

Coaching im internationalen Kontext – Erfahrungen und Einblicke

Amel Karboul

"The original publication - DOI: 10.1007/s11613-009-0158-0 is available at www.springerlink.com"

Zusammenfassung:

In der Praxis fehlte bislang ein tragfähiges Modell, das Aspekte des Coachings mit der Realität international tätiger Führungskräfte verbindet. Auch das Verständnis von Coaching im internationalen Kontext ist auffallend heterogen. Amel Karboul schafft den Brückenschlag zwischen Coaching und internationaler Management-Tätigkeit, indem sie drei Fallbeispiele anhand von vier Dimensionen untersucht: Die jeweilige *Stufe der Internationalisierung* eines Unternehmens wirkt sich nachhaltig auf das Coaching aus; gleichermaßen ergeben sich aus dem internationalen Kontext *Konsequenzen für die Coachees* auf sachlicher, sozialer, räumlicher und zeitlicher Ebene. Darüber hinaus betrachtet Karboul die *Implikationen für das Coaching* sowie die besonderen *Anforderungen*, die Coaches im internationalen Kontext erfüllen müssen.

Abstract:

Executives working globally have increasing demands for coaching. International coaches need to understand the complexity and dynamic of global executive challenges beyond intercultural concepts – that has been offered so far. Amel Karboul offers concepts and tools that bridge the worlds of global executives and the practice of coaching. She offers an easy to use translation between the degree and level of internationalization of an organization on one side and the competences needed for global executives on the other side. Amel Karboul tells the story of three real-life coaching cases. She discusses consequences of global executive coaching - using these cases - in four dimensions: content, social, space and time. Amel Karboul develops furthermore recommendations for global coaching and lists the unique requirements for coaches working internationally.

Schlüsselbegriffe:

Coaching, Internationalität, Führungskräfte, Auslandsentsendung, Interkulturalität, Top Management, Veränderungsmanagement

Key words:

Coaching, Executive Coaching, Leadership, Internationality, Management, Expatriates, Intercultural, Change Management

A. Karboul
amel.karboul@change-leadership.net, www.change-leadership.net

Bei der Vorbereitung eines Vortrags zum Thema Coaching von Fach- und Führungskräften in internationalen Organisationen fiel mir auf, dass kein relevantes Modell oder Konzept existiert, welches die Welt des Coachings mit der Welt international tätiger Führungskräfte verbindet. Die zahlreichen Angebote kulturspezifischer oder interkultureller Coachings greifen in der Regel zu kurz, wenn es etwa um die Betrachtung unterschiedlicher Führungsverständnisse im internationalen Kontext geht. Auch die Forschungswelt bietet nur wenig Hilfestellung, um das Thema umfassend zu durchdringen. Die Spannweite der einschlägigen Veröffentlichungen zum Thema Führungskräfte-Coaching ist ebenso groß wie zu diversen interkulturellen Themen, doch die Verbindung zwischen diesen Aspekten wurde bislang kaum beleuchtet.

Was bedeutet eigentlich *Coaching im internationalen Kontext*? Und wie unterscheidet es sich vom klassischen Führungskräfte-Coaching? Stellt man diese Fragen in einer Runde von Führungskräften, so wird die Bandbreite unterschiedlicher Vorstellungen deutlich. Hier eine Auswahl der Antworten:

- Der Coachee arbeitet für ein internationales Unternehmen.
- Das Coaching findet nicht in der Muttersprache des Coachees statt.
- Die Führungskraft führt Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft, woraus Konflikte resultieren.
- Der Inhalt des Coachings ist internationaler Natur (z.B. nach der Fusion zweier Organisationen aus verschiedenen Kontinenten).
- Eine Führungskraft wird ins Ausland entsandt und erhält ein Transition-Coaching.

Offensichtlich gibt es keine gängige Auffassung dessen, was Coaching im internationalen Kontext ausmacht; vielmehr scheint das ohnehin vielschichtige Thema Coaching durch den Aspekt der Internationalität zusätzlich an Komplexität zu gewinnen. Im Folgenden soll anhand von drei Fallbeispielen sowie von verschiedenen Modellen versucht werden, diese Komplexität zu reduzieren und eine Verbindung zwischen den beiden Welten „Führungskräfte-Coaching“ und „Interkulturelles Management“ herzustellen.

1. Drei Fallbeispiele

Fall A: Change, if you can! Der Coachee ist Sprecher der Geschäftsleitung des Tochterunternehmens eines großen Konzerns; sein Unternehmen hat etwa 2000 Mitarbeiter. Das Coaching findet im Rahmen eines Veränderungsprozesses statt, der auch andere Interventionen wie etwa die Begleitung eines Change-Teams, Dialogveranstaltungen oder Qualifizierungsmaßnahmen umfasst. Ziele der Veränderung bestehen zum einen in einer Effizienzsteigerung (auch durch Personalabbau), zum anderen in der Erhöhung der Servicequalität und der Innovationsleistung. Die Geschäftsleitung berichtet an den Aufsichtsrat des Konzerns in Frankreich. Der Coaching-Prozess erstreckt sich über zwei Jahre; die Sitzungen finden 14-tägig für 1,5 Stunden statt.

Fall B: Wie weit weg ist Korea? Der Coachee ist zuständig für das internationale Geschäft eines Versicherungsunternehmens; sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt eher im nationalen Umfeld mit Verantwortung für internationale Töchter insbesondere in Asien. Das Coaching findet als Einzelmaßnahme in einem vertraulichen Rahmen statt; beauftragt wurde es infolge von Konflikten zwischen der Zentrale und den Töchtern (v.a. in Korea) sowie zwischen den handelnden Personen innerhalb der Zentrale. Die Coaching-Sitzungen finden alle sechs Wochen für zwei Stunden statt und sind für 1 Jahr angesetzt.

Fall C: Strategy Journey! Der Coachee ist Vorstand für Forschung und Entwicklung eines global agierenden IT-Unternehmens. Für seinen Bereich wurde eine neue Strategie entwickelt; das Coaching ist Teil eines damit in Zusammenhang stehenden Beratungsprozesses. Der Vorstand soll dahingehend gecoacht werden, dass er seine Rolle sowie seinen Beitrag zur Umsetzung der neuen Strategie optimal und wirkungsvoll entfaltet. Der Coaching-Prozess bot die Möglichkeit, den Coachee innerhalb seines Management-Teams in einem Jahr über ca. 30 Tage zu beobachten (Shadowing) und ihn bei Dialogveranstaltungen mit Mitarbeitern sowie in Zweiersitzungen zu beraten – dieser Prozess vollzog sich in fünf Ländern und vier Kontinenten.

2 Vorgehensweise zur Untersuchung der Fallbeispiele

Die beschriebenen Fallbeispiele sollen im Folgenden anhand von vier Punkten untersucht werden, sodass sich in der Gesamtbetrachtung ein umfassendes Modell des Coachings im internationalen Kontext ergibt: (1) Stufen der Internationalisierung, (2) Konsequenzen für die Coachees, (3) Implikationen für das Coaching, (4) Anforderungen an Coaches.

2.1 Stufen der Internationalisierung

Die Internationalisierung von Unternehmen kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein; die verschiedenen Stufen der Internationalisierung prägen nachhaltig den Handlungsrahmen der Führungskräfte und sind somit von hoher Bedeutung für den Coachee, den Coach und das Coaching an sich. In Abhängigkeit von der jeweiligen Steuerungsmöglichkeit sowie von der Notwendigkeit globaler Leadership-Kompetenzen lassen sich modellhaft fünf Stufen der Internationalisierung erkennen (vgl. Abbildung 1):

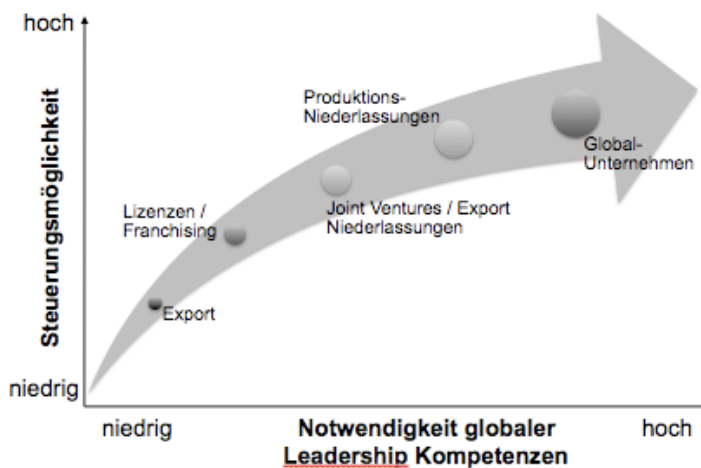


Abbildung 1: Stufen der Internationalisierung in der globalen Leadership-Landkarte

- Stufe 1: Ein nationales Unternehmen, das exportiert und Kunden im Ausland beliefert,
- Stufe 2: Die Vergabe von Lizenzen oder Franchising,
- Stufe 3: Joint Ventures und Exportniederlassungen,
- Stufe 4: Produktionsniederlassungen im Ausland,
- Stufe 5: Globalunternehmen, die an verschiedenen Orten forschen, entwickeln, produzieren und verkaufen.

In diese globale Leadership-Landkarte lässt sich nun die jeweilige Kultur eines Bereichs oder Unternehmens eintragen, wobei hier mit „*The way business is done around here*“ eine Kulturdefinition Anwendung finden soll, die weiter gefasst ist als die reine Abbildung der Landeskultur oder der Normen und Werte. Es geht vielmehr um Fragen wie:

- Wie werden Verantwortlichkeiten verteilt?
- Wie ist der Umgang mit Unstimmigkeiten?
- Wie entwickelt das Unternehmen seine Visionen und Strategien und wie setzt es sie um?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Welche sind die gängigen Prozesse der Einstellung, Beförderung und Freisetzung?
- Wie erfolgt die Zusammenarbeit über (funktionale und geographische) Grenzen hinweg?
- Wie werden Meetings abgehalten?

Platziert man für die jeweilige Kultur symbolisch eine Sprechblase in der dargestellten Matrix (vgl. Abbildung 2), so erkennt man: Je weiter fortgeschritten die Internationalisierung, mit desto mehr Kulturen müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter auseinandersetzen – die Komplexität steigt mit der Internationalisierungsstufe, die ein Unternehmen potenziell erklimmt. Dabei reichen die einzelfallbezogene Beobachtung und das Verstehen der Organisationskultur im Sinne von „*The way business is done around here*“ meist nicht aus; sie muss umso öfter reflektiert werden, je höher die Internationalisierungsstufe ist. Beispielhaft wurden in Abbildung 2 die beschriebenen Fallbeispiele positioniert:

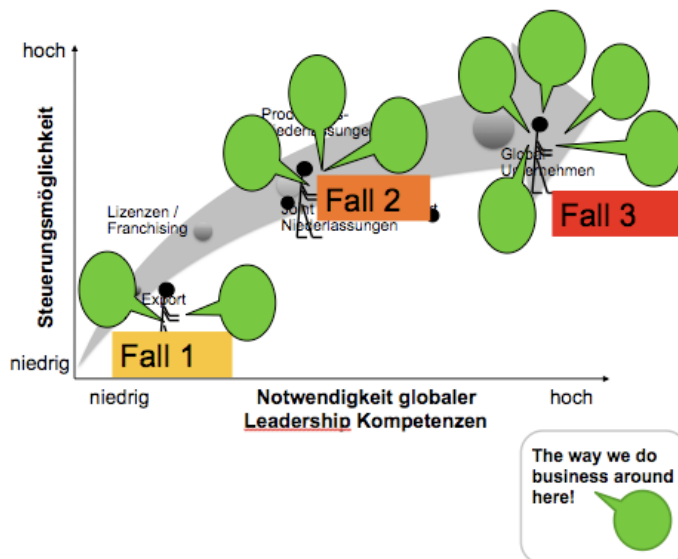


Abbildung 2: Die Fallbeispiele in der globalen Leadership-Landkarte

Die Einordnung in dieses Portfolio kann als Grundlage dienen, um gemeinsam mit dem Coachee die derzeitige und angestrebte Internationalisierungsstufe seiner Organisation zu eruieren und die Konsequenzen zu besprechen, die für ihn aus dieser Positionierung resultieren.

2.2 Konsequenzen für die Coachees

Die Konsequenzen für die Coachees sollen entlang der vier Ebenen betrachtet werden, die jede Art von Intervention – und somit auch ein Coaching – kennzeichnen: die sachliche, die soziale, die räumliche und die zeitliche Ebene.

(1) Konsequenzen für die Coachees auf sachlicher Ebene

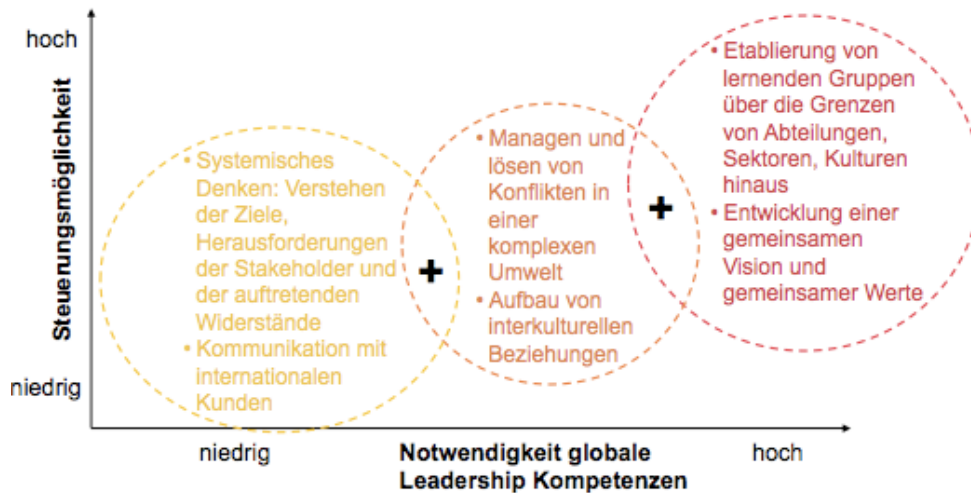


Abbildung 3: Konsequenzen für die Coachees auf sachlicher Ebene

Fall A: Big Brother Aufsichtsrat? Der Coachee berichtete eines Morgens entrüstet, seine Sekretärin sei eben vom französischen Aufsichtsratsvorsitzenden des Konzerns deziert über seine Reisepläne der kommenden drei Monate befragt worden. „Warum muss er das wissen? Ist das normal? Will er mich kontrollieren, vertraut er mir nicht?“ Hier ist es notwendig, das systemische Denken der Führungskraft zu fördern – es geht um das Verstehen der Ziele und Herausforderungen der Stakeholder sowie der auftretenden Widerstände und letztlich darum, aus diesem Verständnis Erklärungsmuster zu entwickeln, die durchaus hypothetisch sein können, jedoch den Blick erweitern. In diesem Fall haben wir folgende Hypothesen entwickelt:

- Der Aufsichtsratsvorsitzende will den Geschäftsführer tatsächlich kontrollieren, er hat kein Vertrauen.
- Der Aufsichtsratsvorsitzende war früher selbst Vorstand und kann nicht loslassen, er stellt die Kompetenzen des derzeitigen Geschäftsführers jedoch nicht in Frage.
- Er will den Geschäftsführer unterstützen und aus diesem Grunde wissen, welche Reisen für die kommenden Monate geplant sind.
- Er kommt aus einem Kulturkreis, in dem die Rolle des Aufsichtsrats anders definiert ist; tatsächlich bestehen zahlreiche Unterschiede zwischen dem Verwaltungsrat in Frankreich und dem Aufsichtsrat in Deutschland. Da der Geschäftsführer neu in seiner Rolle und zuvor ausschließlich in Deutschland tätig war, waren ihm diese Unterschiede nicht bewusst.

Der Geschäftsführer hat sich am Ende des Coachings für zwei Punkte entschieden: (1) Da er keine der Hypothesen belegen oder widerlegen konnte, wollte er zunächst von der Annahme ausgehen, dass ihn der Aufsichtsrat lediglich unterstützen möchte; die weitere Entwicklung diesbezüglich wollte er im Auge behalten. (2) Er wollte detaillierte Informationen über die unterschiedlichen Rollenverständnisse von Aufsichtsräten in

Deutschland und Frankreich einholen; im Gespräch mit dem französischen Aufsichtsrat sollten diese Unterschiede thematisiert und gegenseitige Erwartungen formuliert werden. Später berichtete mir der Geschäftsführer voll Begeisterung, dass das nächste Gespräch mit dem Aufsichtsrat sehr erfolgreich verlaufen sei und er starke Unterstützung erfahren habe – allein aufgrund der veränderten Geisteshaltung, mit der der Coachee in diese Gesprächssituation gegangen war.

Fall B: Begrüßung auf Koreanisch. Der Coachee musste eine schwierige Mitarbeiterversammlung in Korea vorbereiten, in der strukturelle Änderungen verkündet werden sollten. Gemeinsam suchten wir nach einer Möglichkeit, den Mitarbeitern im Rahmen dieser Veranstaltung wertschätzend gegenüberzutreten und für die bisher geleistete Arbeit Anerkennung zu zeigen. Eine Idee bestand darin, das Meeting mit einigen Sätzen auf Koreanisch zu starten. Zunächst wehrte sich mein Klient gegen diese Vorstellung – er sprach kein Koreanisch und hatte Bedenken. Allerdings hatten wir gemeinsam die Hypothese entwickelt, dass es angesichts dieser herausfordernden Lage von Anfang an notwendig sein würde, sich gut zu positionieren.

Ich selbst war in dieser Situation sehr hartnäckig, habe mitunter sogar die klassische Coach-Rolle verlassen und ihm angeboten, er könne mich anschließend gerne entlassen, doch diese Intervention solle er auf jeden Fall vorher noch wagen. Und so begrüßte der Coachee die koreanischen Mitarbeiter schließlich in ihrer Landessprache mit den Sätzen „Ich freue mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind, und ich freue mich, hier zu sein. Es tut mir leid, dass ich kein Koreanisch spreche, daher schlage ich vor, das Meeting auf Englisch fortzusetzen.“ Die Mitarbeiter reagierten mit Standing Ovationen auf dieses Intro – in ihrer Kultur eine enorme Anerkennung. Der Coachee war der erste Manager aus der Zentrale, der eine derartige Idee hatte. Die Stimmung im Raum änderte sich schlagartig; die zunächst vorhandene Anspannung verschwand und machte einer offenen Neugier Platz.

Selbst dieses einfache Beispiel zeigt, dass minimale Interventionen eine enorme Wirkung entfalten können – dies gilt umso mehr für ein internationales Umfeld.

Die Beispiele anhand von Nationalitäten mögen Stereotype mit sich bringen, die jedoch hilfreich sind, um die Problematik zu verdeutlichen. Doch welche Konsequenzen ergeben sich für den sozialen Kontext?

(2) Konsequenzen für die Coachees auf sozialer Ebene

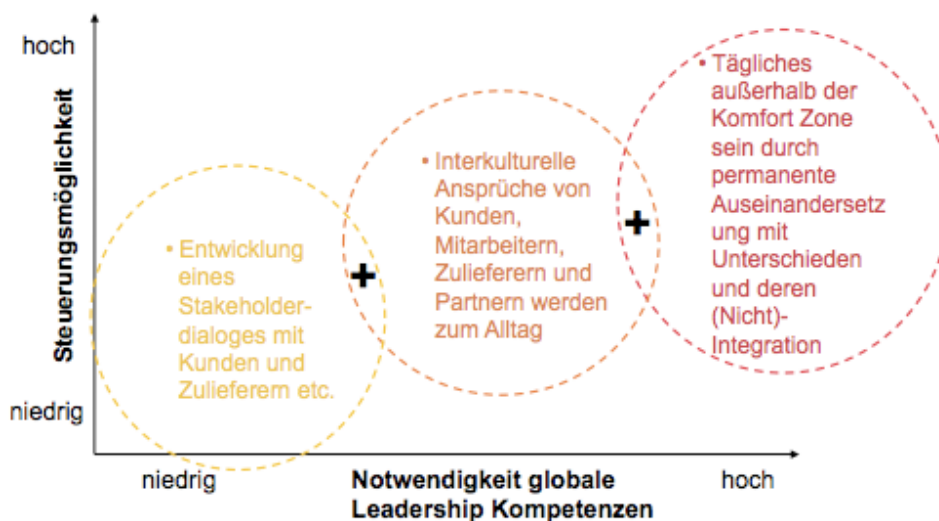


Abbildung 4: Konsequenzen für die Coachees auf sozialer Ebene

Fall B: Selbstbild vs. Fremdbild. Für den Versicherungskonzern des Coachees aus Fall B stellt das koreanische Tochterunternehmen keinen entscheidenden Stellhebel dar; in Korea selbst jedoch trägt es erheblich zum Bruttoinlandsprodukt bei und ist somit von hoher Bedeutung. Um dort angestellt zu werden, sind Abschlüsse von Elite-Universitäten nötig; wer dort arbeitet, hat es geschafft und gehört gewissermaßen zur „Upper Class“. In der deutschen Zentrale hingegen gilt die koreanische Tochter unter Qualitätsgesichtspunkten als weltweites Schlusslicht. Die Kontroversen sind also vorprogrammiert – die Vorstände aus Deutschland kommen mit der Botschaft: „Ihr seid die Schlechtesten!“, während das Selbstbild der Koreaner dem völlig entgegensteht. Ein größerer Konflikt würde weit über die Unternehmensgrenzen hinaus für Aufsehen sorgen und mitunter sogar Politiker zu einer Reaktion animieren.

Das Zusammenbringen der beiden Seiten ist eine Frage der Kultur und des Verständnisses von Zentralität und Dezentralität. Wer sich nicht mit der Geschichte des Landes und der Bedeutung des Unternehmens vor Ort auseinandersetzt, wird die Reaktion der Koreaner auf eine eventuelle Kritik nicht verstehen, ebenso wenig wie das Selbstverständnis der dortigen Mitarbeiter, die über eine hochwertige Ausbildung verfügen und entsprechende Erwartungen an Aufstieg, Vergütung und Wertschätzung stellen.

Fall C: Der Kollege im Krankenhaus. Das deutsch-französische Management-Team des IT-Unternehmens besuchte das Tochterunternehmen in Israel. Während eines Meetings wurde einem der Manager schlecht; er musste ins Krankenhaus und dort auch über Nacht bleiben. Am nächsten Tag jedoch war die Reise beendet, und sämtliche deutschen und französischen Manager reisten ab. In der Organisation vor Ort sorgte dieser Umstand für erheblichen Aufruhr, da dort alle erwartet hatten, dass mindestens ein Mitglied des Management-Teams vor Ort bleiben würde, bis der Kollege genesen ist (der jedoch auch selbst weder davon ausging noch wünschte, dass seine Kollegen den Aufenthalt verlängerten). Die Situation eskalierte derart, dass mein Coachee nach drei Wochen erneut nach Israel reiste und den Dialog mit den dortigen Führungskräften suchte, da deren Vertrauen in das Management-Team gebrochen war.

Hier wird die Tragweite des Themas Interkulturalität deutlich: Es ist notwendig, Feingefühl zu entwickeln und zu verstehen, welche Werte in der anderen Kultur von Bedeutung sind. Auch für implizite Botschaften wie etwa „*Reisen Sie wirklich alle ab?*“ muss ein Gehör entwickelt werden.

(3) Konsequenzen für die Coachees auf räumlicher Ebene

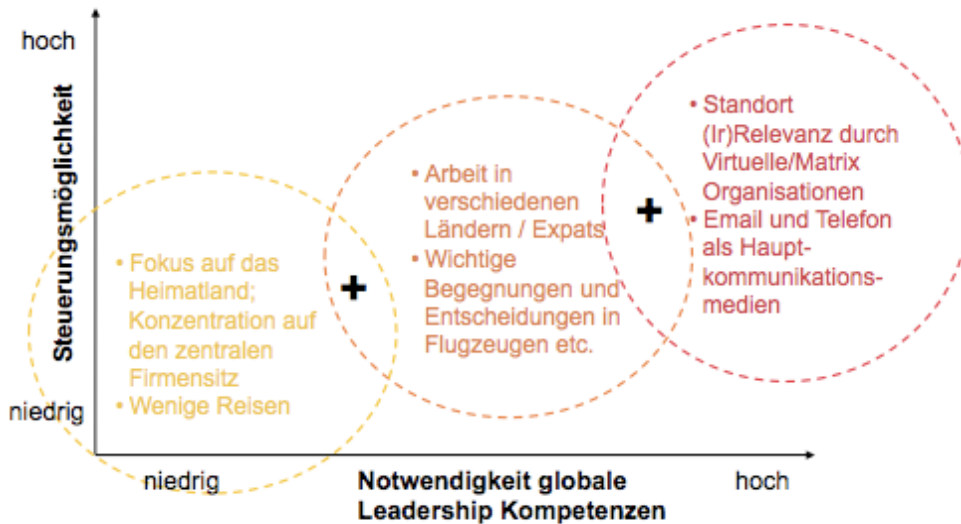


Abbildung 5: Konsequenzen für die Coachees auf räumlicher Ebene

„Je globaler, desto virtueller“ – dies gilt auch für Unternehmen. Und je virtueller die Organisation eines Unternehmens, desto mehr steigt die Bedeutung von Orten, die bewusst steuerbar und nutzbar sind. Diese Ebene wird häufig vernachlässigt oder nicht ausreichend ernst genommen.

Fall C: Das Indien-Meeting. Für den indischen Standort des IT-Unternehmens sollte eine neue Strategie entwickelt werden. Der einstige Status von Indien als Low-Cost-Land, in das einfache Programmieraufgaben delegiert werden, gehört längst der Vergangenheit an. Die Mitarbeiter verfügen über immer mehr Know-How und haben entsprechend höhere Ansprüche an die eigenen Aufgaben; sie wollen Produkte oder Projekte gesamthaft betreuen. Im Rahmen des Coachings stellte sich heraus, dass der Vorstand sein Team bisher nicht davon überzeugen konnte, dass diese Veränderung von hoher Relevanz ist und dass neue Lösungen gefunden werden müssen, um die Abwanderung hochqualifizierter Mitarbeiter zu verhindern. Als Ergebnis der Coaching-Sitzung wurde vereinbart, das nächste Meeting des Management-Teams in einer anderen Form als üblich abzuhalten: Statt zwei Mitglieder aus Indien per Videokonferenz zuzuschalten, sollte das gesamte Team nach Indien reisen. Der erste Tag der dortigen Konferenz sollte für diverse informelle Treffen mit Führungskräften und Mitarbeitern vor Ort genutzt werden, ohne dabei spezifische Inhalte vorzugeben. Bereits beim ersten gemeinsamen Abendessen machte sich gegenseitiges Verständnis in Form zahlreich ausgetauschter Geschichten und „Aha’s“ bemerkbar. Am folgenden Tag hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, dem Management-Team ihre Tätigkeiten zu präsentieren und selbst entwickelte Pilotprojekte und -produkte vorzustellen. Am dritten Tag fand schließlich die Strategiesitzung statt, in der die Zukunft des Standortes besprochen wurde; dabei war im gesamten Team das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Sache spürbar. Am Abend wurde das Ergebnis der Strategiesitzung sämtlichen Mitarbeitern vorgestellt – mit durchweg positivem Feedback.

Der durchschlagende Erfolg war eindeutig durch den Ortswechsel bedingt. Noch heute wird in dem Konzern oft auf das legendäre „Indien-Meeting“ Bezug genommen. Ein erfreulicher Nebeneffekt waren übrigens die handy- und blackberryfreien Zeiten während des Hin- und Rückfluges, in denen immer wieder in unterschiedlichen Grup-

pierungen diskutiert wurde – offenbar ist ein Flugzeug ein idealer Ort für produktive Führungskonferenzen.

(4) Konsequenzen für die Coachees auf zeitlicher Ebene

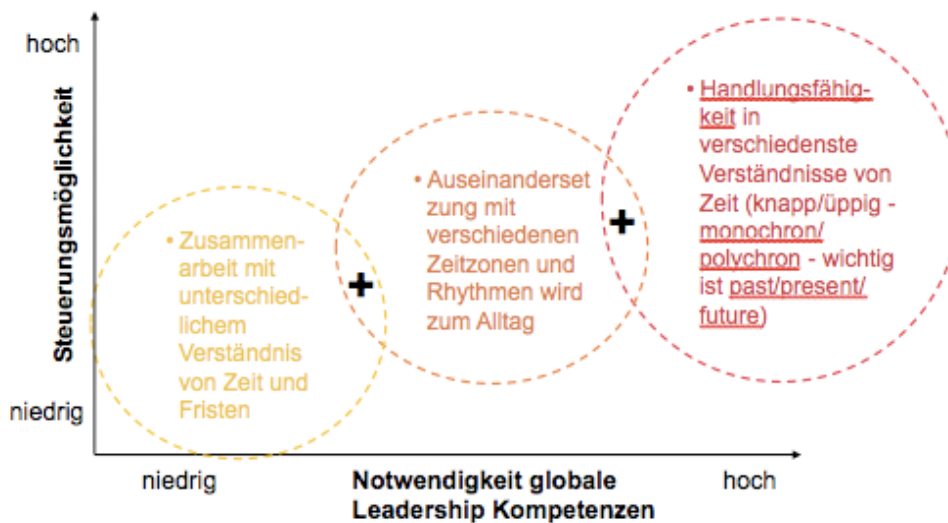


Abbildung 6: Konsequenzen für die Coachees auf zeitlicher Ebene

Je globaler die Zusammenarbeit, desto unterschiedlicher sind die Verständnisse von Zeit sowie die Zeit an sich.

Fall C: Die Zeit an sich. Der Coachee bat mich, bei einer Telefonkonferenz, die er wöchentlich moderierte, zuzuhören, um ihm später Feedback geben zu können. In diesem Fall nahmen Mitarbeiter aus sechs verschiedenen Ländern teil, die gemeinsam an einem Projekt zur Strategieumsetzung arbeiteten. Erst nach einiger Zeit wurde mir bewusst, dass eine Person eben erst aufgestanden war, die zweite gerade Mittagspause hatte und eine dritte gleich aufbrechen würde, um ihr Kind von der Schule abzuholen. Für eine Teilnehmerin aus Kalifornien war es gerade vier Uhr morgens – anderenfalls hätte man gar kein gemeinsames Zeitfenster gefunden. Aus diesen zeitlichen Rahmenbedingungen ergeben sich völlig unterschiedliche Energien und eine spezifische Dynamik für jeden Teilnehmer. Dies wurde jedoch in keiner Weise angesprochen, vielmehr stieg man unmittelbar in die Inhalte ein und sprang anschließend von Thema zu Thema.

Gemeinsam mit dem Coachee beschlossen wir, die nächste Telefonkonferenz mit eben diesem Aspekt zu beginnen: Jeder Teilnehmer sollte kurz die Einstiegsfrage beantworten, wie spät es gerade sei, wie es ihm/ihr gehe und was vor und nach dem Telefonat noch anstehe. Dies schuf bei allen Beteiligten ein verändertes Bewusstsein: Plötzlich konnte man besser einordnen, warum Amélie oft etwas ungeduldig ist; sie hat einen harten Tag hinter sich und muss immer sehr darauf achten, die Telefonkonferenzen pünktlich zu beenden, um ihr Kind vor der Schule abzuholen, – denn wenn sie dies, wie beim letzten Mal, nicht innerhalb von 30 Minuten nach Schulschluss tut, muss sie das Kind (so ist es in ihrem Land üblich) bei der örtlichen Polizeibehörde abholen. Jörg hingegen ist entspannt, denn er beginnt gerade den Tag mit einer Tasse Kaffee, und Barbara braucht immer etwas Zeit, um in die Gänge zu kommen, denn für sie ist es noch mitten in der Nacht. Die Zeitkomponente ist sicher nicht der Schlüssel zur Lösung

aller Probleme, war jedoch ein wichtiger Faktor, und es wirkt sich positiv aus, wenn Jörg zu Amélie sagt: „Oh, du musst auflegen, sonst musst du wieder zur Polizei! Ich rufe dich morgen an und berichte, was wir zum letzten Punkt noch besprochen haben.“ Das gesamte Team entwickelte eine veränderte Art des Umgangs und begann, füreinander Verantwortung zu übernehmen.

Fall A: Das Verständnis von Zeit. Das Tochterunternehmen des Coachees sollte zum ersten Mal für das Ausland produzieren; es ging um eine bedeutende Anlage, die für die Firma einen Export-Piloten darstellte. Es kam zu einer terminlichen Verzögerung, von der der Coachee seinen Kunden in Kenntnis setzen musste. Statt der erwarteten heftigen Beschwerde kam die gelassene Antwort: „Mein Gott, wir haben die letzten 3000 Jahre ohne diese Anlage gelebt, wir werden die nächsten sechs Monate auch noch überleben – und wir sind mit der bisher gelieferten Qualität sehr zufrieden!“

2.3 Implikationen für das Coaching

Coaching im internationalen Kontext muss sich spezifischen Herausforderungen stellen, die über das klassische Coaching hinausgehen. Im Folgenden sollen einige hilfreiche Tools und Erkenntnisse dargestellt werden, die mir in meiner bisherigen Coaching-Praxis geholfen haben. Einige dieser Punkte lassen sich auch auf das Coaching im nationalen Kontext übertragen.

(1) Egal wie man es nennt, Hauptsache es wirkt!

Viele Unternehmen verfügen nicht über eine differenzierte Bezeichnung, um Coaching von anderen Beratungsformen zu unterscheiden. Ob die Intervention Coaching, Beratung, Supervision, Counselling, Sparring oder Training genannt wird, ist nebensächlich und der jeweiligen Organisations- und Landeskultur so anzupassen, dass der Begriff niemanden irritiert. Die Coachees selbst legen in der Regel auch keinen Wert auf eine dezidierte Definition; sie möchten mit jemandem sprechen, der ihnen hilft, ihre Probleme zu lösen, egal ob Coach, Trainer oder Berater. Viel entscheidender sind die angesprochenen Themen und die Fähigkeit, zuzuhören, die entscheidenden Fragen zu stellen und sowohl persönlich als auch professionell Vertrauen zum Coachee aufzubauen.

(2) Coaching ist gleich Coaching? Nicht überall!

Über die Namensgebung hinaus sind die Erwartungen an ein Coaching in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich. Eine geeignete Metapher hierfür sind Hochzeitsbräuche: Stellen Sie sich vor, Sie müssten als „internationaler Wedding Coach“ eine Hochzeit organisieren – sicher würde sich eine italienische Hochzeit stark von einer deutschen, einer kenianischen oder einer chinesischen unterscheiden. Auch wenn der Vorgang fast überall bedeutet, dass sich zwei Menschen binden und dies feiern, bleibt stets ein enormer Ausgestaltungs- bzw. Interpretationsspielraum.

In Deutschland wird Coaching meistens stark mit persönlichen, eher individualpsychologischen Themen verbunden. Viele Coaches haben eine psychotherapeutische Ausbildung und setzen ihren Schwerpunkt auf die individuelle Entwicklung von Personen. In den USA erlebe ich einen stärkeren Business-Bezug; es geht eher um Themen aus dem Geschäftsleben. In Frankreich versichern viele Coaches ihren Klienten immer wieder, sie „betrieben keine Psychotherapie“ und haben auch nichts mit dieser Disziplin zu tun (das Thema Psychotherapie wurde in Frankreich in den letzten Jahren immer wieder kontrovers diskutiert, da spirituelle Heiler und Gurus ihre Tätigkeiten als solche ver-

kaufen). In manchen arabischen Ländern wiederum wird vom Coach erwartet, die Rolle eines „Präsidentenberaters“ einzunehmen.

(3) Coachees sind Teil einer Organisation und schweben nicht im luftleeren Raum

Der Coach muss die Kultur des Unternehmens verstehen; es gilt herauszufinden, was in der Organisation „*The way business is done around here*“ ist (vgl. Punkt 1. Stufen der Internationalisierung). Hilfreiche Quellen sind dabei die Unternehmensgeschichte, der jeweilige Internationalisierungsgrad, Pressemeldungen oder Mitarbeiterberichte aus erster Hand, wie sie etwa in Online-Portalen wie Vault.com zu finden sind. Entscheidend sind auch Informationen über die Branche und die entsprechenden Trends, über die Situation im jeweiligen Land und die dortige Bedeutung des Unternehmens. Diese Vorab-Recherchen können sehr aufwändig sein, vor allem für einzeln arbeitende Coaches ohne Zugang zu professionellen Datenbanken. Doch die Mühe zahlt sich aus.

Einen eklatanten Fall von Nichtbeachtung dieses Punktes erlebte ich, als ich mit der Supervision von fünf Coaches beauftragt wurde, die in einem Unternehmen mehrere Führungskräfte begleitet hatten. Um den Kontext zu verstehen, habe ich die Coaches zunächst zu ihrem Kunden befragt, zu dessen Organisationsform, den Kundensegmenten, Mitarbeiterzahlen, Umsätzen und Gewinnen. An sich grundlegende Informationen, zu denen keine Insiderkenntnisse über Strategie oder Branchentrends notwendig waren. Dennoch blieben die meisten meiner Fragen unbeantwortet – im Rahmen des internationalen Business-Coachings eine peinliche Wissenslücke.

(4) Das Coaching soll nicht nur die Person, sondern auch die Organisation entwickeln

Bei den Fallbeispielen A und C handelt es sich um Coaching-Situationen innerhalb eines größeren Beratungs- bzw. Organisationsentwicklungsrahmens, die immer wieder mit anderen Interventionen im System zu koppeln sind. Auch fiel den Coachees dabei immer wieder die Aufgabe einer Reflexion der eigenen Rolle und des Beitrages zu diesen Projekten zu. Auch in Fall B, in dem es sich beim Coaching um eine Einzelmaßnahme handelte, hatten die Handlungen des Coachs wiederholt starken Einfluss auf die Organisationsstruktur und -prozesse.

Meiner Erfahrung nach ist es eine essentielle Grundlage für die Wirksamkeit eines Coachings, die Dynamik und gegenseitige Bedingung der individuellen und organisationalen Entwicklung zu berücksichtigen. Dies gilt nicht zuletzt für Coachings, die zu dem Ergebnis führen, dass der Coachee die Organisation besser verlassen sollte. Im internationalen Kontext ist dieser Faktor meist noch bedeutsamer, da hier rein personenorientierte Entwicklungsfragestellungen rar sind. Es ergeben sich immer wieder Interessenkonflikte und Spannungen, welche Inhalte in das vertrauliche Setting gehören und was in Richtung Systementwicklung transportiert werden muss.

(5) „Cosmopolitan Executives“ – die neue Form der Aristokratie

Die meisten „Cosmopolitan Executives“, also international tätige Führungskräfte, haben zahlreiche Gemeinsamkeiten. Dies ist metaphorisch vergleichbar mit der europäischen Aristokratie vor einigen Jahrhunderten: Es war *üblich*, Französisch zu sprechen, eine bestimmte Art Kleidung zu tragen und untereinander zu heiraten. Wer die an einem Hof üblichen Manieren und Spielregeln kannte, kam damit auch an anderen Höfen gut zurecht – alles in allem handelte es sich um eine Art universelle Sprache der damaligen Elite. Heutzutage bilden die Cosmopolitan Executives (vor allem im oberen Management) eine ähnliche Form der Elite, die – je nach Standpunkt – mitunter ebenso geliebt oder gehasst wird wie der damalige Adel und der oft eine ähnlich stark ausgeprägte

Selbstverliebtheit oder Selbstbezogenheit nachgesagt wird. Man trifft sie auf Konferenzen, in Flughafen-Lounges, Alumni-Gruppen usw.

Auch ist den Cosmopolitan Executives ein bestimmter Jargon zu Eigen, der sich mit den aktuellen „Management-Moden“ laufend verändert. Als Coach kann man beinahe sicher davon ausgehen, dass dieses Vokabular im Rahmen des Coachings verwendet wird und dass eine Unkenntnis über dessen Grundlagen den Erfolg des Coachings stark gefährden kann. Wenn eine Führungskraft im Laufe eines Erlebnisberichts den Begriff *EBIT* erwähnt, ist es für den Coach nicht unbedingt ratsam, nachzufragen, was das eigentlich sei, denn dadurch wird (1) eine heftige, wahrscheinlich unbeabsichtigte Irritation erzeugt und (2) wertvolle Zeit für Themen verwendet, die für das Erreichen der Coaching-Ziele nicht relevant sind. Eine Ausnahme sind besondere Formen des Coachings, die durch fachfremde Coaches wie Pfarrer oder Theaterschauspieler angeboten werden – von diesen wird kein Manager tiefere betriebswirtschaftliche Kenntnisse erwarten. Wenn es sich jedoch um ein Business-Coaching handelt, so sollte ein Minimum an Vokabular und Spielregeln bekannt sein, um sich auf sicherem Parkett bewegen zu können.

(6) Coachees wollen geliebt werden ... und Sex ist überall!

Auch wenn sie es nicht zugeben werden – Manager wollen geliebt werden. Dies liegt u.a. daran, dass sie sich oft und in hohem Maße Kritik ausgesetzt sehen. Ein Ausspruch eines Coachees ist symbolisch hierfür: *„Ich bin froh, dass jetzt Wochenende ist, dann muss ich meiner Familie nicht erklären, warum so schreckliche Sachen über mich in der Zeitung stehen.“* Die Führungskräfte sind oft Projektionsfläche für Erfolge und Misserfolge ihrer Unternehmen, werden als Helden bejubelt oder als Sündenbock beschimpft; nur konstruktive Rückmeldungen erhalten sie äußerst selten. Damit sie jedoch im Coaching-Prozess offen für Feedback sind, bedarf es einer differenzierten Kombination von Nähe, Sympathie und Vertrauen auf der einen und Distanz auf der anderen Seite; diese muss immer wieder aufs Neue austariert werden.

Zahlreiche Coachees haben mir im Laufe des Coaching-Prozesses von Gefühlen wie Sympathie, Anziehung, Attraktivität oder Erotik in Bezug auf Mitarbeiter berichtet; umgekehrt wurden mir auch einige (teilweise haarsträubende) Geschichten von Annäherungsversuchen seitens der Mitarbeiter erzählt. Meistens wollten die Coachees herausfinden, was sie tun können, um Grenzüberschreitungen zu vermeiden und handlungsfähig zu bleiben. Dieser Aspekt gewinnt in unserer erotisierten Welt – auch über mehrere Kulturen hinweg – an Bedeutung, wird jedoch in der Management-Ausbildung kaum thematisiert. Darüber hinaus kommt es im internationalen Kontext oft zu Missverständnissen: Was in einer Kultur als Annäherung verstanden wird, kann in einer anderen völlig bedeutungslos sein. Daher sind Themen wie Sex, Macht, Nähe und Distanz auch im Business Coaching von hoher Relevanz.

Nach dieser Betrachtung entscheidender Erfahrungen stellt sich die Frage, welche spezifischen Anforderungen sich an Coaches ergeben, die im internationalen Kontext tätig sind.

2.4 Anforderungen an Coaches

In fast allen Fällen ist über das generelle „Coaching-Prozess-Wissen“ hinaus weitere Expertise des Coachs notwendig. In den Fallbeispielen etwa ergaben sich folgende Anforderungen:

- Fall A: Expertise zum Change Management, Stakeholder- und Beziehungsmanagement zwischen verschiedenen Interessengruppen, Umgang mit Medien und Öffentlichkeit, Umgang mit Trennungsprozessen und mit der Macht der Gefühle, Verstehen der verschiedenen Logiken des Mutterkonzerns und des Tochterunternehmens.
- Fall B: Expertise zum Thema Organisationsdesign im internationalen Kontext und zu Corporate Governance.
- Fall C: Expertise zu Strategieentwicklung und Strategieimplementierung, Kenntnis der Spielregeln in der IT-Branche sowohl national als auch im Kontext verschiedener Länder.

Die Erwartungen an den Coach und dessen Expertise sollten vor und während des Coaching-Prozesses immer wieder thematisiert werden. Es ist auch durchaus professionell, bei Themen, die einem selbst fremd sind, externe Unterstützung oder Fachexpertise zu Rate zu ziehen. Generell sind hinsichtlich der zahlreichen Anforderungen, die das Coaching im internationalen Kontext für die Coaches mit sich bringt, folgende Empfehlungen hilfreich:

- *Die Realität, den Kontext und die Sprache des Coachees entdecken und respektieren.* Studien zufolge arbeiten die meisten Führungskräfte in einem 7-9-Minuten-Rhythmus, d.h. sie beschäftigen sich maximal neun Minuten mit einem Thema, bevor sie sich einem neuen zuwenden (müssen). Eine eingehendere Reflexion ist also für die meisten Führungskräfte eine neu zu erlernende oder zumindest zu erweiternde Fähigkeit. Dies sollte der Coach sich stets vor Augen halten, den Coachee nicht überfordern und es nicht direkt als Widerstand interpretieren, wenn sich ein Manager der Reflexion entzieht.
- *Sich die kulturellen Dimensionen, in denen der Coachee arbeitet, bewusst machen.* Dies gilt insbesondere, wenn Coach und Coachee einen unterschiedlichen kulturellen Background haben.
- *Supervision und Unterstützung für sich selbst organisieren (und verrechnen).* Kürzlich teilte ich einem Kunden im Coaching-Prozess mit, dass ich für eine bestimmte Fragestellung, die ihn beschäftigte, keine weitere Ideen habe und mich mit einer neutralen Kollegin besprechen möchte; das Ergebnis dieser Supervision würde ich ihm anschließend zur Verfügung stellen. Wie sich herausstellte, war diese Vorgehensweise für den Kunden äußerst hilfreich und spannend, und selbstverständlich hat er die Kosten dafür übernommen. Weitere Möglichkeiten bestehen darin, Coaching-Sitzungen aufzunehmen oder zu transkribieren und mit Kollegen in einem vertraulichen Rahmen zu besprechen.

Amel Karboul, Dipl.-Ing., nach Stationen bei der Beratergruppe Neuwaldegg, The Boston Consulting Group und der Daimler Chrysler Corporate University ist sie heute Managing Partner der Unternehmensberatung Change, Leadership & Partners (Tunisia, Germany, USA). Sie coacht Führungskräfte weltweit und ist zudem Lehrbeauftragte u.a. am Schweizer ZfU.
 Blog: www.karboul.com.