

# Interkulturelles Coaching

## Ute Clement und Ulrich Clement

### Wofür Coaching im interkulturellen Management?

Wer im Management auf internationaler Ebene handelt und verhandelt, tut dies auf dem Hintergrund seiner eigenen Kultur, deren Werte, Verhaltensstile und interaktiven Erwartungen. Interkulturelles Management wird von kulturabhängigen Managern betrieben. Auslandserfahrene Führungskräfte wissen, daß weder sie selbst noch ihre Geschäftspartner keiner Kultur angehören können und daß bei internationalen Geschäftsbeziehungen die Berücksichtigung des kulturellen Hintergrundes ihrer Partner entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg der Kooperation ist. Interkulturelle Kompetenz ist also keine stilistische oder ästhetische Zugabe, sondern berührt den Kern der Kooperation sowohl bei internationalen Fusionen als auch bei befristeten Projekten. Trotz der zunehmenden Globalisierung von Verhandlungsstilen und Umgangsformen sind internationale Geschäftsbeziehungen anfällig für "Kulturfehler", also ungewollte Kränkungen, Irrtümer, Peinlichkeiten, Ärgernisse oder Mißverständnisse, die zwischen den Partnern entstehen, wenn beide über ungeprüfte kulturbedingte Annahmen stolpern, ohne den Grund der Irritation zu erkennen.

Interkulturelles Coaching hat diese Irritationen zum Thema. Unter interkulturellem Coaching verstehen wir die Unterstützung von Führungskräften bei der Lösung kommunikativer Probleme im interkulturellen Management. Wer die Begrenztheit und die Relativität der eigenen Kultur und der Kulturabhängigkeit des eigenen Handelns nicht einzuschätzen und damit zu arbeiten vermag, kann dort kaum Erfolg haben. interkulturelles Coaching **zielt auf die** Wahrnehmung und Berücksichtigung des Einflusses kulturgebundener Verhaltensweisen. Auch wenn Anlaß für interkulturelles Coaching mißlungene oder kritische Situationen und Beziehungen mit internationalen Geschäftspartnern sind, ist das Ziel nicht unbedingt deren völlige Vermeidung. Nicht die Null-Kulturfehler-Linie ist das Ziel, sondern die wertschätzende Aufmerksamkeit für die kulturgebundenen Bewertungen, Verhaltenserwartungen und Verhandlungsrituale der Geschäftspartner. Ein Null-Kulturfehler-Ziel, das dasselbe auch vom Verhandlungspartner erwarten würde, liefe

auf das fragliche Ideal einer kulturneutralen Kommunikation hinaus, die von sämtlichen kulturellen Eigenheiten der Partner bereinigt ist. Ein solches Ziel ist nicht nur unrealistisch, es ist auch unattraktiv. Auch wenn der geschäftliche Erfolg das erste Ziel ist, lebt der Prozeß des interkulturellen Managements vom Charme der kulturellen Besonderheiten, von den kleinen und großen Irritationen, die die Geschäftsabläufe begleiten. "Charme" ist hier natürlich mit einer Prise abgeklärten Humors zu verstehen, der sich erst dann einstellen kann, wenn die kritische Situation gemeistert (oder unwiderruflich gescheitert) ist. Im laufenden Prozeß werden die Irritationen als ärgerlich und behindernd empfunden. Die Kunst interkulturellen Coachings besteht darin, die meist mit unangenehmen Affekten begleiteten Störungen als "Befunde" zu entschlüsseln und in eine neue Handlungsperspektive zu setzen.

### **Was ist Coaching?**

Ehe wir auf einzelne Aspekte des interkulturellen Coachings eingehen, sei kurz unser generelles Verständnis von Coaching skizziert. Danach läßt sich Coaching am besten als arbeitsbezogene Selbstreflexion definieren. In Coachingprozessen wird eng entlang der Nahtstelle von "Person" und "Funktion" gearbeitet. Sie berücksichtigen damit die Verbindung von individueller und organisationaler Wirklichkeit gleichermaßen. Coaching basiert auf Beziehungswissen und Organisationswissen, also dem Wissen über die Dynamik menschlicher Beziehungen und dem Wissen über das Funktionieren von Organisationen.

Aus systemischer Perspektive behandelt Coaching die Eigenlogik des Systems Coachee ("Person") und die System-Umwelt-Interaktion Coachee-Arbeit ("Funktion"). Aus der Innenperspektive des Coachees handelt es sich um eine System-Umwelt-Relation ("ich und die Arbeit"), aus der Außenperspektive des Coaches um eine strukturelle Kopplung des Systems Coachee mit dem System Institution.

Damit sind - formal - drei Foci angesprochen:

- auf der "Input"-Seite des System-Umwelt-Verhältnisses Fragen der Komplexitätsreduktion und der damit verbundenen Selektionsmechanismen.

Inhaltlich übersetzt betrifft dies alle Aspekte der Wahrnehmung, also

Wirklichkeitskonstruktion des Coachees. Beim interkulturellen Coaching sind hier insbesondere kulturabhängige Wahrnehmungsmuster gemeint. Leitfrage diese Focus heißt: Was nehme ich wahr?

- auf der "Throughput"-Ebene Fragen der strukturellen Determiniertheit und Kopplung von Systemelementen, unabhängig von der Umwelt. Inhaltlich geht es hier um die Identität des Coachees, seine Gefühle, sein Selbstbild und seine Zukunftsvisionen. Leitfrage diese Focus lautet: Wer bin ich?

- auf der "Output"-Seite des System-Umwelt-Verhältnisses Fragen der Kontingenz, also der Verhaltensoptionen des Systems. Inhaltlich geht es um das Verhalten des Coachees, im interkulturellen Kontext zeigt sich hier seine interkulturelle Handlungskompetenz. Leitfrage der Output-Seite ist: Wie handle ich?

Da alle drei Foci zwar unterscheidbar sind, aber eng zusammenhängen, muß anspruchsvolles Coaching alle drei berücksichtigen. Deshalb greifen interkulturelle Workshops, die sich auf Do's und Don'ts, also auf die Output-Seite, begrenzen, nach unserer Ansicht zu kurz. Sie intendieren die Standardisierung des Verhaltens im fremdem kulturellen Kontext, ohne die individuellen Wahrnehmungen und Eigenheiten der handelnden Personen zu berücksichtigen. Das gilt erst recht für interkulturelles Coaching, das sich auf das Individuum im einem spezifischen interkulturellen Kontext konzentriert (z.B.: Herr M. in einem deutsch-amerikanischen Projekt), nicht auf den durchschnittlichen und unspezifischen Kultur-Bias (z.B.: Deutsche in Zusammenarbeit mit Amerikanern).

### **3. Interkulturelle Kompetenz: Orientierungslinie des interkulturellen Coaching**

Interkulturelles Coaching orientiert sich am Ideal einer interkulturellen Kompetenz. Darunter verstehen wir sowohl eine Haltung als auch ein substantielles Wissen. Als Haltung meint interkulturelle Kompetenz das Bewußtsein, daß die eigene Kultur nur eine von vielen ist, daß in jeder Kultur eigene Vorstellungen davon existieren, was

“real” ist, was Menschen unausgesprochen voneinander erwarten können. Dieses Bewußtsein ist noch kein Wissen um diese Unterschiede. Aber es ist eine wesentliche Voraussetzung für die Neugier am Fremden, eine Entdeckerhaltung, ohne die jedes Wissen steril bliebe. Dagegen ist interkulturelle Kompetenz mit einer Einstellung, die das Fremde nicht aufmerksam beschreibt, sondern durch an der eigenen Kultur orientierte Bewertungen abtut, unvereinbar.

Eine derart bewertende Haltung ist durch die Angst vor dem Fremden und Unbekannten geleitet. Andersartiges wird als Störung des eigenen Weltbildes erlebt und durch Abwertung alles anderen gesichert. Die Wahrnehmung ist so selektiv, daß das vorbestehende Wissen bestätigt wird und das damit Unvereinbare abgewertet und damit bagatellisiert wird.

#### **4. Störung als Information**

Im Kontext internationaler Zusammenarbeit ist die Kultur nicht von primärem Interesse. Sie ist lediglich Hintergrund der geschäftlichen Abläufe. Dabei werden die kulturellen Unterschiede im Regelfall solange nicht thematisiert, wie die Geschäftsprozesse reibungsarm ablaufen. Relevant werden sie erst, sobald die Kulturunterschiede nicht einfach als stilistische Randerscheinung “mitlaufen”, sondern zu Irritationen und Störungen führen.

Die Kunst besteht nun darin, eine solche Störung als Information zu sehen, sie sich sozusagen zum Freund zu machen, statt sie bloß als Mangel oder Defizit wahrzunehmen und möglichst schnell abschaffen zu wollen. Der Ethnopschoanalytiker Georges Devereux (1973) hat dieses als methodisches Prinzip in der Begegnung mit dem Fremden entwickelt. Seinem Ansatz zufolge dienen alle Arten von Methoden (z.B. Messungen, Datenerhebungen, aber auch interaktive Formalisierungen wie Verhaltensregeln, Kleiderordnungen etc.) zwischen Menschen dazu, die Angst zu reduzieren, die entsteht, wenn sich Menschen Unbekanntem (also auch unbekanntem anderen Kulturen oder Angehörigen anderer Kulturen) gegenüber sehen. Devereux zufolge kann jede in einer Begegnung aufkommende und mit Angst begleitete Störung als Information gesehen und entsprechend genutzt werden. Die Devise, die sich auch für das interkulturelle Coaching ableiten läßt, heißt also “die Störung nutzen” statt “die Störung unterdrücken”. Diese Haltung ist zunächst

kontraintuitiv, da Verhandlungspartner in aller Regel Interesse an glatten Abläufen haben und der primäre Impuls stets dahin geht, Störungen zu übergehen oder zu unterdrücken. Das Unterdrücken von Störungen, die aus interkulturellen Unterschieden resultieren, kann aber den fatalen Nebeneffekt haben, daß der Kooperationspartner den Eindruck gewinnt, die Störungsbeseitigung gehe auf Kosten seiner Interessen, seiner kulturellen Selbstverständlichkeiten oder seiner Selbstachtung. Eine solche Störungsbeseitigung kann dann das Problem verschärfen statt es zu lösen, weil oft auch die Art der Störungsbeseitigung kulturspezifisch ist.

Tabelle 1: Umgang mit Störungen in der interkulturellen Kommunikation

<b>Störungen unterdrücken</b>	<b>Störungen nutzen</b>
Keine Irritation zeigen	Irritation zeigen
auf "richtigen" Ablauf drängen	innehalten
"mehr desselben"	vermeintliche Selbstverständlichkeit erfragen
eigene Wahrnehmung als "realistisch" kennzeichnen	die Möglichkeit mehrerer Sichtweisen ins Spiel bringen
Schuld an der Störung definieren	metakommunizieren
gegen die Kulturdifferenz arbeiten	keine Schuldfrage stellen, sondern "Passung" der Interaktionserwartung überprüfen
	mit der Kulturdifferenz arbeiten

Diese Einstellung zu Störungen ist ganz entscheidend. Für Verhandlungspartner aus Unternehmen mit einer Null-Fehler-Haltung ist das Nutzen von Störungen - die in diesem Verständnis ja gefürchtet sind - eine große Herausforderung, da es mit der Unternehmenskultur inkompatibel erscheint. Erfahrungsgemäß rächt sich aber oft bei interkulturellen Projekten ein scheinbarer Zeitgewinn, der in der Startphase durch Störungsunterdrückung erreicht wird, weil die nicht berücksichtigten Kulturdifferenzen dann mittelfristig in der Umsetzungsphase wirksam werden und zu erheblich aufwendigeren Korrekturen führen, als wenn die Kulturdifferenzen zu Beginn mitbedacht worden wären.

## 5. Kognitives Wissen

Hofstede (1991, S.258) unterscheidet drei Phasen des Erlernens interkultureller Kommunikation, nämlich Bewußtwerden, Wissen und Fertigkeiten . Auch wenn wir Hofstedes zeitliche Charakterisierung als Phasen nicht teilen - Fertigkeiten können dem Wissen vorausgehen und umgekehrt, Bewußtsein ist nicht unbedingt Voraussetzung für Wissen -, scheint uns eine Unterscheidung nach Komplexitätsgrad und Reflexionsniveau sinnvoll, um die Ebenen zu beschreiben, auf denen interkulturelles Coaching ansetzt.

Expatriate Briefings oder Crash-Kurse vor Auslandsaufenthalten konzentrieren sich in der Regel auf die Fertigkeitsebene, also auf die Vermittlung von Sprache, Benimm-Regeln und Gebrauchsanweisungen für den alltäglichen Umgang. Solche Kurse bleiben freilich “steril”, wenn sie ohne Hintergrundwissen und - im schlechten Fall - sogar ohne eine Grundhaltung der cultural awareness, also ohne Bewußtsein bleiben. Nach unserem Verständnis sollten interkulturelle Coachings alle drei Ebenen bedienen, wobei im Prinzip von jeder Ebene aus ein Einstieg möglich ist. Als produktivste und für international tätige Führungskräfte am besten anschlussfähige Ebene hat sich die mittlere Ebene des Wissens gezeigt. Sie ist spezifischer und anwendungsrelevanter als das Bewußtwerden und läuft weniger Gefahr, sich in Details zu verlieren als die Ebene von Fertigkeiten. Zudem ermöglicht sie mehr situationsübergreifendes Lernen ist und erlaubt Transfer auf nicht planbare und vorhersagbare Situationen.

Als sehr gut anschlussfähiges Modell hat sich das Modell von Fons Trompenaars (1993) erwiesen, dem von Teilnehmern interkultureller Maßnahmen eine hohe Plausibilität zugesprochen wird, wohl auch deshalb, weil Trompenaars sein Modell sehr detailliert für geschäftliche Beziehungen illustriert. Es unterscheidet fünf Dimensionen, die sich auf den Umgang mit anderen Menschen beziehen, eine Dimension des Zeiterlebens und eine, die sich auf den Umgang mit Natur bezieht. Tabelle 2 beschreibt diese Dimensionen in verkürzter Form.

Tabelle 2: Leitdimensionen kultureller Unterschiede (nach Trompenaars)
<b>Universalismus versus Partikularismus</b>
Universalistische Kulturen stellen allgemeingültige Gesetze und Normen über persönliche Beziehungen.
Partikularistische Kulturen bewerten persönliche Beziehungen höher.
<b>Individualismus versus Kollektivismus</b>
Individualismus: Beziehungen zwischen Menschen sind lockerer und autonomiebetonter.
Kollektivismus: enge, oft großfamiliäre Beziehungen mit starken Abhängigkeiten, bei denen Gruppeninteressen vor Einzelinteressen stehen. "Nein" gilt als harte Konfrontation.
<b>neutral versus affektiv</b>
neutral: Selbstbeherrschung und kühl-sachliches Auftreten wird favorisiert. Es wird wenig gelacht, Körperkontakt wird vermieden.
Gestikulieren und Körperkontakt sind üblich.
<b>spezifisch versus diffus</b>
spezifisch: beruflicher und privater Kontext werden getrennt. Beziehungen sind kontextspezifisch.
Freundschaften werden schnell geschlossen und schnell beendet
diffus: Beruf und Privatleben sind vermischt. Beziehungen sind zweckfrei. Freundschaften werden langsam geschlossen und halten lange.
<b>leistungsorientiert versus askriptiv</b>
leistungsorientiert: Respekt für Vorgesetzte beruht auf Erfolgen. Geschlecht und Alter sind wenig
aufgabenrelevant. Titel gelten nur in dem Kontext, in dem sie erworben wurden.
askriptiv: Respekt für Vorgesetzte ergibt sich aus ihrem Engagement für die Firma. Führungskräfte sind
meist mittleren Alters, männlich und durch ihren "Background" qualifiziert. Titel dienen als kontextunabhängige Statusmarker.
<b>monochroner versus synchroner Umgang mit Zeit</b>

monochron: Aufgaben werden der Reihe nach erledigt. Der Terminkalender bestimmt den Ablauf.
Pünktlichkeit ist hoher Wert. Verstrichene Zeit ist verlorene Zeit.
synchron: Mehrere Aufgaben werden parallel erledigt. Menschen und Begegnungen haben Vorrang vor Terminen. Heute verstrichene Zeit kommt morgen wieder.
<b>externale versus internale Kontrolle von Natur</b>
external: Menschen sind Teil der Natur. Anderen gegenüber wird Kompromiß und Harmonie gesucht. Wellenbewegungen, Umbrüche und zyklische Prozesse werden als "natürlich" toleriert
internal: Menschen beherrschen die Natur. Anderen gegenüber wird Überlegenheit und Kontrolle gesucht. Unbehagen, wenn die Umwelt als unkontrollierbar erscheint.

Neben ihrer hohen Plausibilität und Eignung für internationale Geschäftsbeziehungen haben diese Dimensionen den großen Vorteil, statt über spezifische Kulturen spezifische Aussagen zu machen, Punkte der kulturellen Aufmerksamkeit zu benennen, die in multikulturellen Teams oder Konferenzen relevant sind. In interkulturellen Coaching-Settings lassen sich diese Dimensionen am Beispiel von prototypischen Konfliktsituationen und deren Lösung darstellen.

## 6. Emotionales Wissen

Die kognitive Ebene der Wissenvermittlung kann auch durch Vorträge, Lektüre und Videos vermittelt werden. Aber erst erfahrungsgelitetes Lernen, das die emotionalen Komponenten interkultureller Kommunikation und damit die Person des Lernenden einbezieht, bereitet die Coachees einigermaßen auf irritierende und unvorhersagbare interkulturelle Situationen vor. Emotionales Lernen zielt auf die Differenzierung der Intuition in Konfliktsituationen, dient also einem flexiblen Ziel, statt vermeintliche Verhaltenssicherheit zu suggerieren, die jenseits von kulturellen Standardsituationen sofort verloren geht.

Emotionales Lernen verstehen wir spezifisch und pragmatisch, also nicht als diffuse Betonung von Emotionalität, sondern als 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. Auf der emotionalen Ebene bedeutet das oben beschriebene “Nutzen von Störungen”, daß z.B. Ärger oder Ungeduld in bestimmten Situationen als Anlaß genommen werden zu überlegen, welche nicht gleich erkennbare Regel verletzt wurde. Bei Cochees, die dem Ziel eines “emotionalen Lernens” gegenüber zurückhaltend sind, kann es erleichternd sein, emotionale Irritationen als pragmatische Hinweise anzubieten, die einem helfen zu erkennen, daß man über unbekannte Regeln “gestolpert” ist. Solchen Teilnehmern fällt es dann leichter, Irritationen “sportlich” zu nehmen und sich auf die Suche nach der unbekanntem Regel zu machen.

## **7. Interaktives Wissen**

Interaktives Wissen oder Beziehungswissen zeigt sich im konkreten Verhalten mit den interkulturellen Gesprächspartnern. Wir unterstreichen deshalb den Respekt als zentrale Haltung interaktiven Wissens, weil er den kleinsten gemeinsamen Nenner aller interkulturellen Verhaltensregeln darstellt. Respekt gegenüber der fremden Kultur, ihren Vertretern und Symbolen setzt Selbstrespekt gegenüber der eigenen Kultur voraus. Respekt ist eine Haltung, die auf der gleichen Wertschätzungsebene die Differenz der Interaktionspartner wahrnimmt und wertschätzt. Unterwerfung ist ebensowenig respektvoll wie Arroganz. Respekt in Geschäftsverhandlungen heißt weder, alle Bedingungen des Gegenübers zu akzeptieren oder ihm blind zu vertrauen, sondern gelten zu lassen, daß er auf der Basis anderer kultureller Voraussetzungen auch ein anderes Prozeßverständnis und andere Verhandlungsstrategien hat.

Kulturbedingte Irritationen können unterschiedlich stark affektiv besetzt sein. Je affektiver die Irritation empfunden wird, desto schwerer fällt es, den Respekt zu wahren. Affektiver Irritationen, die zum Beispiel mit heftigerem Ärger erlebt werden, verleiten leicht zu Abwertungen. Abwertungen des Gegenübers regulieren die eigene Selbstachtung, erschweren aber die kultursensible Weiterführung der Kommunikation. Besonders stressbeladene Situationen können zum unreflektierten Rückfall in den eigenen Kulturmaßstab führen. Die folgenden Beispiele zeigen den Unterschied einer affektiv eher schwächer und einer affektiv eher stärker erlebten

Irritation.

*Beispiel A:*

*Durch den Merger eines deutschen mit einem amerikanischen Großunternehmen kommt es zu zahlreichen interkulturellen Irritationen. In einem Coaching schildert ein Abteilungsleiter folgende Konflikte: "Wenn wir auf englisch mit den Amerikanern verhandeln, klingt es in deren Ohren merkwürdig, wenn meinen Mitarbeiter mit Mr. Schneider anspreche. Die gehen dann davon aus, daß ich gar nicht sein Vorgesetzter sei. Auf der anderen Seite: Mich in Deutschland mit meinen Mitarbeitern zu duzen, empfinde ich als ausgesprochen unbehaglich. Ich habe mich seit 20 Jahren bei der Arbeit mit niemand geduzt. Jetzt hat mir sogar unser Direktor das Du angeboten, jetzt soll ich zu ihm "Georg" sagen. Wir haben es jetzt mit Vornamen und ‚Sie‘ versucht, aber das ist so komisch, wenn ich zu meiner langjährigen Sekretärin jetzt Waltraud sagen soll. Das bekomme ich fast nicht über die Lippen."*

Beim Coachinggespräch wird vom Coach zunächst auf die Unterscheidung von spezifisch/diffus hingewiesen: In der spezifischeren deutschen Kultur wird der öffentlich-berufliche und der private Umgang weitaus klarer getrennt als in der diffusen amerikanischen.

Bei diesem Coachinganliegen ist die affektive Besetzung begrenzt (Unbehagen, aber keine heftige Reaktion). Der interkulturelle Respekt ist nicht gefährdet. Insofern kann sich das Coaching auch auf einer informativen kognitiven Ebene bewegen. Der Coachee lernt, daß seine in der deutschen Kultur geltende Unterscheidung von privat und beruflich von Amerikanern nicht in der gleichen Art und Weise gemacht wird. Er entwickelt eine Sensibilität seiner eigenen kulturellen Herkunft gegenüber, in dem er seine Befürchtungen, er würde Grenzen und Respekt seinen deutschen Mitarbeitern gegenüber verlieren ernst nimmt. Es besteht keine Notwendigkeit in eine interkulturelle Überanpassung zu gelangen und die Regeln des anderen Landes unhinterfragt zu übernehmen. Er entwickelt mit dem Coach eine Differenzierung derart, daß er seine Mitarbeiter in einem englischen Gespräch mit Vornamen anspricht, im deutschen Gespräch dann aber wieder zu den Nachnamen zurückkehrt.

*Beispiel 2. Ein Mitarbeiter im Verkauf ist massiv verärgert darüber, daß ein thailändischer Geschäftspartner 5-Loch-Felgen bestellt hatte und, als die Lieferung bereits in Thailand war, bemerkt wurde, daß auf die zu montierenden Räder*

*ausschließlich 10-Loch-Felgen gepaßt hätten. Der Auslieferungstermin für die Fahrzeuge drängte. Frage des Coachees: “Wie soll ich den Thailändern sagen, daß sie wirklich Mist gebaut haben?” Wie soll ich gesichtswahrend kommunizieren, wenn “objektiv” Fehler gemacht wurden?*

Zunächst wurde erarbeitet, daß es ein überindividuelles, kulturgebundes Kommunikationsmuster ist, bei einem Konflikt zunächst nach den Schuldigen zu suchen. Durch die Sachorientierung fällt es hier schwer, im Affekt des Ärgers über die falsche Lieferung die Reaktion beim Gegenüber miteinzubeziehen. Gemeinsam wurde folgende Lösung erarbeitet: Der Coachee sollte zunächst nach den Überlegungen der Gesprächspartner fragen, wie es zu der Bestellung in dieser Form kam, dann sollte wiederum gemeinsam festgestellt werden, daß es ein Problem gibt, und daß dafür eine Lösung gefunden werden muß. So konnte vermieden werden, daß der Geschäftspartner einen Gesichtsverlust befürchten mußte, ohne daß das objektive Problem verleugnet werden mußte. Die Coachingarbeit bestand darin, den Coachee von einer schnellen Bewerter-Haltung. (“die haben mal wieder Mist gebaut”) zu einer Haltung des Nachfragens und sich Erkundigens zu bringen.

## **8. Selbststeuerung statt Fremdsteuerung**

Das Beispiele machen deutlich, daß bei kulturbedingten Irritationen – entgegen dem zunächst verspürten Impuls – nur das eigene Verhalten verändert werden kann. Ein “instruktiver” Umgang mit der fremden Kultur ist nicht möglich. Im Beispiel A ist es aussichtslos, von amerikanischen Kollegen eine Differenzierung (die Vornamens-/ Nachnamens-Unterscheidung abhängig vom privaten vs beruflichen Kontext) zu erwarten, die in ihrer Kultur nicht vorbereitet ist. Möglich ist hier lediglich eine Lösung, über die der deutsche Coachee verfügen kann. Im Beispiel B hätte der thailändische Geschäftspartner sein Gesicht verloren, wenn man ihm die Schuld nachgewiesen hätte. So kann es nur durch eine Steuerung des eigenen Verhaltens in Richtung gesichtswahrender Kommunikation zu einer Lösung und zum Erhalt der langfristigen Geschäftsbeziehung kommen.

## **Literatur**

Devereux, G. (1973). Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. München: Hanser.

Hofstede, G. (1991). Interkulturelle Zusammenarbeit. Wiesbaden: Gabler.

Trompenaars, F. (1993). Handbuch Globales Managen. Düsseldorf: Econ.

## **Autoren**

**Ute Clement**, geb. 1958, Dipl. Psychologin

Zentrum für systemische Forschung und Beratung, Heidelberg

Ausbildung zur Bankkauffrau, Deutsche Bank AG, Mannheim

Studium der Psychologie, Wirtschaftspädagogik und Theaterwissenschaften in Heidelberg, Nürnberg und Erlangen, Diplom 1989;

Auslandsaufenthalte in Italien, Großbritannien, und Indien

Leiterin Führungsentwicklungsprogramme, Leiterin Interkulturelles Management bei Daimler Benz AG, Stuttgart 1990-1995

**Arbeitsschwerpunkte:** Interkulturelles Management, Beratung, Coaching, Fort- und Weiterbildungstätigkeit in systemischer Personal- und Organisationsentwicklung

[www.sysemiker.com](http://www.sysemiker.com)

email: uteclement@aol.com

**Ulrich Clement**, geb. 1950; Prof. Dr. phil. Dipl.-Psych.;

Zentrum für systemische Forschung und Beratung, Heidelberg; Professor für Medizinische Psychologie an der Universität Heidelberg

Studium der Psychologie, Pädagogik, Ethnologie und Wirtschafts- und Sozialgeschichte in Mannheim, Hamburg und Hannover. 1986/1992 Promotion/Habilitation Seit 1975 berufliche Tätigkeit in Lehre, Forschung, Psychotherapie und Supervision an den Universitäten Hamburg, Heidelberg und Freiburg i.Br.

Auslandsaufenthalte in Griechenland und den USA; Research Associate an der Columbia University New York

**Arbeitsschwerpunkte:** Beratung, Coaching, Supervision, Psychotherapie; Aus-Fort- und Weiterbildungstätigkeit in systemischer Beratung und Therapie

[www.systemiker.com](http://www.systemiker.com)

email:ulclement@aol.com

