miteinander zulassen<sup>199</sup>, bspw. Coaching von Abteilungsleitern zu Fragen IKer Führung.

**Organisations-Coaching** wird dann eingesetzt, wenn die Anliegen von vornherein in organisationalen Zusammenhängen stehen wie z. B. Begleitung von Veränderungsprozessen im Rahmen internationaler Mergers.<sup>200</sup>

**Face-to-Face und virtuelles Coaching:** Aufgrund zunehmend virtueller Arbeitsformen halten auch in das Coaching zunehmend virtuelle Formen Einzug. Neben das traditionelle Face-to-Face-Setting treten Formen wie Telefon-, E-mail-, Online-Coaching (z. B. Skype) sowie hybride Formen. In Kombination mit Training haben sich IuK-basierte Coachings bewährt und die Transferquote offenbar erheblich steigern können.<sup>201</sup> Aus Erfahrung weiß d. V., dass gerade in stark standortverteilten Organisationen virtuelles Coaching eine Option darstellt, wenn eine stabile Vertrauensbeziehung z. B. durch persönliches Kennenlernen besteht. Sie gibt jedoch zu bedenken, dass der Einsatz von IuK den Coaching-Prozess generell beeinflusst (erschwerter Vertrauensaufbau, Kanalreduktion, fehlender Kontext, Technologiekompetenz,

<sup>195</sup> Vgl. Coaching als Profession, 2010, S. 28/29, 30

<sup>196</sup> Vgl. Coaching als Profession, 2010, S. 28; Schiessler, 2010, S. 144/145, 151

<sup>197</sup> Vgl. Coaching als Profession, 2010, S. 28/29, 31; Schiessler, 2010, S. 150

<sup>198</sup> Ausführlich bei Bolten, 2003b

<sup>199</sup> Vgl. Coaching als Profession, 2010, S. 28-30; Schiessler, 2010, S. 147

<sup>200</sup> Vgl. Coaching als Profession, 2010, S. 28/29, 31

<sup>201</sup> Geißler/Heidsiek berichten über Transferquoten von 10-20% bei traditionellen Trainings und 60-70% bei Nachbetreuung mit internetbasiertem Coaching. – Vgl. Geißler & Heidsiek, 2010, S. 234

etc.) und daher bei IKem Coaching, zumal in einer Fremdsprache/lingua franca mit besonderem Bedacht, unter sorgfältiger Abwägung des Nutzens (und nicht allein aus schlichten Kostengründen) eher ergänzend eingesetzt werden sollte.<sup>202</sup>

Darüber hinaus sind **Selbst-Coaching**, um z. B. das in Einzel-, Team-, Gruppen-Coaching Erarbeitete weiterzuentwickeln, **Schatten-Coaching**, d. h. Begleitung des Coachee ‚im Feld‘ mit unmittelbarem Feedback sowie **hybride Formen** der Verzahnung von Coaching mit IKem Training bzw. von Einzel- und Team-/Gruppen-Coaching möglich. (siehe Anh. 23)

### *Evaluation und Wirksamkeit*

nicht enthalten

### **Prozesse und Instrumente verknüpfen**

nicht enthalten

## **Fazit: Rahmenbedingungen und Elemente für die Implementierung von Coaching zur Entwicklung interkultureller Kompetenz**

Die Komplexität des Konstrukts IKK und die Spezifika des PE-Instruments Coaching (Kap. 2) sowie die Voraussetzungen für die Implementierung eines Coaching-Konzepts (Kap. 3) machen deutlich, dass eine systematische Förderung IKK nicht mit punktuellen, unverbundenen PE-Maßnahmen geleistet werden kann. IKK kann nicht vermittelt werden. Sie muss auf der Grundlage von Erfahrungen, Wissen und Reflexion reifen. Hierzu kann Coaching als on-the-job-Instrument in besonderer Weise beitragen (siehe Kap. 2.3.3).

Die Tatsache, dass das Implementierungsvorhaben selbst in einem IKem Kontext steht, erhöht seine Komplexität und stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Erforderlich ist ein Umdenken, die Veränderung „*lieb gewonnener*“ Werte und Verhaltensgrundsätze, Selbst- und Fremdbilder, die nur mit Commitment und Beharrlichkeit von Machtpromotoren aus dem Top Management in einem kontinuierlich-inkrementellen Wandel langfristig realisierbar sind. *Abb. 7* veranschaulicht Elemente und Rahmenbedingungen, die in ihrem Zusammenwirken nach Meinung d. V. wichtige Voraussetzungen für die Implementierung IKem Coachings sind. Kern bildet ein **Coaching-Konzept**, das Begriffe und Methoden klärt, Kriterien und Prozesse definiert und damit Verbindlichkeit und Transparenz schafft. Wichtige Rahmenbedingungen wurden in Kap. 3.2.2 besprochen und sollen hier noch einmal kurz genannt werden. IKem Coaching braucht die **Integration in eine interkulturelle PE**, die ihre Ziele und Maßnahmen

---

<sup>202</sup> Zu Vor- und Nachteilen von E-Coaching ausführlich bei Siegrist, 2013, S. 402-404

aus einer **internationalen Personalstrategie** ableitet und auf der Grundlage eines **Kompetenzprofils IKK** Coaching mit anderen Instrumenten entlang des **HR-Zyklus** verknüpft. Es braucht eine Organisation, deren **Kultur** und **Leitbild** auf **Offenheit, Toleranz** und **Vertrauen** gründen, **Interkulturalität wertschätzen** und **Selbstreflexion** fördern, deren **Führung** entwicklungsorientiert und mit einer achtungsvollen Entdeckerhaltung führt, deren **Prozesse und Strukturen** Freiräume für **Eigenverantwortung** und **Selbstgestaltung** in IKen Lernprozessen sowie **Selbstwirksamkeitserleben** in IKer Zusammenarbeit schaffen und die Nutzung **kulturellen Wissens** und **interkultureller Erfahrungen** als wichtige Ressource unterstützen.



Abb. 7: Elemente & Rahmenbedingungen für die Implementierung interkulturellem Coaching (eigene Darstellung), siehe auch *Anh. 26, 30*

## **Vorschlag für die Umsetzung eines geplanten und gesteuerten Veränderungsprozesses**

Zunächst sollen Grundlagen und Einführungsdesign für Change Management kurz skizziert werden, ehe die einzelnen Schritte mit Verantwortlichkeiten bei der Implementierung von IKem Coaching in einen Gesamtrahmen gesetzt werden.

Sie wollen mehr erfahren? Sie möchten alles lesen?

Dann fordern Sie das komplette Dokument an unter

[contact@growthsteps.de](mailto:contact@growthsteps.de)

## Literatur

- Ahmed Aries, W. D. (2003). Dialog und interkulturelle Kompetenz - "Begegnung" versus "Sozialtechnik". *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 153-154.
- Allolio-Näcke, L., Kalscheuer, B., Shimada, S. (2003). Ein Lehrstück klassischen Kulturvergleichs. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 150-153.
- Armstrong, H. (2011). Integral coaching: cultivating a cultural sensibility through executive coaching. In M. C. Moral, & G. Abbott (Hrsg.), *The Routledge Companion to International Business Coaching* (S. 34-44). New York: Routledge.
- Arnold, R. (2009). LehrerCoaching - Herzstück einer transformativen Weiterbildung von Lehrkräften. In *Coachingwissen* (S. 313-321). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Arnold, R., Erpenbeck, J. (2015). *Wissen ist keine Kompetenz*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Arnold, R., Schüßler, I. (2011). *Weiterbildung - Grundlagen, Strukturen und Qualitätssicherung. Studienbrief Nr. PE1010 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript* (4., überarbeitete und ergänzte Ausg.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Auernheimer, G. (2003). Sensibilität für Kulturdifferenz genügt nicht! *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 154-156.
- Backhausen, W., Thommen, J.-P. (2006). *Coaching - Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (3. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bannenber, A.-K. (2011). *Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft: Theoretische und empirische Erforschung von Bedarf und Praxis der interkulturellen Personalentwicklung anhand einiger deutscher Großunternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie (Dissertation)*. Kassel: University Press.
- Barmeyer, C. (2005). Interkulturelles Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 241-272). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Barmeyer, C. (2008). Interkulturelles Coaching und seine Teilsysteme: Kontext - Mensch - Prozess. Ein Fallbeispiel. (S. D. V., Hrsg.) *SIETAR Journal* (Zweitabdruck der Ausgabe 1/03 - April 2008), S. 16-19.
- Barmeyer, C. (2010). Das Passauer 3-Ebenen-Modell. Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung. In C. Barmeyer & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung: Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle* (S. 31-51). Verlag Wissenschaft & Praxis.

- Barmeyer, C., Bolten, J. (Hrsg.). (2010). *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (Bd. 14, Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation). Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Barmeyer, C., Haupt, U. (2007). Interkulturelles Coaching. In J. Straub, A. Weidemann, D. Weidemann (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz* (S. 784-793). Stuttgart: Metzler Verlag.
- Barmeyer, C., Boll, K., Davoine, E. (2010). Integration von interkultureller Personalentwicklung und Unternehmenskulturentwicklung am Beispiel des multinationalen Unternehmens Bosch. In C. B. Barmeyer (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (Bd. 14, Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, S. 201-216). Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung - Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus* (2., überarbeitete und erweiterte Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bennett, M. (2001). Intercultural Competence for Global Leadership. (The Intercultural Development Research Institute, Hrsg.) Oregon/Milano. Abgerufen am 25. 11 2014 von [http://www.idrinstitute.org/allegati/IDRI\\_t\\_Pubblicazioni/4/FILE\\_Documento.pdf](http://www.idrinstitute.org/allegati/IDRI_t_Pubblicazioni/4/FILE_Documento.pdf)
- Bergemann, B., Bergemann, N. (2005). *Interkulturelle Managementkompetenz*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Bergmann, R. (2000). Interkulturelles Lernen als organisationale Fähigkeit international tätiger Unternehmen - Ein ressourcenorientierter Ansatz (Dissertation). Technische Universität Dresden. Abgerufen am 25. Oktober 2014 von <http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/1550/994407959125-9687.pdf>
- Blüml, F. (2011). *Interkulturelles Coaching - Eine empirische Untersuchung zur Präzisierung eines umstrittenen Begriffs*. Saarbrücken: Akademie Verlag.
- Bolten, J. (2001). Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In W. Schmeisser (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*. Abgerufen am 04. November 2014 von <http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/coaching.pdf>
- Bolten, J. (2003a). Grenzen der Ganzheitlichkeit – Konzeptionelle und bildungsorganisatorische Überlegungen zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 156-159.
- Bolten, J. (2003b). Phasen des interkulturellen Coachings - Erfahrungen aus der Praxis. *interculture Journal*, Jg. 2, Nr. 3. (J. Bolten, & S. Rathje, Hrsg.) Berlin:

- Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 17. Oktober 2014 von  
<http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/9/10>
- Bolten, J. (2005). Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. In G. Stahl, W. Mayrhofer, T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 307-324). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bolten, J. (2006a). Interkulturelle Kompetenz. In L. R. Tsvasman (Hrsg.), *Das grosse Lexikon Medien und Kommunikation* (S. 163-166). Würzburg: Ergon-Verlag.
- Bolten, J. (2006b). Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training* (6., verbesserte und erweiterte Ausg., S. 52-75). München/Mering: Hampp Verlag.
- Bolten, J. (2007a). Was heißt „Interkulturelle Kompetenz?“ Perspektiven für die internationale Personalentwicklung. In V. Künzer, J. Berninghausen (Hrsg.), *Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung: Business across Cultures - Studien zu interkulturellem Management und Diversity: Schriftenreihe des Zentrums für Interkulturelles Management (ZIM), Institut der Hochschule Bremen* (Bd. 1, S. 21-42). Frankfurt/London: IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Bolten, J. (2007b). *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Thüringen, Landeszentrale für politische Bildung.
- Bolten, J. (2010). Können Organisationen interkulturelle Kompetenz ausbilden? Zum Zusammenspiel von interkultureller Organisations- und Personalentwicklung und interkulturellem Wissensmanagement. In C. Barmeyer, J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (Bd. 14, Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, S. 91-114). Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Bolten, J. (2012). *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Thüringen, Landeszentrale für politische Bildung Abgerufen am 25. 11 2014 von  
[http://www.ikkompetenz.thueringen.de/downloads/1210Bolten\\_ik\\_Kompetenz\\_Vorversion\\_5Aufl.pdf](http://www.ikkompetenz.thueringen.de/downloads/1210Bolten_ik_Kompetenz_Vorversion_5Aufl.pdf)
- Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments - Eine 15-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 21-54). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Breidenbach, J., Zukrigl, I. (2000). *Tanz der Kulturen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Broszinski-Schwabe, E. (2011). *Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse - Verständigung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.

- Capgemini. (2012). *Change Management Studie*. Capgemini Consulting. München: Capgemini Deutschland. Abgerufen am 06. 05 2013 von [http://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change\\_management\\_studie\\_2012\\_0.pdf](http://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf)
- Clement, U. (2011). *Kon-Fusionen. Über den Umgang mit interkulturellen Business-Situationen*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Clement, U., & Clement, U. (2006). Interkulturelles Coaching. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training* (6. Ausg., S. 153-163). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Clement, U., Clement, U. (2008). Wofür Coaching im internationalen Management? *SIETAR Journal* (Zweitabdruck der Ausgabe 1/03 - April 2008), S. 13-15.
- Coaching als Profession* (2010). (3., erweiterte Ausg.). Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC).
- Deardorff, D. K. (2004). The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. *Dissertation, North Carolina State University*. Raleigh, North Carolina. Abgerufen am 28. November 2014 von <http://repository.lib.ncsu.edu/ir/bitstream/1840.16/5733/1/etd.pdf>
- Deardorff, D. K. (2006). Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? *Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle*. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) Abgerufen am 16. September 2014 von [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_18255\\_18256\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_18255_18256_2.pdf)
- Dernbach, A. (21. 01 2015). Europäische Einwanderer bilden die Mehrheit - Migrationsbericht der Bundesregierung. *Zeit Online*. Abgerufen am 15. 01 2015 von Zeit Online: <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2015-01/migrationsbericht-zuwanderung-asyl>
- Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e. V. (Hrsg.). (2013). Abgerufen am 06.11.2014 von <http://systemische-gesellschaft.de>. doi:<http://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2013/04/ethik-richtlinien-der-sg1.pdf>
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (12., aktualisierte und erweiterte Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2014). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (13., aktualisierte und erweiterte Ausg.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Drumm, H.-J. (2008). Internationalisierung der Personalwirtschaft. In H.-J. Drumm, *Personalwirtschaft* (6., überarbeitete Ausg., S. 623-664). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

- Erll, A., Gymnich, M. (2010). *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen*. Stuttgart: Klett Lerntaining.
- Erpenbeck, J. (2009). Interkulturelle Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenzen? - unveröffentlichtes Material. *Präsentation auf dem Kompetenzmanagementtag*. Stuttgart.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Kompetenzmessung* (2., überarbeitete und erweiterte Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fabbro, R. d. (2000). Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen: die historische Dimension. *Historical Social Research* (25) 3/4, S. 75-113. Abgerufen am 05. September 2014 von <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-31549>
- Falk, S. (2007). *Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation: Zusammenhänge - Synergien - Gestaltungsempfehlungen* (2. Ausg.). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Fischer-Epe, M. (2003). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (3. Ausg.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flechsig, K.-H. (2000). Kulturelle Orientierungen. *Interne Arbeitspapiere 1/2000*. Göttingen. Abgerufen am 06. 01 2015 von <http://wwwuser.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps1-00.htm>
- Franke, R., & Milner, J. (Hrsg.). (2013). *Interkulturelles Coaching*. Bonn: managerSeminare Verlag.
- Frindte, W. (2003). Die Praxis muss für sich selbst sprechen - interkulturelle Kommunikation als komplexes Management. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 169-171.
- Geiger, K. (2003). Identitätshermeneutik – ein verlässlicher Ratgeber? *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 172-174.
- Geißler, H. (2009). Coaching im Reagenzglas: Prozessvermessung. *managerSeminare - know-how*, H. 138, S. 4-10.
- Geißler, H., Heidsiek, C. (2010). *Grundlagen des organisationalen Lernens: Studienbrief Nr. PE1120 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript* (2., überarbeitete und aktualisierte Ausg.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Gerkhardt, M., & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. *Organisationsentwicklung*(04/2006), S. 48-59.
- Gertsen, M. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 3(1990), S. 341-362.
- Götz, K. (Hrsg.). (2006). *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training* (Bd. 8 der Reihe Managementkonzepte). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

doi:<http://www.wiso-net.de/r%5Febook/webcgi?START=A60&DOKV%5FDB=EBOOK,AEBO&DOKV%5FNO=9783866180604268&DOKV%5FHS=0&PP=1>

- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Haller, P. M., Nägele, U. (2013). *Praxishandbuch Interkulturelles Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hansen, G. (2003a). Der Schlüssel zum Erfolg: Inter„kulturelle“ Kompetenz? *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 176-178.
- Hansen, K. P. (2000). *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung* (2. Ausg.). Tübingen: Francke Verlag.
- Hansen, K. P. (2003b). *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung* (3. Ausg.). Tübingen: Francke Verlag.
- Hansen, K. P. (2009). Zulässige und unzulässige Komplexitätsreduktion beim Kulturträger Nation. *interculture Journal*, Jg. 8, Nr. 8, S. 7-18. (J. Bolten, S. Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 05. September 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/76/115>
- Hansen, K. P. (2010). Kulturtheorie heute. *Vortrag Universität Poznan, Polen am 23.11.2010*. Abgerufen am 16. 12 2014 von <http://www.klaus-p-hansen.de/fileadmin/downloads/kulturtheorie%20heute.pdf>
- Harris, H., Brewster, C., Erten, C. (2005). Auslandseinsatz, aber wie? In G. Stahl, W. Mayrhofer, T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 271-291). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hatzler, B., & Layes, G. (2005). Interkulturelle Handlungskompetenz. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 138-148). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hegemann, T., & Oestreich, C. (2009). *Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Herzog, W. (2003). Im Nebel des Ungefähren: Wenig Plausibilität für eine neue Kompetenz. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 178-180.
- Hilb, M. (2000). *Transnationales Management der Human-Ressourcen*. Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Hofstede, G. (1991). *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hofstede, G. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln* (3., vollständig überarbeitete Ausg.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations - Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Houben, A., Frigge, C., Trinczek, R., Pongratz, H. J. (2007). *Veränderungen erfolgreich gestalten*. Technische Universität München/C4 Consulting, Soziologie. München: C4 Consulting . Abgerufen am 06. 05 2013 von [http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de/pages/pdf/summary\\_deutsch.pdf](http://www.veraenderungen-erfolgreich-gestalten.de/pages/pdf/summary_deutsch.pdf)
- Jacobsen, A. (2011). Interkulturelle Kompetenz als Methode – Der Situative Ansatz. *Soziale Probleme - Zeitschrift für soziale Probleme und soziale Kontrolle*, 22(2), S. 154-173. Abgerufen am 05. 09 2014 von <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-364667>
- Juch, S., Rathje, S., Köppel, P. (2007). Cultural fit oder fit for Culture? - Ansätze für ein effizientes Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 16(2), S. 89-103. Abgerufen am 22. 10 2014 von <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/28732/1/juch.pdf>
- Jüster, M., Hildenbrand, C.-D., Petzold, H. G. (2005). Coaching in der Sicht von Führungskräften - Eine empirische Untersuchung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 77-98). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kalt, M. (2013). Interkulturelle Aspekte beim Coaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., überarbeitete Ausg., S. 315-325). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Kammhuber, S. (1998). Kulturstandards in der interkulturellen Kommunikation: Grobe Klötze oder nützliche Denkbegriffe? In J. Jonch (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation* (S. 45-53). München/Basel: Ernst Reinhard Verlag.
- Kammhuber, S. (2000). *Interkulturelles Lernen und Lehren*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kammhuber, S., Schroll-Machl, S. (2007). Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode. In A. Thomas, S. Kammhuber, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2., durchgesehene Ausg., S. 19-23). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Karboul, A. (2009). Coaching im internationalen Kontext. *Organisationsberatung - Supervision - Coaching*, H. 9, S. 305-319.
- Kim, H.-O., Hoppe-Graff, S. (2003). Interkulturelles Lernen, Verstehen und Handeln: Eine komplexe Beziehung. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 180-183.
- Kinast, E.-U. (2005). Interkulturelles Coaching. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1:*

- Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 216-226). Göttingen: Vandenoock & Ruprecht.
- Kinast, E.-U. (2008). Interkulturelles Coaching von Fach- und Führungskräften - ein körperorientierter Ansatz. *SIETAR Journal* (Zweitabdruck der Ausgabe 1/03 - April 2008), S. 20-23.
- Kinast, E.-U., & Thomas, A. (2005). Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 243-256). Göttingen: Vandenoock & Ruprecht.
- Kinast, U., & Schroll-Machl, S. (2005). Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen. In A. Thomas, U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 434-450). Göttingen: Vandenoock & Ruprecht.
- Knörzer, M. (2006). Inhalte, Probleme und Verfahren der Messung interkultureller Kompetenz im Rahmen der internationalen Personalauswahl. In C. Beier (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz: Methoden in der MBA-Ausbildung und Strategien für die Managementpraxis (FOM-Schriftenreihe: Beiträge für die Wirtschaftspraxis)* (Bd. 5, S. 93-122). Essen: Akademie Verlag.
- Köppel, P. (2007). *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und face-to-face-Kooperation. Dissertation Universität Potsdam, 2007* (1. Ausg.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* (March-April), S. 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Harvard University Press. Abgerufen am 29. 01 2015 von <https://archive.org/details/papersofpeabodymvol47no1peab>
- Kühlmann, T. (2005). Mitarbeiterführung und kulturelle Diversität. In G. Stahl, W. Mayrhofer, T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 175-192). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kumbier, D., Schulz von Thun, F. (Hrsg.). (2006). *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele* (4. Ausg.). Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Kumbruck, C., & Derboven, W. (2009). *Interkulturelles Training - Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit* (2. Ausg.). Heidelberg: Springer Verlag.

- Layes, G. (2005). Kulturdimensionen. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 60-73). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Liker, J., & Meier, D. (2009). *Der Toyota Weg - Praxisbuch* (3., unveränderte Ausg.). München: FinanzBuch Verlag.
- Linck, G. (2003). Auf Katzenpfoten gehen und das qi miteinander tauschen. Überlegungen einer China-Wissenschaftlerin zur transkulturellen Kommunikation und Kompetenz. *Erwägen, Wissen, Ethik, 14*(1), S. 189-192.
- Lippmann, E. (Hrsg.). (2013). *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., überarbeitete Ausg.). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Loenhoff, J. (2003). Interkulturelle Kompetenz zwischen Person und System. *Erwägen, Wissen, Ethik, 14*(1), S. 192-194.
- Loos, W. (2006). *Unter vier Augen: Coaching für Manager*. Bergisch Gladbach: EHP - Verlag Andreas Kohlhage.
- Lustig, M., Koester, J. (2003). *Intercultural Competence. Interpersonal communication across cultures*. Boston: Allyn and Bacon.
- Mäthner, E., Jansen, A., Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 55-76). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Maturana, H., Varela, & F. (1990). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens* (12. Ausg.). München: Goldmann Verlag.
- Mayrhofer, W., Kühlmann, T., Stahl, G. (2005). Internationales Personalmanagement: Anspruch und Wirklichkeit. In G. Stahl, W. Mayrhofer, T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 1-24). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mecheril, P. (2003). Behauptete Normalität – Vereinfachung als Modus der Thematisierung von Interkulturalität. *Erwägen, Wissen, Ethik, 14*(1), S. 198-201.
- Mecheril, P. (2013). "Kompetenzlosigkeitskompetenz". Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In G. Auernheimer (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität* (4., durchgesehene Ausg., S. 15-35). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mendenhall, M., Deller, J., Ben-Hur, S. (2005). Nichtlineare Dynamik: Eine neue Perspektive bei der Entwicklung von Global Leaders. In G. Stahl, W. Mayrhofer, T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 193-214). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Mertesacker, M. (2010). *Die Interkulturelle Kompetenz im Internationalen Human Resource Management - Eine konfirmatorische Evaluation* (Bd. 47. Reihe: Personal, Organisation und Arbeitsbeziehungen). (F. Becker, W. Oechsler, Hrsg.) Köln: Josef Eul Verlag.
- Migge, B. (2007). *Handbuch Coaching und Beratung* (2., überarbeitete Ausg.). Weinheim/Basel: Betz Verlag.
- Moosmüller, A. (2000). Schwierigkeiten mit dem Kulturbegriff in der Interkulturellen Kommunikation. In K. Roth (Hrsg.), *Lokale Kulturen in einer globalisierten Welt - Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder. Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation* (Bd. 9, S. 15-31). Münster/New York/München: Waxmann Verlag. Abgerufen am 25. 01 2015 von <http://www.ikk.uni-muenchen.de/download/mbikk09moosmueller.pdf>
- Moosmüller, A. (2009). Kulturelle Differenz: Diskurse und Kontexte. In A. Moosmüller (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz - Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation* (S. 13-45). Münster/New York/München: Waxmann Verlag. Abgerufen am 06. 01 2015 von [http://www.ikk.uni-muenchen.de/download/mbikk22\\_moosmueller.pdf](http://www.ikk.uni-muenchen.de/download/mbikk22_moosmueller.pdf)
- Moral, M. A. (Hrsg.). (2011). *The Routledge Companion to International Business Coaching*. New York: Routledge.
- Müller, H.-M., Thomas, A., Müller, J.-P. (2010). Wie internationalisieren? Wege zu einer internationalen Personalentwicklung. In M. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung* (2., überarbeitete und aktualisierte Ausg., S. 427-442). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Müller-Jacquier, B. (2000). Linguistic Awareness of Cultures: Grundlagen eines Trainingsmoduls. In J. Bolten (Hrsg.), *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation* (S. 20-51). Leipzig: Popp Verlag. doi:<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-14242>
- Nazarkiewicz, K., Krämer, G. (2012). *Handbuch interkulturelles Coaching - Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nerdinger, F., Blicke, G., Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., überarbeitete Ausg.). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Nový, I. (2003). Interkulturelle Kompetenz – zu viel Theorie? *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 206-207.
- Olbers, S. (2009). Austausch mit Anderem - Kultur und Kompetenz . *interculture Journal*, Jg. 8, Nr. 9, S. 3-22. (J. Bolten, & Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 17. Oktober 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/81/125>
- Pan, T. (2010). Methoden interkultureller Kompetenzentwicklung - Einsichten und Ansätze aus einer chinesischen Betrachtung. In *Interkulturelle Personal- und*

- Organisationsentwicklung: Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle* (S. 267-279).  
Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Peña Sebald, J. A. (2008). *Effektivität und Angemessenheit – Messung Interkultureller Kompetenz im Assessment Center (Dissertation)*. (Friedrich-Schiller-Universität, Hrsg.) Jena. Abgerufen am 25. November 2014 von <http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-17317/Dissertation.pdf>
- Petry, E.-S. (2012). *Migrantinnen als Führungskräfte: Impulse für interkulturelles Coaching indonesischer Fach- und Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Podsiadlowski, A. (2004). *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Radatz, S. (2009). *Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement* (1. Ausg.). Wien: Verlag Systemisches Management.
- Radatz, S. (2013). *Beratung ohne Ratschlag* (8., unveränderte Ausg.). Wien: Literatur-VSM.
- Radatz, S., Bartels, O. (2007). Wie Change gelingt. In *Systemisches Management. Research Summaries. Band 6* (S. 3-44). Verlag Systemisches Management.
- Rathje, S. (2006a). Interkulturelle Kompetenz - Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. (B. Hufeisen, M. Prokop, J. Roche, Hrsg.) *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht, Nr. 3*, S. 1-21. Abgerufen am 17. Oktober 2014 von <https://zif.spz.tu-darmstadt.de/jg-11-3/docs/Rathje.pdf>
- Rathje, S. (2006b). Zusammenarbeit in der Zwischenzeit. *interculture Journal, Jg. 5, Nr. 1*, S. 103-122. (J. Bolten, S. Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 26. 01 2015 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/45/53>
- Rathje, S. (2009a). Der Kulturbegriff - Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In A. Moosmüller (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz - Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation* (S. 83-106). Münster/New York/München: Waxmann Verlag. Abgerufen am 06. 01 2015
- Rathje, S. (2009b). The Definition of Culture: An application-oriented overhaul. *interculture Journal, Jg. 8, Nr. 8*, S. 35-58. (J. Bolten, S. Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 05. September 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/78/120>
- Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching* (3., überarbeitete und erweiterte Ausg.). Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Rauen, C. (2015). <http://www.coaching-report.de>. (C. Rauen, Hrsg.) Abgerufen am 07. 02 2015 von <http://www.rauen.de>: <http://www.coaching-report.de/definition-coaching.html>
- Riedlberger, N. (2010). Der Einfluss der US-amerikanischen Forschungskultur auf die interkulturelle Personalentwicklung. In C. B. Barmeyer (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (Bd. 14, Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, S. 255-266). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Riegger, M. (2013). Empathische Wahrnehmung des kulturell Fremden. Neun Konstruktionsmuster und deren Bedeutung für interkulturelle Bildungsprozesse. *interculture Journal*, Jg. 12, Nr. 21, S. 45-58. (J. Bolten, S. Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 13. Oktober 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/206/309>
- Rosinski, P. (2003). *Coaching accross cultures*. London: Nicholas Brealy Publishing.
- Roth, J. (2006). Interkulturelle Lernmaßnahmen heute: Neue Realitäten - neue Konzepte. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training* (6., verbesserte und erweiterte Ausg., S. 115-133). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Scheible, D. H. (2009). Interkulturelles Training für internationale Führungskräfte – Evaluation eines Trainingsprogramms bei einem Industrieunternehmen mit Stammsitz in Deutschland. *interculture Journal*, Jg. 8, Nr. 9, S. 71-81. (J. Bolten, S. Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 17. Oktober 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/84/131>
- Schenk, E. (2006). Aus der Praxis: Interkulturelle Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, (Jg. 37) 1, S. 51-59.
- Scherm, E. , Süß, S. (2002). Personalmanagement in internationalen Unternehmen. In K. Macharzina, M.-J. Oesterle (Hrsg.), *Handbuch internationales Management* (2., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 844-864). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schiessler, B. (2010). *Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien.
- Schmelz, M. (2009). Auslandsentsendungen - ein Ansatz zum Einzel- und Paarcoaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(3), S. 277-290.
- Schönhuth, M. (April 2005). Glossar Kultur und Entwicklung - Ein Vademecum durch den Kulturschunigel. *Trierer Materialien zur Ethnologie*, Ausg. 4. (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ); Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), Hrsg.) Trier. Abgerufen am 28. November 2014 von [http://www.omnia-verlag.de/upload\\_files/de-glossar-kultur-und-entwicklung-2005.pdf](http://www.omnia-verlag.de/upload_files/de-glossar-kultur-und-entwicklung-2005.pdf)
- Schreyögg, A. (2007). <http://www.schreyoegg.de>. Abgerufen am 06. 01 2015 von <http://www.schreyoegg.de/content/view/29/33/>

- Schreyögg, A. (2010). *Coaching für die neu ernannte Führungskraft* (2. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., komplett überarbeitete und erweiterte Ausg.). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Schreyögg, A., Radatz, S. (2008). Pro + Contra: Coaching mit oder ohne Ratschlag? *Coaching-Magazin* (1/2008), S. 32-33. Abgerufen am 09. 02 2015 von [http://www.coaching-magazin.de/archiv/2008/rauen\\_coaching-magazin\\_2008-01.pdf](http://www.coaching-magazin.de/archiv/2008/rauen_coaching-magazin_2008-01.pdf)
- Schröder, A. (2005). Aktuelle Trends im interkulturellen und internationalen Personalmanagement in Deutschland – Eine Expertenbefragung. *interculture Journal, Jg. 4, Nr. 11.* (J. Bolten, S. Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag. Abgerufen am 05. November 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/37>
- Schroll-Machl, S. (2006). Beratung mit Ratschlag: Interkulturelles Coaching. *managerSeminare, H. 103, Oktober 2006*, S. 19-25.
- Schulze, H. (2006). Visionsarbeit. In A. Rohm (Hrsg.), *Change-Tools* (4., überarbeitete Ausg., S. 207-212). Bonn: managerSeminare Verlag.
- Schwuchow, K. (2006). Zwischen den Welten zum Erfolg. *managerSeminare, H. 103, Oktober 2006*, S. 37-40.
- Seel, N., & Hanke, U. (2013). *Lernen und Behalten. Studienbrief Nr. PE 0710 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript* (2., aktualisierte und überarbeitete Ausg.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Seifert, J. (2010). World Café. In A. Rohm (Hrsg.), *Change-Tools* (4., überarbeitete Ausg., S. 28-34). Bonn: managerSeminare Verlag.
- Siegrist, R. (2013). E-Coaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3., aktualisierte Ausg., S. 395-406). Heidelberg: Springer Verlag.
- Spieß. (2011). *Organisationsberatung - Einführung und Überblick. Studienbrief Nr. PE1210 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript* (5., überarbeitete und ergänzte Ausg.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.
- Stahl, G., Mayhofer, W., Kühlmann, T. M. (Hrsg.). (2005). *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Steixner, M. (2007). *Lernraum Interkultur: Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz (Dissertation)* (34 Ausg.). (ÖFSE-Forum, Hrsg.) Wien: Südwind Verlag.

- Abgerufen am 05. September 2014 von <http://www.oefse.at/fileadmin/content/Downloads/Publikationen/Foren/Forum34.pdf>
- Steixner, M. (2009). „Fine-tuning“ durch interkulturelles Coaching. *interculture Journal*, Jg. 8, Nr. 9, S. 83-109. (J. Bolten, & S. Rathje, Hrsg.) Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.  
Abgerufen am 13. Oktober 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/85/133>
- Steixner, M. (2010). "Kultur lernen" durch interkulturelles Training und Coaching - eine kultur- und lerntheoretische Auseinandersetzung mit den Methoden der interkulturellen Kompetenzentwicklung. *SWS-Rundschau*, Jg. 50, H. 3, S. 297-317. Abgerufen am 05. September 2014 von <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-381833>
- Steixner, M. (2011). Interkulturelle Kompetenz. Beleuchtung eines Entwicklungsprozesses: Methoden und Prozesse der interkulturellen Kompetenzentwicklung im Training und Coaching. *Gruppendynamik & Organisationsberatung (JG. 42)* 3, S. 237–251.
- Straub, J. (2003). Interkulturelle Kompetenz und transitorische Identität in Übersetzungskulturen: Zu Alexander Thomas' psychologischer Bestimmung einer "Schlüsselqualifikation". *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 207-210.
- Straub, J. (2010). Lerntheoretische Grundlagen. In A. Weidemann, J. Straub, S. Nothnagel (Hrsg.), *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz?* (S. 31-98). Bielefeld: transcript Verlag.
- Straub, J., Nothnagel, S., Weidemann, A. (2010). Interkulturelle Kompetenz: Begriffliche und theoretische Voraussetzungen. In A. Weidemann, J. Straub, S. Nothnagel (Hrsg.), *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz?* (S. 15-27). Bielefeld: transcript Verlag.
- Straub, J., Weidemann, A., Weidemann, D. (Hrsg.). (2007). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart/Weimar: Verlag J. B. Metzler.
- Stüdlein, Y. (1997). *Management von Kulturunterschieden - Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/Springer Verlag.
- Stumpf, S. (2005a). Interkulturelle Kompetenz und Kooperation in Unternehmen. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 229-242). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stumpf, S. (2005b). Interkulturelle Arbeitsgruppen. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 340-353). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stumpf, S. (2005c). Interkulturelles Führen und Managen. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation. Band 1: Grundlagen und*

- Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 325-339). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stumpf, S. (2005d). Synergie in multikulturellen Arbeitsgruppen. In G. Stahl, W. Mayrhofer, & T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement: neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 115-144). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Stumpf, S. (2006). Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. *Gruppendynamik & Organisationsberatung, (Jg. 37) 1*, S. 33-49.
- Thomas, A. (2003a). Interkulturelle Kompetenz - Grundlagen, Probleme, Konzepte. *Erwägen, Wissen, Ethik, 14(1)*, S. 137-150.
- Thomas, A. (2003b). Von der Komplexität interkultureller Erfahrungen und der Kompetenz, mit ihr umzugehen - Replik. *Erwägen, Wissen, Ethik, 14(1)*, S. 221-228.
- Thomas, A. (Hrsg.). (2003c). *Psychologie interkulturellen Handelns* (2., unveränderte Ausg.). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Thomas, A. (2005a). Kultur und Kulturstandards. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 19-31). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. (2005b). Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 44-59). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. (2006). Interkulturelle Handlungskompetenz – Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. *Arbeit, (Jg. 15) H. 2*, S. 114-125. Abgerufen am 29. Oktober 2014 von <https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/28675/1/thomas.pdf>
- Thomas, A. (2011). *Interkulturelle Handlungskompetenz*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Thomas, A., & et al. (2003). *Erwägen, Wissen, Ethik, 14(1)*, S. 137-228.
- Thomas, A., Utler, A. (2013). Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. In P. Genkova, T. Ringeisen, F. T. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur: Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (S. 41-58). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Thomas, A., Kammhuber, S., & Schroll-Machl, S. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2., überarbeitete Ausg.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Treichel, D., Mayer, C.-H. (Hrsg.). (2011). *Lehrbuch Kultur*. Münster/New York/München: Waxmann Verlag.
- Trimpop, R., Meynhardt, T. (2006). Interkulturelle Trainings und Einsätze: Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training* (6., verbesserte und erweiterte Ausg., S. 183-212). München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2007). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2. Ausg.). London/Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F., Woolliams, P. (2004). *Business weltweit: Der Weg zum interkulturellen Management*. Hamburg: Murmann Verlag.
- Turck, D., Faerber, Y., Zielke, C. (2007). *Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Weidemann, A., Straub, J., Nothnagel, S. (Hrsg.). (2010). *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz?* Bielefeld: transcript Verlag.
- Welsch, W. (2011). Kultur aus transkultureller Perspektive. In D. Treichel, C. H. Mayer (Hrsg.), *Lehrbuch Kultur* (S. 149-158). Münster/New York/München: Waxmann Verlag.
- Whitmore, J. (2006). *Coaching für die Praxis - Wesentliches für jede Führungskraft*. Staufien: allesinfluss-Verlag.
- Wierlacher, A. (2003). Das tragfähige Zwischen. *Erwägen, Wissen, Ethik*, 14(1), S. 215-217.
- Witchalls, P. J. (2012). Is national culture still relevant? *interculture Journal*, Jg. 11, H. 19, S. 11-18. (B. J., & S. Rathje, Hrsg.) Abgerufen am 05. 09 2014 von <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/viewFile/178/280>
- Wrede, B. (2005). So finden Sie den richtigen Coach. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 313-352). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Zeuschel, U. (2005). Interkulturelles Projektmanagement. In A. Thomas, E.-U. Kinast, & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2., überarbeitete Ausg., S. 307-323). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. (Hrsg.). (2009). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Zink, K., Fischer, K., Maxeiner, T. (2013). *Change Management. Studienbrief Nr. PE1110 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern*.

*Unveröffentlichtes Manuskript* (4., überarbeitete und ergänzte Ausg.). Kaiserslautern:  
TU Kaiserslautern.

Zwettler, G. (2008). *Prozesse, Erfolgsfaktoren und Grenzen im interkulturellen Coaching -  
Masterarbeit*. Donau-Universität Krems: GRIN Verlag. Abgerufen am 29. Oktober 2014  
von [www.grin.com](http://www.grin.com)

## Anhang

		Seite
Anhang 1	Strukturmodell interkultureller Kompetenz	iii
Anhang 2	Interkulturelle Kompetenz als Transferfähigkeit allgemeiner Handlungskompetenz nach Bolten – mit Erläuterungen	iv
Anhang 3	Das Individuum - seine Bezugssysteme und Multi-Kollektivität	v
Anhang 4	Kohärenz- vs. kohäsionsorientiertes Verständnis von Kultur und Interkulturalität	vi
Anhang 5	Interkultur nach Bolten	vii
Anhang 6	Kulturunterschiede nach Hall	viii
Anhang 7	Kulturdimensionen nach Hofstede (mit besonderem Fokus auf den Arbeitskontext)	xix
Anhang 8	Kulturdimensionen bei Trompenaars & Hampden-Turner	x
Anhang 9	Kulturrucksack (myCulturalBackpack) nach Nazarkiewicz & Krämer	xi
Anhang 10	Ablauf eines Coaching-Prozesses (nach C. Rauen; M. Fischer-Epe)	xii
Anhang 11	Beispiele für Coaching-Anlässe (nach individuell/kollektiv, krisenhaft/potenzialorientiert)	xiii
Anhang 12	Rollen des interkulturellen Coaches zwischen Mediation und Synergiefindung (nach Bolten)	xiv
Anhang 13	Übersicht über kulturreflexive Ansätze im Coaching nach Nazarkiewicz & Krämer	xv
Anhang 14	Lernspirale interkultureller Kompetenz und das Ineinander-greifen der drei Lernebenen (kognitiv, affektiv, konativ)	xvi
Anhang 15	Erfahrungsgrad kultureller Unterschiede - interkulturelle Sensibilität – Interventionshilfen (nach DMIS von Bennett und Nazarkiewicz & Krämer)	xvii
Anhang 16	Typen interkultureller Trainings	xviii
Anhang 17	Notwendigkeit der Förderung interkultureller Kompetenz und begleitenden Coachings nach Aufgabe, Intensität interkultureller Interaktion und Steuerungsverantwortung	xix
Anhang 18	Beispiel für ein mögliches Vorgehen bei Coaching-Bedarf	xx

Anhang 19	Coaching im Spannungsfeld von Wollen-Dürfen-Können	xxi
Anhang 20	Beispiel für einen Top-Down-Ansatz bei der Implementierung von Coaching	xxii
Anhang 21	Kompetenzen eines interkulturellen Coaches	xxiii
Anhang 22	Anforderungen an Coaches (allgemein) aus Sicht von Organisationen und Coaches	xxiv
Anhang 23	Mögliche Formen/Settings im interkulturellen Coaching	xxv
Anhang 24	Qualitätssicherung im interkulturellen Coaching nach Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	xxvi
Anhang 25	Human Resources-Zyklus nach Kinast & Thomas	xxvii
Anhang 26	Elemente & Rahmenbedingungen für die Implementierung interkulturellen Coachings	xxviii
Anhang 27	Das Modell der 12 Erfolgsfaktoren in Change Prozessen - Vergleich mit anderen Modellen	xxix
Anhang 28	Change Management-Prozess nach Kotter	xxx
Anhang 29	Beispiel für einen Kommunikationsplan (Auszug)	xxxi
Anhang 30	Elemente & Rahmenbedingungen für die Implementierung interkulturellem Coaching – Projektgruppen und Verantwortlichkeiten	xxxii
Anhang 31	Einzelaspekte eines Coaching-Konzepts und Empfehlungen für die Praxis (zusammenfassende Übersicht)	xxxiii

**Anhang 1: Strukturmodell interkultureller Kompetenz**

<i>Affektive Dimension</i>	<i>Kognitive Dimension</i>	<i>Verhaltensbezogene Dimension</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Frustrationstoleranz</li> <li>• Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion</li> <li>• Selbstvertrauen</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Empathie, Rollendistanz</li> <li>• Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz</li> <li>• Geringer Ethnozentrismus</li> <li>• Akzeptanz/ Respekt gegenüber anderen Kulturen</li> <li>• Interkulturelle Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen</li> <li>• Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner</li> <li>• Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse</li> <li>• Metakommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationswille und -bereitschaft i. S. der initiierten Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)</li> </ul>

Quelle: Bolten, 2006, S. 63<sup>203</sup>

<sup>203</sup> Bolten bezieht sich auf Gertsen, 1990, S. 345 ff. und ergänzt Stüdlein, 1997; auch Bolten, 2005, S. 312

**Anhang 2: Interkulturelle Kompetenz als Transferfähigkeit allgemeiner Handlungskompetenz nach Bolten – mit Erläuterungen**

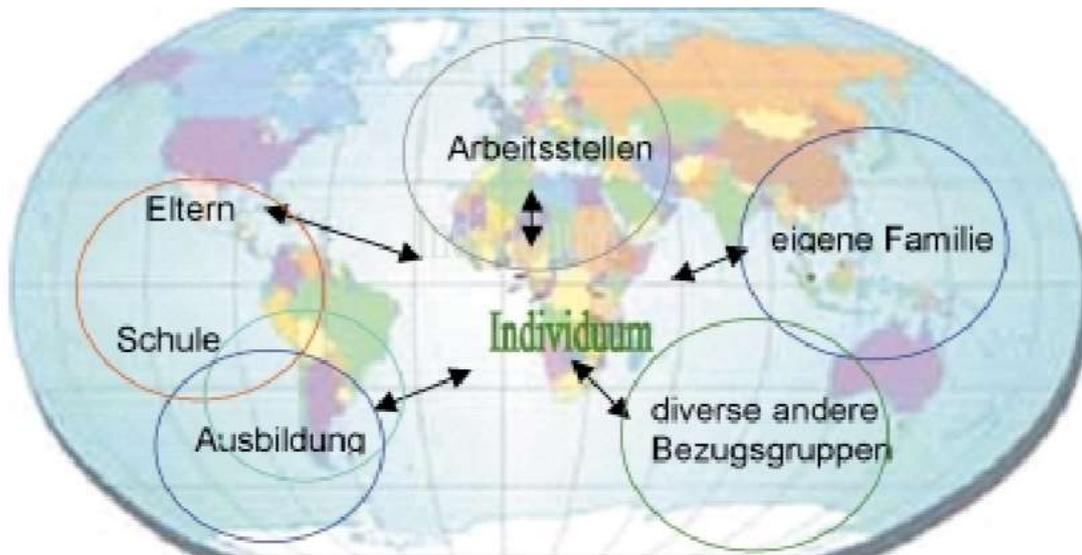


Quelle: nach Bolten 2005a, S. 313 (eigene Darstellung)

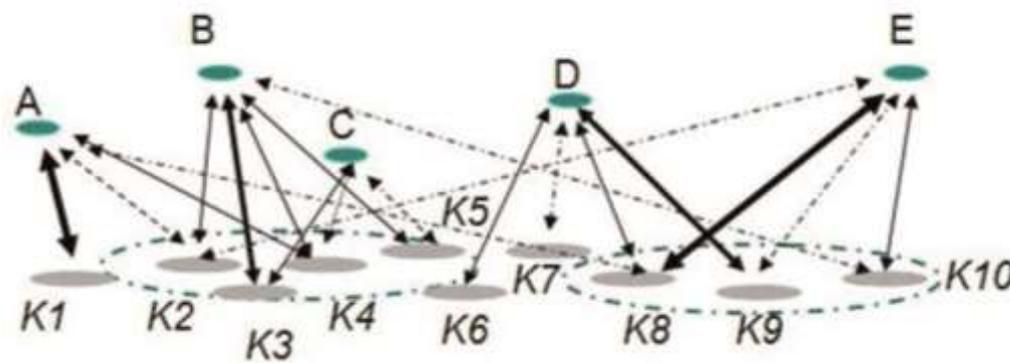
Kompetenzbereich	Allgemeine Handlungskompetenzen	Interkulturelle Handlungskompetenzen
<b>individuell</b>	Belastbarkeit, Lernbereitschaft, Selbstwahrnehmung, Selbststeuerungsfähigkeit, Rollendistanz, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf ziel-/interkulturelle Kontexte; z.B.: Selbststeuerungsfähigkeit in sprachlich fremder Umgebung</i>
<b>sozial</b>	Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, (Meta-) Kommunikationsfähigkeit, Toleranz, Kritikfähigkeit, Empathie usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf ziel-/interkulturelle Kontexte; z.B.: Konfliktfähigkeit in Kontexten unter Beweis stellen können, in denen andere Konfliktbewältigungsstrategien üblich sind als im eigenkulturellen Kontext</i>
<b>fachlich</b>	Fachkenntnisse im Aufgabenbereich, Kenntnisse der fachlichen/ beruflichen Infrastruktur, Fachwissen vermitteln können, Berufserfahrung usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf ziel-/interkulturelle Kontexte; z.B.: Fachkenntnisse unter Berücksichtigung anderskultureller Traditionen der Bildungssozialisation vermitteln können</i>
<b>strategisch</b>	u.a. Organisations- und Problemlösefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Wissensmanagement usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf ziel-/interkulturelle Kontexte; z.B.: Synergiepotentiale bei kulturell bedingt unterschiedlichen Formen der Zeitplanung erkennen und realisieren können</i>

Quelle: Bolten, 2006a

**Anhang 3: Das Individuum - seine Bezugssysteme und Multi-Kollektivität**



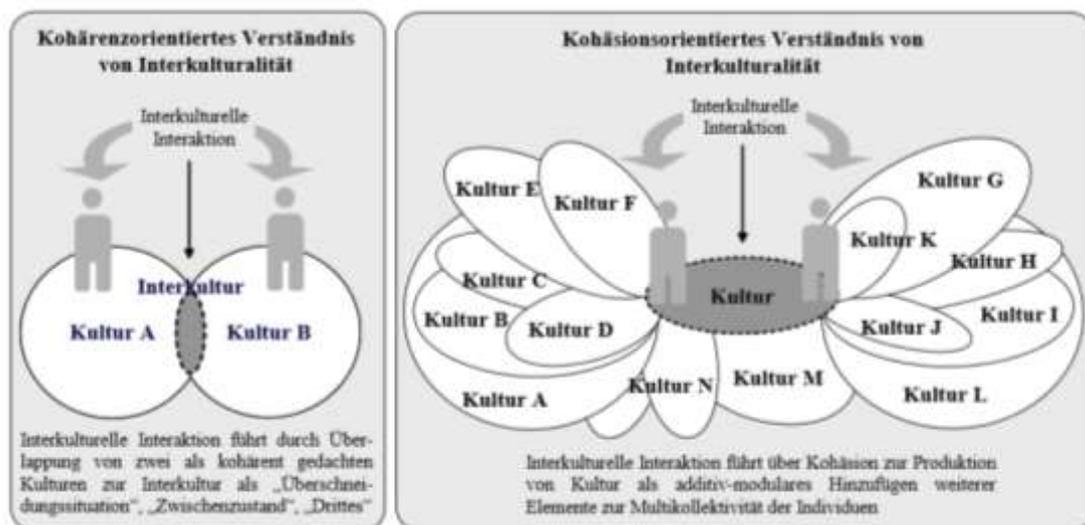
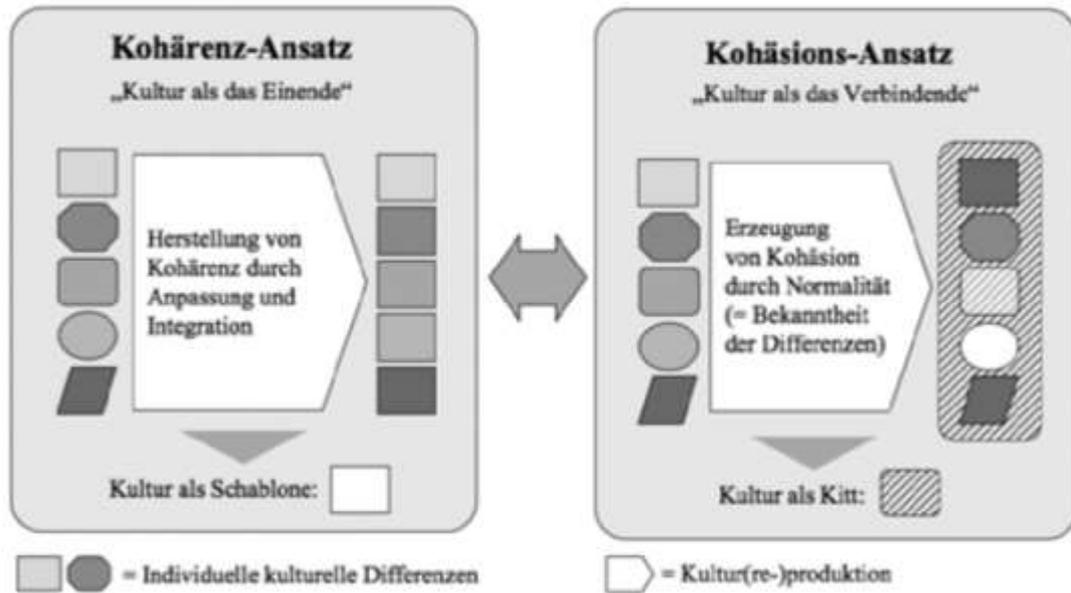
Quelle: Bolten, 2007, S. 18



A-E: Individuen  
 K 1-10: Kollektive

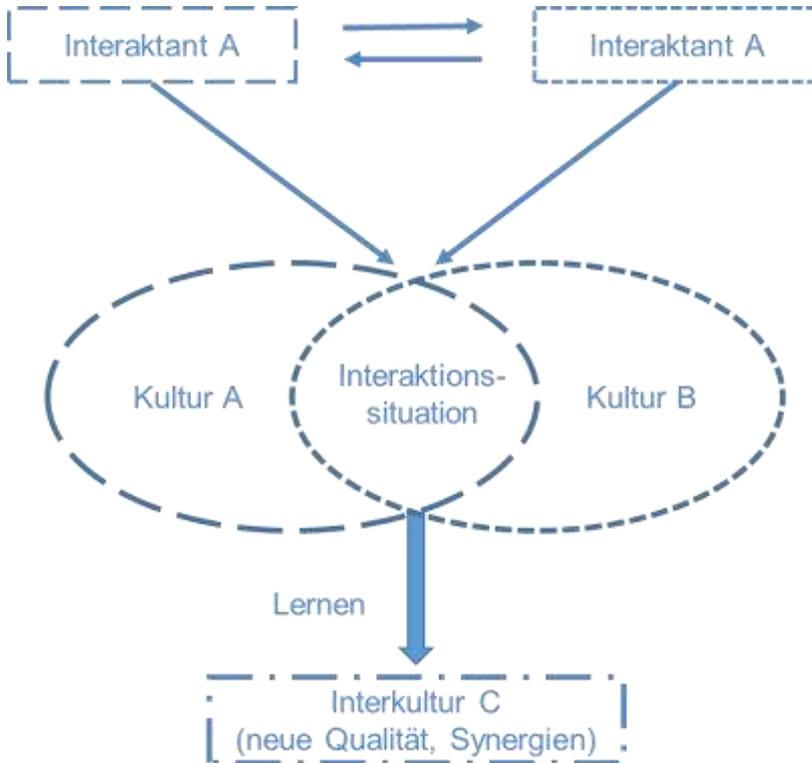
Quelle: Bolten, Interkulturelle Kompetenz, 2012, S. 32

**Anhang 4: Kohärenz- vs. kohäsionsorientiertes Verständnis von Kultur und Interkulturalität**



Quelle: Rathje, 2006, S. 16, 18

**Anhang 5: Interkultur nach Bolten**



Quelle: Bolten, [http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a\\_bis\\_z/index.htm](http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a_bis_z/index.htm) - Interkultur (eigene Darstellung)

**Anhang 6: Kulturunterschiede nach Hall**

	<b>Dimension</b>	
<b>Monochronie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineares Denken</li> <li>- Eines nach dem Anderen erledigen</li> <li>- Verbindlichkeit der Zeitplanung</li> <li>- Pünktlichkeit</li> <li>- Identifikation mit der Arbeit</li> <li>- Neigung zu kurzlebigen Beziehungen</li> </ul>	<b>Zeit</b>	<b>Polychronie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sequenzielles Denken</li> <li>- Mehrere Dinge gleichzeitig machen</li> <li>- Geringere Verbindlichkeit der Zeitplanung</li> <li>- Verspätungen üblich</li> <li>- Beziehungen gehen vor (Familie, Geschäftspartner)</li> <li>- Neigung zu lebenslangen Beziehungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatsphäre</li> <li>- Besitz</li> <li>- Distanz</li> </ul>	<b>Raum Territorium Körperabstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentlicher Raum</li> <li>- Teilen</li> <li>- Nähe</li> </ul>
<b>Low Context</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offen, direkt</li> <li>- Explizit ausgesprochene Botschaften</li> </ul>	<b>Kommunikation</b>	<b>High Context</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- indirekt</li> <li>- Implizite Botschaften im Kontext (nonverbal)</li> </ul>

Quelle: Petry, 2012, S. 30; Treichel, 2011, S. 241-243

**Anhang 7: Kulturdimensionen nach Hofstede**

Dimension	
<b>Machtidistanz</b>	<p><b>Gering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungleichheit unter Menschen sollte so gering wie möglich sein</li> <li>- Tendenz zu Dezentralisierung</li> <li>- Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen einbezogen zu werden</li> <li>- Eigeninitiative wird erwartet</li> <li>- Der ideale Vorgesetzte: der einfallsreiche Demokrat</li> <li>- Gleiche Rechte für alle, Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung</li> </ul> <p><b>Groß</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungleichheit, Machtunterschiede werden erwartet und sind normal</li> <li>- Tendenz zu Zentralisierung</li> <li>- Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten, sind abhängig</li> <li>- Initiative durch Respektsperson (Chef)</li> <li>- Der ideale Vorgesetzte: wohlwollender Autoritär/gütiger Vater</li> <li>- Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär</li> </ul>
<b>Individualismus vs. Kollektivismus</b>	<p><b>Individualismus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identität ist im Individuum begründet</li> <li>- Lockere Bindungen zwischen Individuen</li> <li>- Jeder sorgt für sich</li> <li>- Vertragsbeziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer</li> <li>- Eigene Meinung ist wichtig</li> <li>- Kompetenzen zählen</li> <li>- Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung</li> <li>- Universalismus (Gleichbehandlung)</li> </ul> <p><b>Kollektivismus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identität begründet sich durch Integration in geschlossene Wir-Gruppen</li> <li>- Gruppe schützt/verlangt Loyalität</li> <li>- Moralische Beziehung Arbeitnehmer-Arbeitgeber</li> <li>- Harmonie ist wichtig</li> <li>- Tradition und Tugenden zählen</li> <li>- Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe</li> <li>- Partikularismus (Bevorzugung von Wir-Gruppen)</li> </ul>
<b>Maskulinität vs. Femininität</b>	<p><b>Maskulinität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Getrennte Geschlechterrollen</li> <li>- Offen, direkt</li> <li>- Explizit ausgesprochene Botschaften</li> <li>- Management: Entschlossenheit &amp; Dynamik</li> <li>- Wettbewerb und Fairness</li> <li>- Konflikte werden ausgetragen</li> <li>- Leben, um zu arbeiten</li> <li>- Erfolg, Materielles zählen</li> </ul> <p><b>Femininität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emotionale Überschneidung, Sensibilität beider Geschlechter</li> <li>- indirekt</li> <li>- Implizite Botschaften im Kontext (nonverbal)</li> <li>- Management: Intuition &amp; Konsens</li> <li>- Sorge für andere/Zusammenarbeit, Solidarität</li> <li>- Bologung von Konflikten durch Verhandlung und Kompromiss</li> <li>- Arbeiten, um zu leben</li> <li>- Lebensqualität, Atmosphäre zählen</li> </ul>
<b>Unsicherheitsvermeidung</b>	<p><b>Stark</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsicherheit/Ungewissheit bedroht</li> <li>- Zeit ist Geld</li> <li>- Entscheidungsinhalte stehen im Mittelpunkt</li> <li>- Bedürfnis nach Präzision und Formalisierung</li> <li>- Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit, harte Arbeit</li> <li>- Stark in der Umsetzung, weniger innovativ</li> </ul> <p><b>Schwach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsicherheit/Ungewissheit ist normal</li> <li>- Zeit ist ein Orientierungsrahmen</li> <li>- Entscheidungsprozess steht im Mittelpunkt</li> <li>- Toleranz von Unendigkeit und „Chaos“</li> <li>- Harte Arbeit nur, wenn erforderlich</li> <li>- Innovativer, weniger stark in der Umsetzung</li> </ul>
<b>Kurz- vs. Langzeitorientierung</b>	<p><b>Kurzeitorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungen rascher Ergebnisse</li> <li>- Freizeit ist wichtig</li> <li>- Bilanz, Gewinn im laufenden Jahr</li> <li>- Sozialer Druck des materiellen „Mithaltens“</li> <li>- Respekt vor Traditionen</li> <li>- Besitz der Wahrheit ist wichtig</li> </ul> <p><b>Langzeitorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beharrlichkeit im langsamen Erreichen von Ergebnissen</li> <li>- Freizeit ist nicht wichtig</li> <li>- Marktposition, Gewinn wird langfristig erwartet</li> <li>- Sparsamer Umgang mit Ressourcen</li> <li>- Anpassung an Traditionen an moderne Gegebenheiten</li> <li>- Beachtung der Gebote der Tugend ist wichtig</li> </ul>

Quelle: nach Hofstede, 2006<sup>204</sup> - mit besonderem Fokus auf den Arbeitskontext (eigene Zusammenstellung)

<sup>204</sup> Bei Hofstede finden sich ausführliche Beschreibungen nach unterschiedlichen Lebensbereichen. Bereits die obige Darstellung lässt erkennen, dass eine solche Kategorisierung problematisch ist und wird daher zu Recht kritisiert. Darüber hinaus stützt sich Hofstede auf Untersuchungen von Mitarbeitern des multinationalen Unternehmens IBM und seine spezifische Arbeitswelt, Organisationskultur, etc., was eine universelle Anwendbarkeit bzw. Vergleichbarkeit zusätzlich in Frage stellt.

**Anhang 8: Kulturdimensionen bei Trompenaars & Hampden-Turner**

Quelle: Trompenaars & Hampden-Turner, 2007 (eigene Darstellung)

## Anhang 9: Kulturrucksack (myCulturalBackpack) nach Nazarkiewicz & Krämer

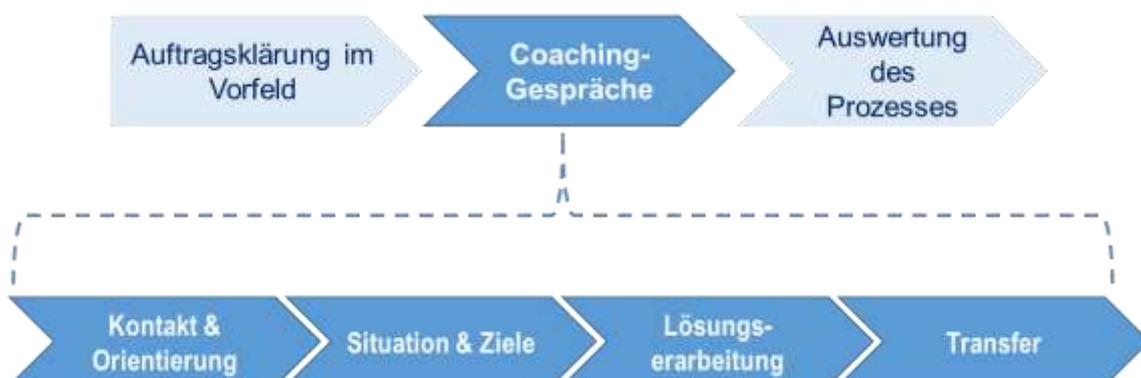


Quelle: Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 89

**Anhang 10: Ablauf eines Coaching-Prozesses (nach C. Rauen; M. Fischer-Epe)**



Quelle: Rauen C. , 2005, S. 275



Quelle: Fischer-Epe, 2003, S. 28/29, 182 ff. (eigene Darstellung)

**Anhang 11: Beispiele für Coaching-Anlässe (nach individuell/kollektiv, krisenhaft/potenzialorientiert)**

	Krise	Potenzial
Individuell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akute persönliche Krise (z. B. Krankheit, Sucht)</li> <li>• Stress (Jobstress, Kulturschock)</li> <li>• Sinnkrise/Identitätskrise (z. B. bei Migration, Auslandsaufenthalt)</li> <li>• Berufliche Deformation</li> <li>• Burnout</li> <li>• Mobbing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilisierung des Coping</li> <li>• IKes Lernen, IKK-Entwicklung</li> <li>• Erweiterung der (interkulturellen) Managementkompetenzen</li> <li>• Entwicklung/Erweiterung eines individuellen Führungsrepertoires</li> <li>• Karriereentwicklung (z. B. Auslandsentsendung)</li> <li>• Rollenberatung (z. B. in neuer Position)</li> <li>• Resilienzförderung</li> <li>• Kreativitätsförderung</li> </ul>
Kollektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliche Krise</li> <li>• Krise durch Umstrukturierung</li> <li>• Konflikte in Gruppen/Teams (z. B. in virtuellen/kulturdiversen Teams)</li> <li>• Organisationskulturelle Krise</li> <li>• Krise bei (internationaler) Fusion</li> <li>• Krise durch politische, legislative Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung moderner Arbeitsformen (z. B. teilautonome Gruppen, internationale Job-Rotation)</li> <li>• Synergien virtueller Teams</li> <li>• Implementierung neuer Methoden (z. B. IKes Coaching)</li> <li>• Implementierung neuer Führungskonzepte, Visionen, Strategien (z. B. Interkulturelle PE)</li> <li>• Unterstützung der Kulturentwicklung (z. B. kulturelle Grundhaltung)</li> </ul>

Quelle: Blüml, 2011<sup>205</sup> nach Schreyögg, 1996 (ergänzt um interkulturelle Themen und Beispiele)

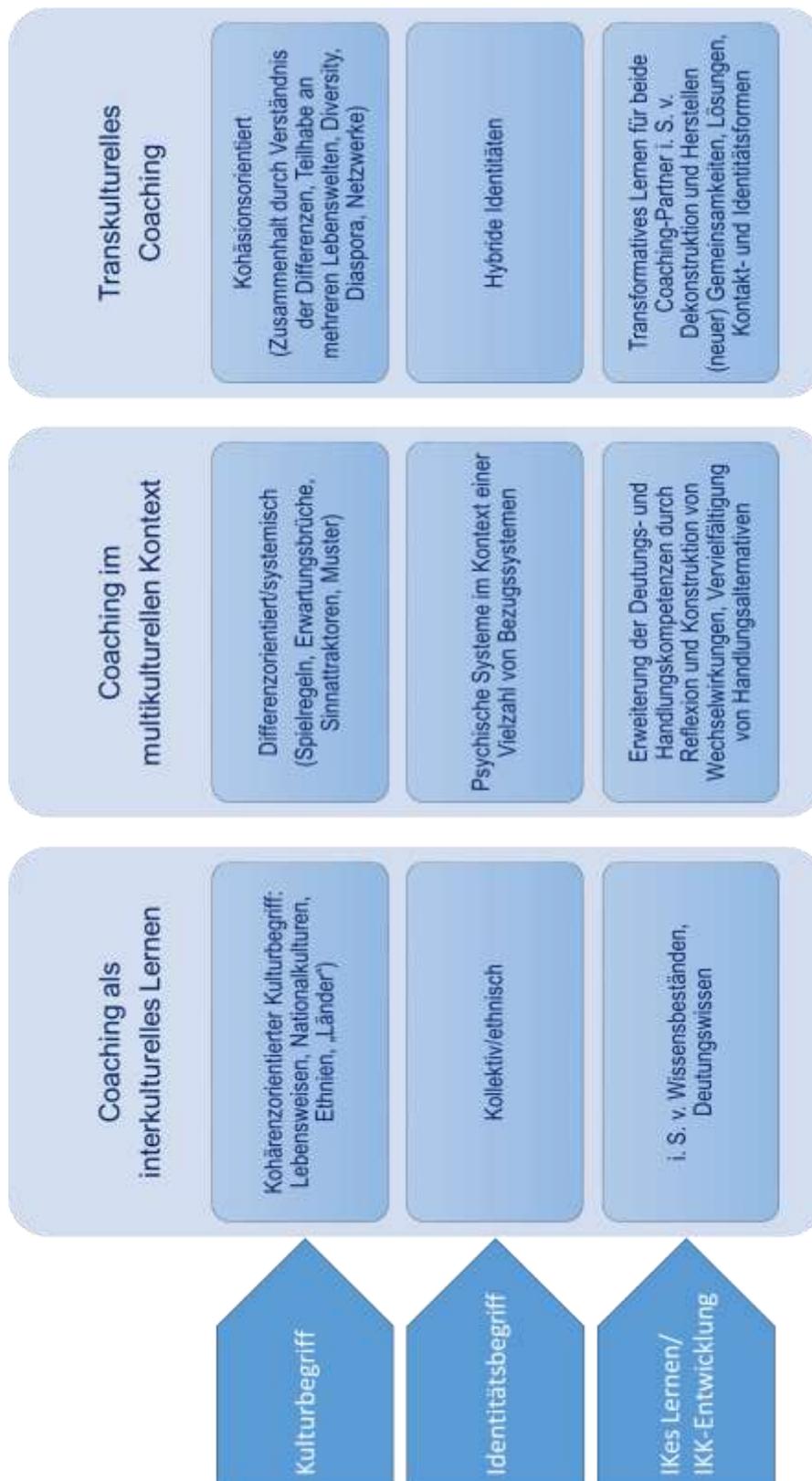
<sup>205</sup> Siehe Blüml, 2011, S. 13; siehe auch Migge, 2007, S. 27; Schreyögg, 2012, S. 94 ff.

### Anhang 12: Rollen des interkulturellen Coaches zwischen Mediation und Synergiefindung (nach Bolten)



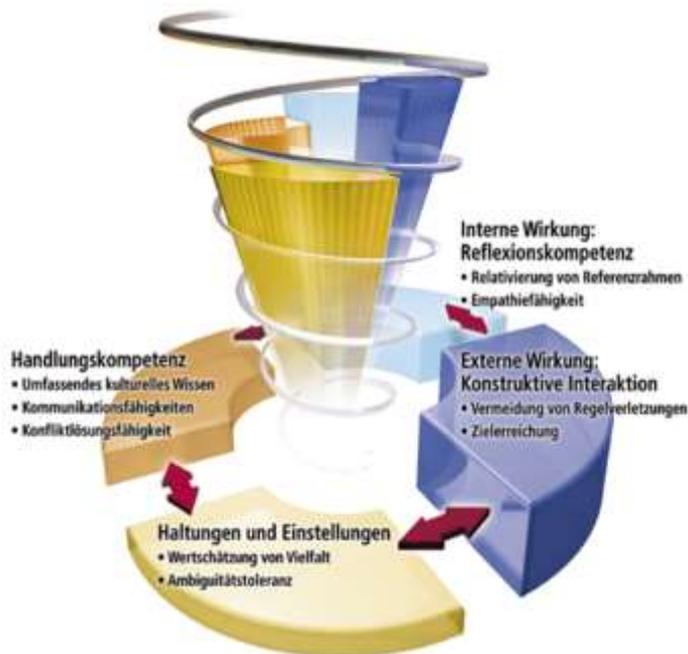
Quelle: Bolten, 2005, S. 310

**Anhang 13: Übersicht über kulturelreflexive Ansätze im Coaching nach Nazarkiewicz & Krämer**

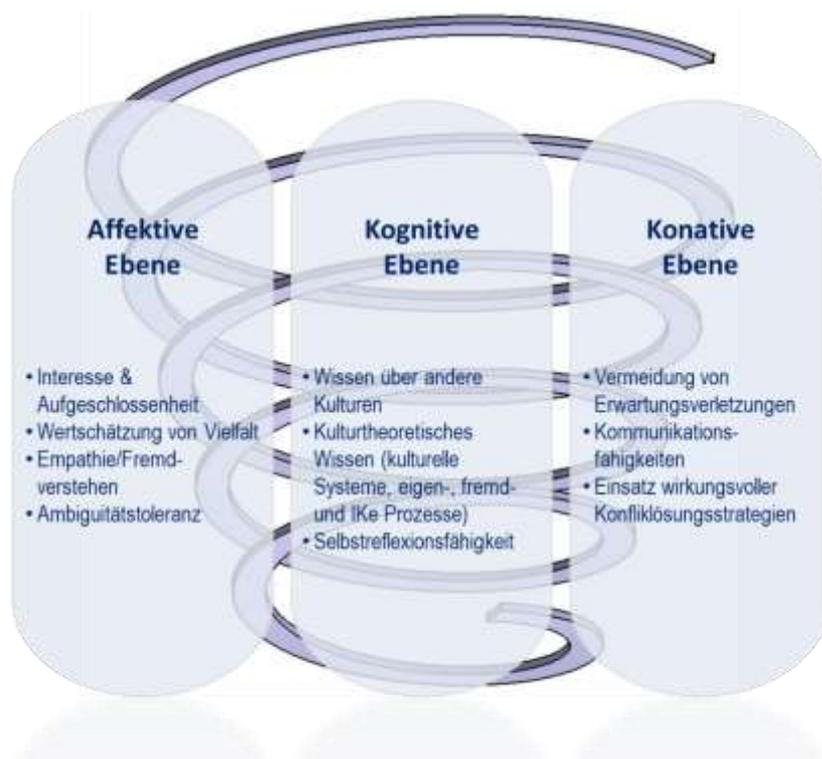


Quelle: nach Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 79, 184 (eigene Darstellung)

**Anhang 14: Lernspirale interkultureller Kompetenz und das Ineinandergreifen der drei Lernebenen (kognitiv, affektiv, konativ)**

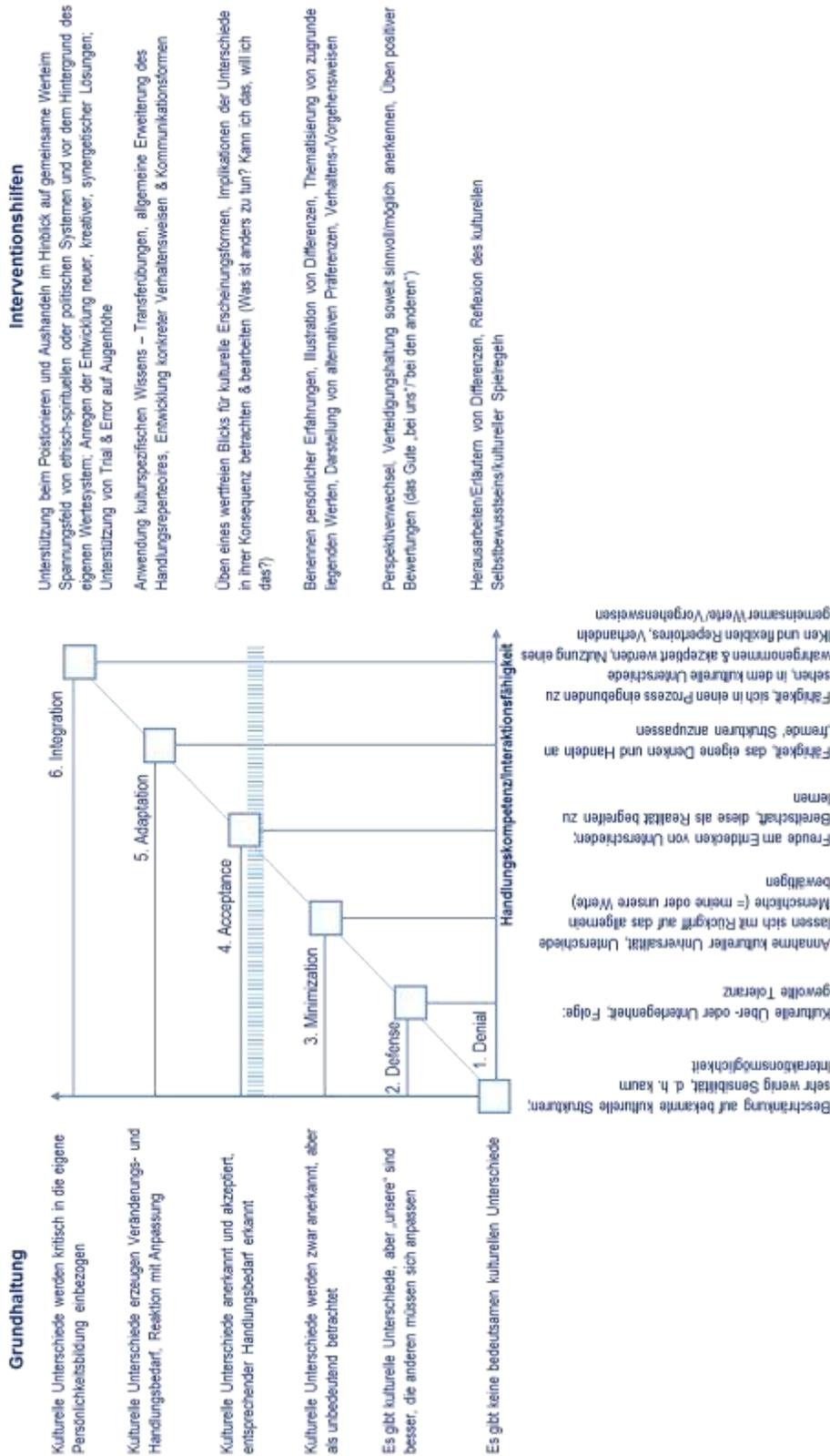


Quelle: Deardorff, 2006, S. 7



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erll & Gymnich, 2010, S. 149 und Deardorff, 2004, 2006

**Anhang 15: Erfahrungsgrad kultureller Unterschiede - interkulturelle Sensibilität – Interventionshilfen (nach DMIS von Bennett und Nazarkiewicz/Krämer)**



Quelle: nach Barmeyer, 2005, S. 258 und Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 174 (eigene Darstellung)

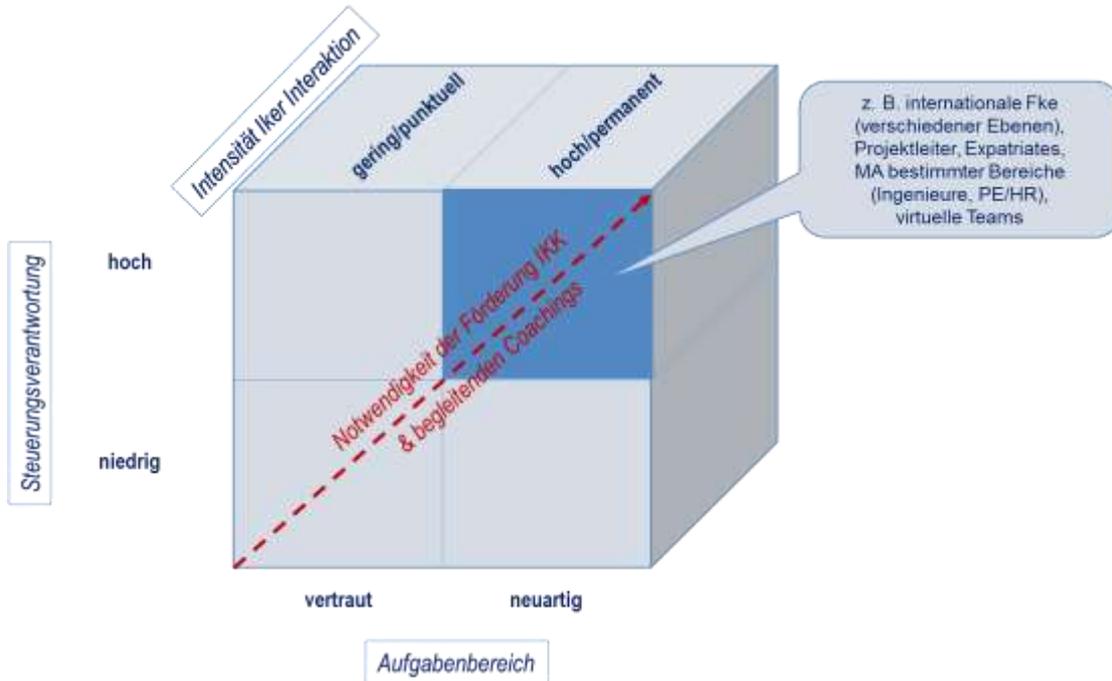
### Anhang 16: Typen interkultureller Trainings

Kulturübergreifend-informatorische Trainings	Kulturspezifisch-informatorische Trainings
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture-general Assimilator</li> <li>• Seminare zur interkulturellen Kommunikationstheorie, Kulturanthropologie und kulturvergleichenden Psychologie</li> <li>• Trainingsvideos</li> <li>• Diskursanalytisch fundierte Trainings</li> <li>• Fallstudienbearbeitung</li> </ul> <p><i>Positiv:</i> Hoher kognitiver Lerneffekt in bezug auf das Verständnis interkultureller Kommunikationsprozesse.</p> <p><i>Negativ:</i> Zumeist eher akademischer Ansatz, der von Führungskräften als zu abstrakt bewertet wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture-specific Assimilator</li> <li>• Fremdsprachenunterricht</li> <li>• Kulturspezifische Seminare zu Geschichte, Alltagsgeschichte und Wertewandel eines Kulturraums</li> <li>• Fallstudienbearbeitung</li> </ul> <p><i>Positiv:</i> Tiefgehendes Verständnis in bezug auf die Entwicklung eines spezifischen kulturellen Systems ist möglich, sofern nicht nur deskriptiv, sondern auch erklärend vorgefahren wird.</p> <p><i>Negativ:</i> Bei deskriptivem oder faktenhistorischem Vorgehen Reduktion auf Do's and Taboos; damit Gefahr der Stereotypenverstärkung.</p>

Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings	Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interkulturelle Workshops (multikulturelle Gruppen)</li> <li>• Simulationen, Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung</li> <li>• Self-Assessment-Fragebögen</li> </ul> <p><i>Positiv:</i> Interkulturalität wird bei kulturell gemischten Gruppen erfahrbar.</p> <p><i>Negativ:</i> Simulationen etc. sind oft fiktiv und werden von den Teilnehmern nicht ernstgenommen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bikulturelle Communication Workshops</li> <li>• Kulturspezifische Simulationen</li> <li>• Verhandlungs-Rollenspiele</li> <li>• Sensitivity-Trainings</li> </ul> <p><i>Positiv:</i> Semiauthentische Erfahrung von wirtschaftsbezogenem interkulturellen Handeln, sofern das Training bikulturell besetzt ist.</p> <p><i>Negativ:</i> Kulturspezifische Kenntnisse werden in der Regel nicht vermittelt.</p>

Quelle: Bolten, 2006b, S. 67/68

### Anhang 17: Notwendigkeit der Förderung interkultureller Kompetenz und begleitenden Coachings nach Aufgabe, Intensität interkultureller Interaktion und Steuerungsverantwortung



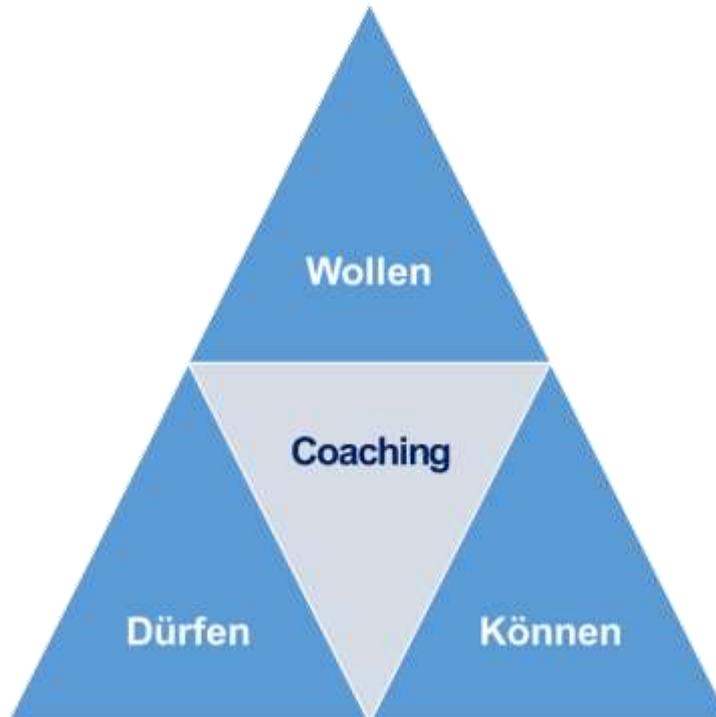
Quelle: Eigene Darstellung

**Anhang 18: Beispiel für ein mögliches Vorgehen bei Coaching-Bedarf**

nicht enthalten

## Anhang 19: Coaching im Spannungsfeld von Wollen-Dürfen-Können

- ✓ Bewusstsein bzw. ‚Leidensdruck‘
- ✓ Mitwirkungs-/ Veränderungsbereitschaft



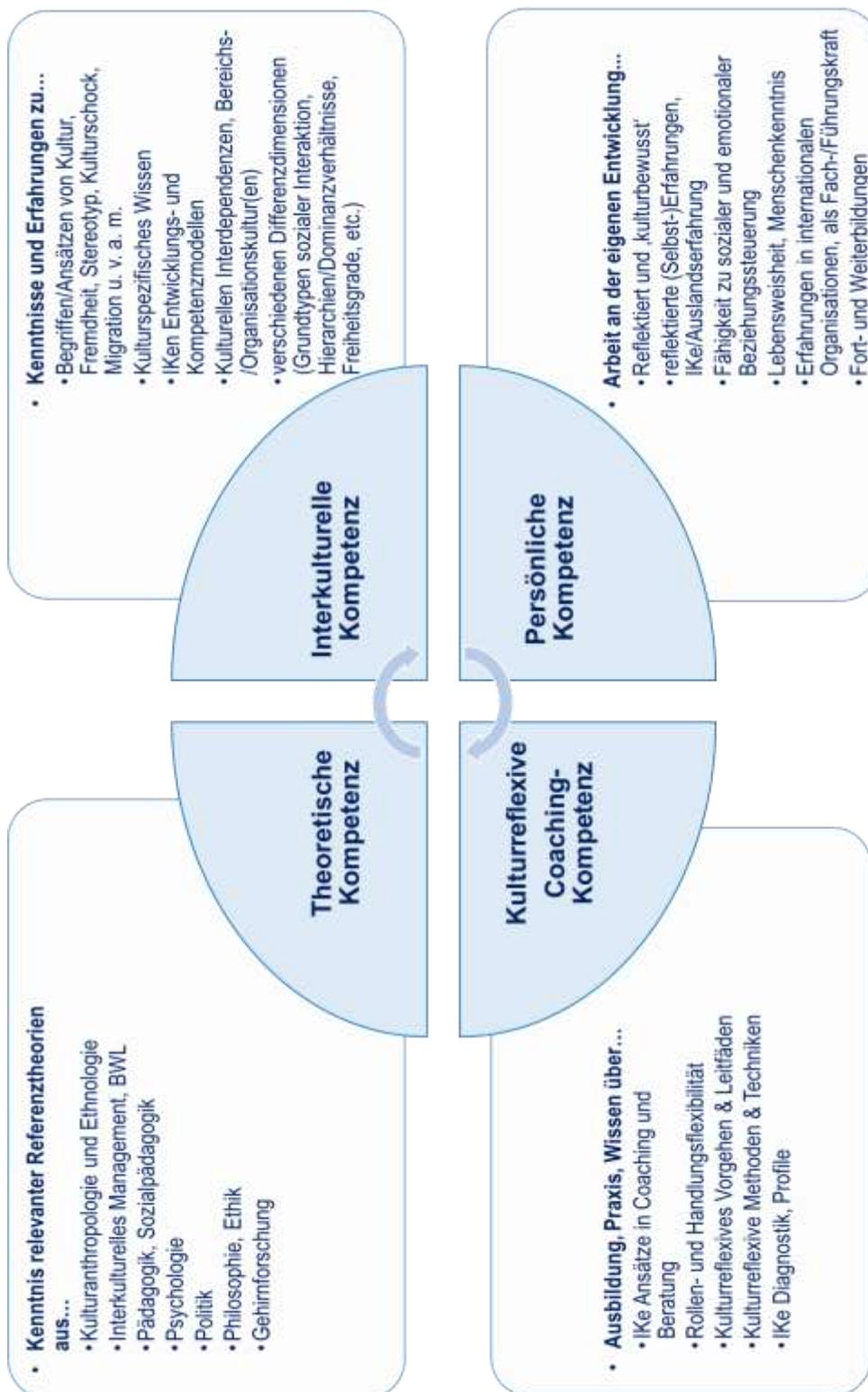
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Handlungsspielraum im System (Prozesse, Strukturen)</li> <li>✓ Commitment, Unterstützung durch FKe und Partnern (PE, HR)</li> <li>✓ Kompatibilität mit Organisationskultur/Leitbild</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ressourcenmobilisierung</li> <li>✓ Selbstreflexionsfähigkeit</li> <li>✓ Fähigkeit, Potenziale entwicklungs-/veränderungswirksam zu aktivieren</li> <li>✓ Leben schrittweiser Veränderung</li> </ul> |
|---|--|

Quelle: Backhausen & Thommen, 2006, S. 298 (eigene Darstellung)

**Anhang 20: Beispiel für einen Top-Down-Ansatz bei der Implementierung von Coaching**

nicht enthalten

**Anhang 21: Kompetenzen eines interkulturellen Coaches**



Quelle: Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 270

## Anlage 22: Anforderungen an Coaches (allgemein) aus Sicht von Organisationen und Coaches

Anforderungen	aus Sicht der Unternehmen (HR)	aus der Erfahrung der Coaches
(1) Business-/Branchenerfahrung	44%	36% <sup>(3)</sup>
(2) Guter Ruf/Referenzen	30%	46% <sup>(1)</sup>
(3) Erfahrung als Coach	29%	24% <sup>(5)</sup>
(4) Vertrauenswürdigkeit/Integrität	27%	36% <sup>(2)</sup>
(5) Seniorität/Lebenserfahrung	24%	16% <sup>(9)</sup>
(6) Psychologisches Know-how	23%	4% <sup>(15)</sup>
(7) Coaching-/Beraterausbildung	23%	32% <sup>(4)</sup>
(8) Persönlichkeit/Ausstrahlung	23%	24% <sup>(6)</sup>
(9) Sympathie	19%	20% <sup>(8)</sup>
(10) Methodenkompetenz	16%	14% <sup>(10)</sup>
(11) Passung zur Organisationskultur	16%	k. A.
(12) Empathie/Offenheit	16%	12% <sup>(12)</sup>
(13) Führungserfahrung	11%	6% <sup>(14)</sup>
(14) Klarheit/Transparenz des Vorgehens	10%	4% <sup>(16)</sup>
(15) Persönliche/Soziale Kompetenz	10%	14% <sup>(11)</sup>
(16) Flexibilität/Verfügbarkeit	7%	4% <sup>(17)</sup>
(17) Honorar	6%	12% <sup>(9)</sup>
(18) Fachliche Kompetenz	4%	22% <sup>(7)</sup>

Quelle: Böning, 2005, S. 48/49

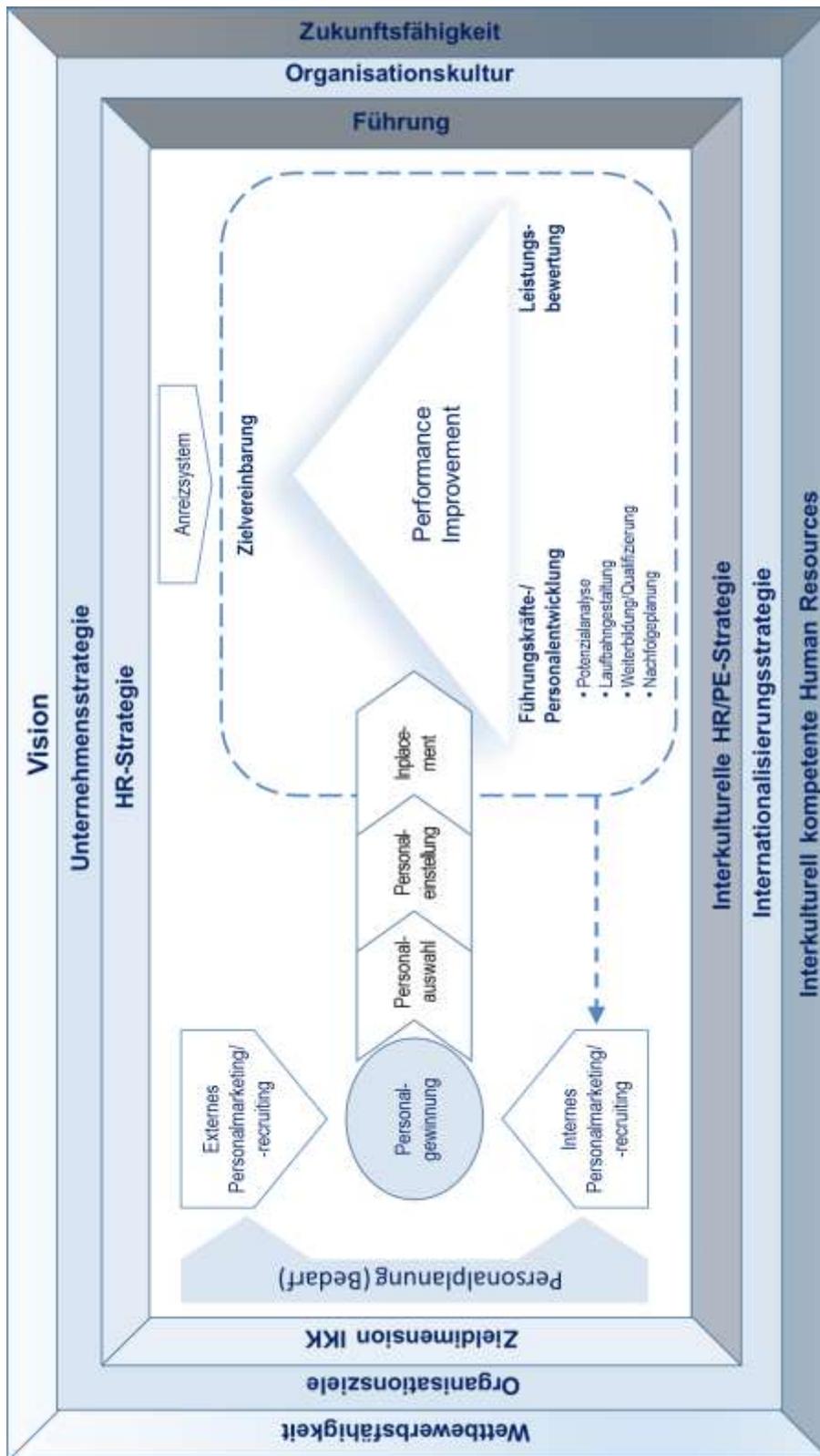
**Anhang 23: Mögliche Formen/Settings im interkulturellen Coaching**

nicht enthalten

**Anhang 24: Qualitätssicherung im interkulturellen Coaching nach  
Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität**

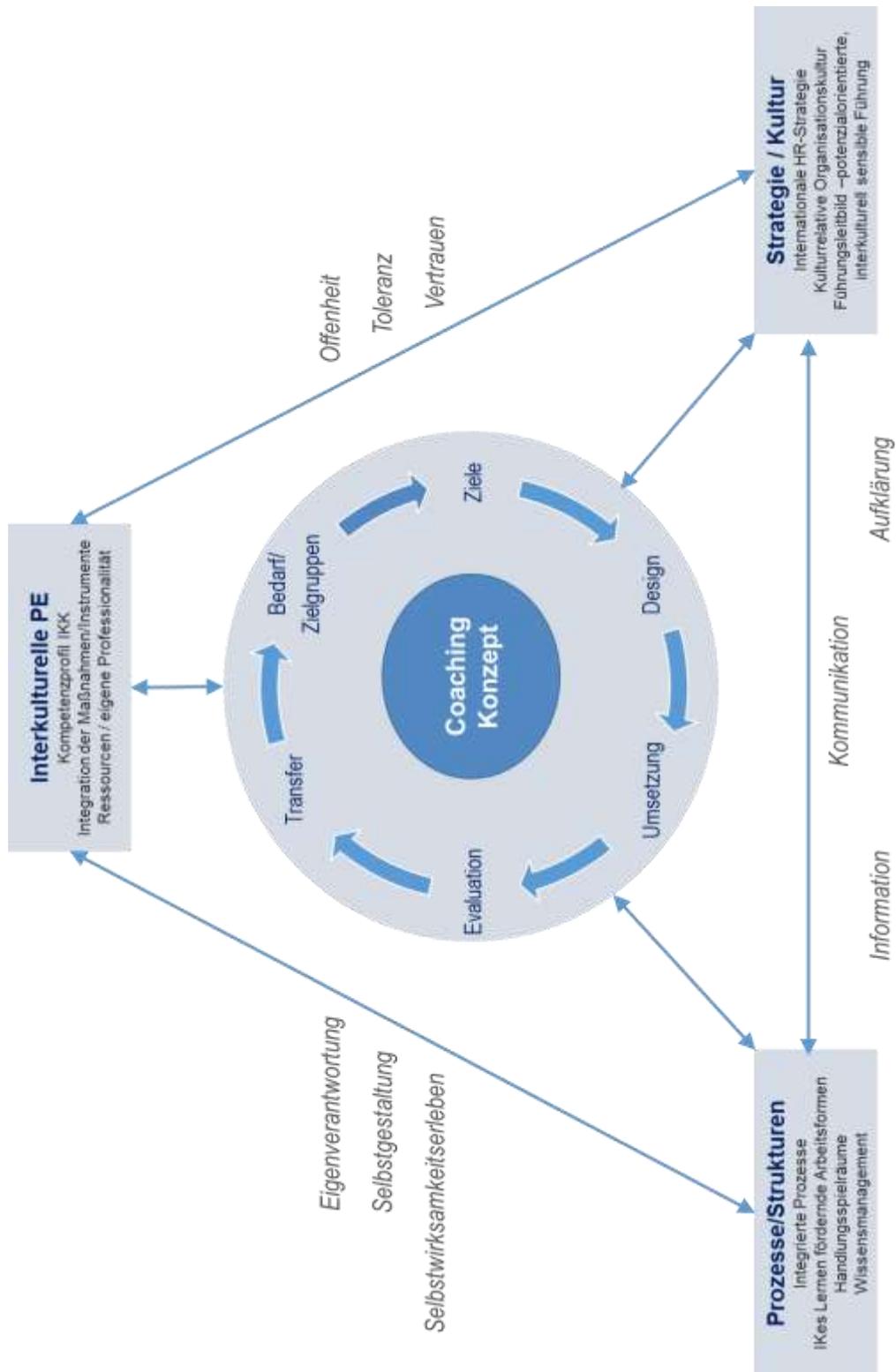
nicht enthalten

**Anhang 25: Human Resources-Zyklus nach Kinast & Thomas**



Quelle: Kinast & Thomas, 2005, S. 248 (eigene, etwas modifizierte und ergänzte Darstellung)

**Anhang 26: Elemente & Rahmenbedingungen für die Implementierung interkulturellen Coachings**



Quelle: eigene Darstellung

## Anhang 27: Das Modell der 12 Erfolgsfaktoren in Change Prozessen – Vergleich mit anderen Modellen

<p><b>Greif, Runde &amp; Seeberg, 2004:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_____ Führung<sup>4</sup></li> <li>_____ Projektleitung und Projektmanagement<sup>6/7</sup></li> <li>_____ Projektteams<sup>7</sup></li> <li>_____ Widerstände &amp; Einbindung der Mitarbeiter<sup>1/2/3/5/8</sup></li> </ul>	<p><b>Kotter, 1995:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_____ Sense of urgency<sup>3</sup></li> <li>_____ Powerful guiding coalition<sup>4</sup></li> <li>_____ Communicate that vision<sup>2/5</sup></li> <li>_____ Empower others to act on the vision<sup>8</sup></li> <li>_____ Plan for and create short-term wins<sup>9</sup></li> <li>_____ Consolidate improvements and keep the momentum of change<sup>10/11</sup></li> <li>_____ Institutionalize the new approaches<sup>12</sup></li> </ul>
---	---

<p><b>ILOI-Studie, 1997:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_____ Aufstellung messbarer Erfolgs- &amp; Zielkriterien<sup>2</sup></li> <li>_____ Kommunikation der Ziele<sup>2/5</sup></li> <li>_____ Begleitung des Veränderungsprozesses durch Veränderungscontrolling<sup>11</sup></li> <li>_____ Umfassende Berücksichtigung mentalkultureller Faktoren<sup>1</sup></li> <li>_____ Weitreichende Delegation an die Projektmitglieder<sup>7</sup></li> <li>_____ Sorgfältiges Zeitmanagement der Phasenschwerpunkte &amp; -abfolge<sup>6</sup></li> </ul>	<p><b>Übergreifendes Konzept der 12 Erfolgsfaktoren:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>_____ 1. Umfassende Symptombeschreibung &amp; Diagnose</li> <li>_____ 2. Vision/Ziele definieren</li> <li>_____ 3. Gemeinsames Problembewusstsein</li> <li>_____ 4. Führungskoalition/Befürworter</li> <li>_____ 5. Kommunikation</li> <li>_____ 6. Zeitmanagement</li> <li>_____ 7. Projektorganisation &amp; Verantwortlichkeit</li> <li>_____ 8. Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen</li> <li>_____ 9. Schnelle Erfolge</li> <li>_____ 10. Flexibilität im Prozess</li> <li>_____ 11. Monitoring/Controlling des Prozesses</li> <li>_____ 12. Verankerung der Veränderung</li> </ol>	<p><b>Doppler &amp; Lauterburg, 2002:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_____ Zielorientiertes Management<sup>2</sup></li> <li>_____ Keine Maßnahme ohne Diagnose<sup>1</sup></li> <li>_____ Ganzheitliches Denken und Handeln<sup>1</sup></li> <li>_____ Beteiligung der Betroffenen<sup>1/6/7/8</sup></li> <li>_____ Hilfe zur Selbsthilfe<sup>8</sup></li> <li>_____ Prozessorientierte Steuerung<sup>6</sup></li> <li>_____ Lebendige Kommunikation<sup>5</sup></li> <li>_____ Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen<sup>4/7</sup></li> </ul>
---	---	--

<p><b>Capgemini, 2003:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_____ Realistische &amp; klare Vision/Zielsetzung und ihre Kommunikation<sup>2/5</sup></li> <li>_____ Commitment &amp; Glaubwürdigkeit des Managements<sup>3/4</sup></li> <li>_____ Effektives Stakeholder Management<sup>4/7</sup></li> <li>_____ Offene &amp; klare Kommunikation innerhalb des Projektes &amp; gegenüber anderen Projekten/Programmen<sup>5</sup></li> <li>_____ Professionelles Projektmanagement<sup>7</sup></li> <li>_____ Teamgeist &amp; Motivation<sup>9</sup></li> <li>_____ Konsequentes Monitoring/Controlling des Prozesses<sup>8</sup></li> <li>_____ Dringlichkeit zur Veränderung<sup>3</sup></li> </ul>	<p><b>Akademie-Studie, 1999:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_____ Gemeinsames Problembewusstsein<sup>3</sup></li> <li>_____ Rechtzeitig gebildete Führungskoalition<sup>4</sup></li> <li>_____ Definition &amp; Verbreitung von Visionen, Zielen &amp; Strategie<sup>2/5</sup></li> <li>_____ Projektorganisation<sup>7</sup></li> <li>_____ Zeitliche Taktung von leicht zu realisierenden Vorhaben zu Anfang des Prozesses<sup>9</sup></li> <li>_____ Verankerung der Veränderung<sup>12</sup></li> </ul>
--	---

Quelle: Gerhardt & Frey, 2006, S. 50<sup>206</sup>

<sup>206</sup> Überschneidungen sind durch Hinzufügen der jeweiligen Nummerierung des Erfolgsfaktors nach Gerhardt/Frey in den anderen Modellen gekennzeichnet.

**Anhang 28: Change Management-Prozess nach Kotter****1. Für die Dringlichkeit sensibilisieren**

- Bestandsaufnahme/Ist-Zustand (Markt, Wettbewerbs- und Rahmenbedingungen, potenzielle Herausforderungen, Krisen und Chancen)

**2. Einen Steuerkreis und eine „guiding coalition“ bilden**

- Durch Einbinden all derer, die über genügend Macht verfügen, den Change voranzutreiben/zu führen (Machtpromotoren)

**3. Eine Vision entwickeln und Strategien ableiten**

- Formulierung einer Vision, die die Veränderungsanforderungen direkt unterstützt
- Ableitung von Strategien zum Erreichen der Vision

**4. Die Veränderungs-Vision kommunizieren**

- Nutzung aller Möglichkeiten, die neue Vision permanent zu kommunizieren
- Der Steuerkreis muss als Vorbild bzgl. des erwarteten Verhaltens vorangehen

**5. Eine breit angelegte Umsetzung vorantreiben**

- Barrieren/Widerstände abbauen
- Verändern von Strukturen und Prozessen, die die Vision untermauern
- Zu Risikobereitschaft, unkonventionellen Ideen und Aktivitäten ermuntern

**6. Kurzfristige Erfolge generieren**

- Planen sichtbarer Performance-Verbesserungen bzw. schneller Erfolge („Quick wins“) und diese Erfolge schaffen
- Sichtbare Anerkennung und Belohnung von Mitarbeitern, die diese Erfolge möglich gemacht haben

**7. Erreichtes stabilisieren und weitere Veränderungen vorantreiben**

- Nutzung der erworbenen Glaubwürdigkeit zur Neugestaltung aller Systeme, Strukturen, Strategien im Sinne der neuen Vision
- Mitarbeiterpotenziale, die die Veränderungsvision implementieren können, gewinnen, fördern und entwickeln
- Wiederbeleben des Prozesses mit neuen Projekten, Themen und Change Agents

**8. Neue Ansätze in der Organisationskultur verankern**

- Erreichen besserer Performance durch kunden-, produktivitätsorientiertes Verhalten, umfassendere und bessere Führung und effektiveres Management
- Verdeutlichen der Beziehung zwischen neuem Verhalten und Organisationserfolg
- Entwicklung von Konzepten zur Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung

Quelle: Kotter, 1996, S. 21; Zink, Fischer & Maxeiner, 2013, S. 76

**Anhang 29: Beispiel für einen Kommunikationsplan (Auszug)**

nicht enthalten

**Anhang 30: Elemente & Rahmenbedingungen für die Implementierung  
interkulturellen Coachings – Projektgruppen und Verantwortlichkeiten**

nicht enthalten

**Anhang 31: Einzelaspekte eines Coaching-Konzepts und Empfehlungen für die  
Praxis (zusammenfassende Übersicht)**

nicht enthalten