

# Coaching muss kulturspezifisch sein

*Wenn von interkulturellem Coaching die Rede ist, ist meist lediglich das Coaching-Anliegen gemeint, etwa die Arbeit in internationalen Teams. Was dabei vergessen wird: Coaching-Ansätze und -Tools wirken in unterschiedlichen Kulturen anders. Damit Coaching erfolgreich sein kann, muss es also an die kulturellen Bedingungen angepasst sein, meint Sabine Mrazek.*

Es ist schon erstaunlich: Coaching ist das vielleicht wirkungsvollste Personalentwicklungsinstrument des 21. Jahrhunderts. Doch obwohl Bekanntheit, Forschung und Entwicklungsstand in Deutschland weit fortgeschritten sind, denken viele, Coaching funktioniere in allen Kulturkreisen gleich. Oft wird davon ausgegangen, dass es keine Unterschiede in der Wirksamkeit von Coachingansätzen und der Anwendung von Coachingtools in unterschiedlichen Kulturkreisen gibt. Spricht man im Coachingumfeld bisher von interkulturellem Coaching, dann geht es vornehmlich um die Klientenanliegen, zum Beispiel um die Zusammenarbeit eines international besetzten Teams. Von einer kulturorientierten Gestaltung des Coachingprozesses an sich oder von der kulturspezifischen Anwendung von Coachingtools ist dagegen kaum die Rede.

Allenfalls wird noch das Kriterium der Sprache erwähnt. Typisch ist in dem Zusammenhang eine Anzeige wie diese: „Englisch-Muttersprachler als Coach gesucht“. Doch Vorsicht: In England wird ebenso Englisch gesprochen wie in den USA oder in Indien. Französisch in Togo ebenso wie in Frankreich. Deutsch in Deutschland und in der Schweiz. Sind diese Länder, diese Kulturen daher gleich? Können also die Ansätze, die eingesetzt werden, um eine Veränderung im Denken und

Verhalten von Klienten zu bewirken, die aus diesen Kulturen stammen, deshalb gleich sein? Die Antwort lautet zweimal: nein.

## **Der Coach muss in das Denken des Coachees eintauchen**

Coaching dient dem Zweck, beim Klienten eine Selbstreflexion in Gang zu bringen und ihm dabei zu helfen, neue Handlungsoptionen zu erschließen. Ausschlaggebend für den Erfolg sind dabei die konstruktivistische Haltung des Coachs, seine Neutralität gegenüber dem Klienten und die zielorientierte Steuerung des Arbeitsprozesses. Um das gewährleisten zu können, muss der Coach in Haltung und Denken seines Coachee eintauchen. Daher müsste eigentlich klar sein, dass die Kultur des Klienten nicht außer Acht gelassen werden kann. Denn es ist die Kultur, die das Denken, Handeln und Fühlen des Coachees prägt.

Der Coach benötigt erstens kulturelles Background-Wissen, um zu der von ihm gewünschten Neutralität zu finden. Um neutral zu sein, muss er sich zum Beispiel kulturell unterschiedlicher Bedeutungs- und Interpretations-schemata bewusst sein. Ein einfaches Exempel hierfür ist die Bedeutung des Begriffs Freund im deutschen und im amerikanischen Kontext: Ein deutscher Coach, der seinen US-amerikanischen Klienten für oberflächlich hält, weil dieser schon nach wenigen Treffen eine Person als Freund bezeichnet, ist nicht neutral.

Zweitens kann ein Coach den Coachingprozess und die einzelnen Coachingphasen nur dann wirkungsvoll gestalten und eine Auswahl passender Tools treffen, wenn er die Kultur und die Werte seines Klienten kennt.

Schon die Erwartungen in Bezug auf die Dauer der Phasen in einem Coachingprozess sind kulturabhängig. Der Vertrauensaufbau gestaltet sich in den USA beispielsweise anders als in Deutschland oder in Frankreich. Hat ein deutscher Klient ein eiliges Coachinganliegen, so wird er es in den meisten Fällen gutheißen, wenn ihm der Coach für ein erstes Coachinggespräch einen spontanen Termin beim Zwischenstopp am Flughafen anbietet. Ein französischer Klient wird bei einem solchen Vorschlag eher mit Zurückhaltung reagieren, denn Beziehungsaufbau erfordert in Frankreich meist mehr Zeit. Nicht selten beginnt das erste Coaching bei einem Mittagessen. Auch die Veränderungs- und Arbeitsphase sollte ein Coach tunlichst von Kultur zu Kultur unterschiedlich gestalten. Mehrere kurze Coachingsitzungen, die auch per Telefon stattfinden können, sind in vielen Kulturen üblich, in anderen undenkbar.

### Wie wirkt das Coachingtool auf der kulturellen Ebene?

Nicht minder interessant wird es beim Einsatz unterschiedlicher Interventionen und Tools. Ob ein Coachingtool von einem Klienten akzeptiert wird und seine Wirkung erzielt, hängt erfahrungsgemäß nur wenig davon ab, ob es seinem Arbeits- und Lebensumfeld entspricht. Denn gerade unkon-

ventionelle Tools erreichen manchmal die größte Wirkung. Vielmehr ist es wichtig, inwieweit das Tool auf der kulturellen Ebene seine Wirkung entfaltet. Daraus ergeben sich Fragen wie: Setze ich eher stark reflexive Tools ein? Muss ich die systemische Perspektive besonders berücksichtigen? Ist das kulturbedingte Denken vorwärts oder rückwärts gerichtet? Führen eher direkte oder indirekte Tools für meinen Klienten zum Ergebnis? Ebenso nicht zu vernachlässigen: Inwieweit beeinflussen politische Gegebenheiten die Entwicklungsmöglichkeiten meines Klienten?

Auch eher individualistisch oder eher kollektivistisch geprägte Kulturen stellen Coaches vor unterschiedliche Herausforderungen. Es macht einen Unterschied, ob ein Klient aus einem Kulturkreis kommt, in dem die Zugehörigkeit zu einer Gruppe eine wesentliche Rolle spielt, oder aus einem, in dem die Entfaltung des eigenen Ich im Mittelpunkt steht. In ersterem Fall würde ein Coach mit Tools, die die eigene Person ins Zentrum der Reflexion rücken, höchstwahrscheinlich nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

Der kulturelle Background entscheidet auch darüber, wie Klienten darauf reagieren, die eigenen Gefühle mitteilen oder Kritik äußern zu sollen. So wird es für Teilnehmer aus Portugal oder aus Bangladesch im Rahmen ei-

## LITERATUR

» Mehr Input zu interkulturellem Coaching liefert ein Band, an dem Sabine Mrazek als Co-Autorin mitgewirkt hat:

Franke, Ronald / Milna, Julia (Hrsg.): *Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise, managerSeminare, Bonn 2013, 49,90 Euro.*

» Sonderpreis für TA-Abonnenten: 39,90 Euro. Zu bestellen über [www.managerseminare.de/EditionTA](http://www.managerseminare.de/EditionTA)

nes Gruppencoachings befremdlich sein, direkte Feedbacks anzunehmen, Gefühle offen ausdrücken und Kritikpunkte äußern zu sollen. Für Teilnehmer aus Deutschland ist dies weniger ein Problem.

Um die Nachhaltigkeit des Coachings sicherzustellen, ist es auch wichtig, die Hausaufgaben zwischen den Coachingsitzungen an kulturelle Bedingungen anzupassen. Entspricht es beispielsweise den kulturellen Gepflogenheiten, sich an Regeln und Vereinbarungen zu halten, dann braucht der Klient eine andere Struktur und gegebenenfalls eine andere Tiefe der Aufgaben zur Unterstützung in seinem Erkenntnis- und Veränderungsprozess, als Coachees aus Kulturen mit stark individualistischer Ausprägung. Diese machen gern mal ihr eigenes Ding, ändern Aufgaben ab und ähnliches. In Gruppencoachings deutscher Teams führt dieser Unterschied häufig zum Stocken des gemeinsamen Prozesses. Einmal mehr ein Beispiel dafür, dass Kulturunterschiede den Coachingprozess auch dann empfindlich beeinflussen können, wenn die Kulturen auf den ersten Blick ähnlich wirken.

Sabine Mrazek ■



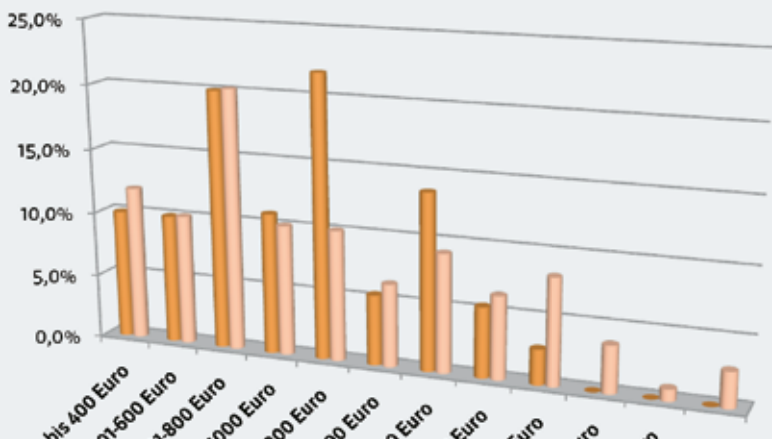
**Die Autorin:** Sabine Mrazek ist zertifizierter Business Coach, zertifizierte Trainerin, Autorin, Rednerin und Geschäftsführerin von *sabeconsult Coaching*, Kelkheim. Seit Juni 2009 ist sie Mitglied der Zertifizierungskommission des dvct e.V. (Deutscher Verband für Coaching & Training). Kontakt: [info@sabeconsult.de](mailto:info@sabeconsult.de)

# Trainingaktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs

Besser beraten, besser ankommen, besser verdienen

ABB. 2: HONORARSÄTZE BEI 9-10 JAHREN TRAINERTÄTIGKEIT



## SO BRINGEN SICH TRAINER IN FORM

- Die unentdeckten Kunden:  
neue Zielgruppen für Trainer, Berater, Coachs
- Neue Präsentationsformate:  
Kultreden, Mitmach-Events, Trainerquickies
- Tools und Bausteine im Praxistest:  
Methodenempfehlungen zum Nachmachen

## EXKLUSIVE VORTEILE NUTZEN

- + Marktstudien gratis
- + Beitragsarchiv gratis
- + Themendossiers gratis
- + Sonderpreise auf Bücher, eBooks, Vertragsmuster
- + Rabatte auf [weiterbildungsprofis.de](http://weiterbildungsprofis.de)
- + Rabatt auf den Petersberger Trainertagen



Jetzt bestellen und dazugehören:

[www.trainingaktuell.de/abo](http://www.trainingaktuell.de/abo)