

Mag. Konrad Noé-Nordberg

Prozessorientiertes Interkulturelles Coaching



Reihe: Coaching & Management

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Verzeichnis der Tabellen	3
Verzeichnis der Abkürzungen	3
1. Synopsis	4
2. Einleitung	5
3. Ausgangssituation und Problemstellung	5
4. Zielsetzung und Methodik	7
5. Definitionen	8
Coaching	8
Training	9
Kultur, Normen und Werte	9
Ethnozentrismus, Polyzentrismus	10
6. Kulturmodelle aus Coaching-Perspektive	10
Geert Hofstede	11
GLOBE-Study	12
Alexander Thomas	13
Symbiose I	14
7. Coaching-Methoden aus interkultureller Perspektive	14
Systemische Fragetechnik	16
Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching nach Steve de Shazer	18
Systemischer Führungsansatz	19
Symbiose II	20
8. Korrelationen zwischen Coaching-Methoden und Kulturmodellen	21
9. Zielgruppen, Coachauswahl	22
10. Conclusio	22
Literatur- und Quellenverzeichnis	24

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Systemische Fragetechnik: Chancen und Risiken im PIKC.....	18
Tabelle 2: Kurzzeit-Coaching nach Steve de Shazer: Chancen und Risiken im PIKC	19
Tabelle 3: Führung aus systemischer Sicht	19
Tabelle 4: Systemischer Führungsansatz: Chancen und Risiken im PIKC	20
Tabelle 5: Korrelationen zwischen Coaching-Methoden und Kulturmodellen.....	21

Verzeichnis der Abkürzungen

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
eds.	editors (Herausgeber)
et al.	„et alii“ bzw. „et aliae“ (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
evt.	eventuell
Hrsg.	Herausgeber
IKC	Interkulturelles Coaching
PIKC	Prozessorientiertes Interkulturelles Coaching
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
u.ä.m.	und ähnliches mehr
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Zur leichteren Lesbarkeit wurde die männliche Form personenbezogener Hauptwörter gewählt. Frauen und Männer werden jedoch mit den Texten gleichermaßen angesprochen.

1. Synopsis

Coaching- und Kulturmodelle können sich gegenseitig ergänzen und den Lösungsprozess in besonders komplexen interkulturellen Settings unterstützen. Die Kombination ausgewählter Coachingmethoden mit Kulturmodellen weist teilweise starke Korrelationen hinsichtlich Prozesse und Ergebnisse auf. Vor allem können durch Fragestellungen, bezogen auf die individuelle Situation des Coachees, erläutert und „legitimiert“ durch Forschungsergebnisse von Geert Hofstede und die GLOBE-Study, Selbstreflexion sowie Kulturverständnis gefördert werden. Zur Anwendungsorientierung bietet sich u.a. das Konzept der Kulturstandards von Alexander Thomas an.

Prozessorientiertes Interkulturelles Coaching ist bereits vor einem Auslandseinsatz sinnvoll und notwendig. Es gibt beizeiten Sicherheit, der Aufgabe gewachsen zu sein. Idealerweise wird die Vorbereitung durch laufendes Coaching im Ausland und Unterstützung bei konkreten, kurzfristigen Problemen ergänzt.

2. Einleitung

Der Autor arbeitet schwerpunktmäßig im internationalen und somit besonders intensiv im interkulturellen Umfeld von Organisationen bzw. Unternehmen. Daher bietet es sich an, diese Kompetenzen und Erfahrungen zu nutzen, um die Möglichkeiten einer thematischen Verknüpfung interkultureller Faktoren mit Coaching zu untersuchen. Die kulturelle Nahtstelle „Person“ und „Funktion“ ist im interkulturellen Kontext besonders spannend. Die Kernfrage lautet somit, wie ein zu coachender Kunde durch arbeitsbezogene Selbstreflexion auf die Kommunikation und Kooperation mit Menschen aus anderen Kulturkreisen vorbereitet und bei der Lösung von Problemen oder Konflikten, die starke interkulturelle Ursachen haben können, unterstützt werden kann.

3. Ausgangssituation und Problemstellung

Globalisierung hat nicht nur eine wirtschaftliche, sondern insbesondere auch eine soziale Dimension. Wir treffen einerseits bei Reisen ins Ausland („outbound“) auf unterschiedlichste Kulturkreise, andererseits ebenso daheim („inbound“, Migration) auf Menschen anderer kultureller Sozialisation. Eine Abgrenzung zwischen verschiedenen Kulturen wird durch zunehmende Vermischung und gegenseitige Beeinflussung tendenziell schwieriger. Projektteams in Organisationen sind immer häufiger multikulturell zusammengesetzt, unabhängig davon, ob sie grenzüberschreitend arbeiten oder nicht. Daraus resultieren Chancen, aber auch eine Zunahme an potenziellen Problemen und Konflikten, die interkulturell bedingt oder zumindest verstärkt sind. Speziell Fach- und Führungskräfte, die ins Ausland entsandt werden, sind – nicht zuletzt aufgrund einer großen Erwartungshaltung seitens der entsendenden Organisation – mit der Situation vor Ort vielfach überfordert und fühlen sich allein gelassen. Hier kann interkulturelles Coaching (IKC) à priori sowie als begleitende Maßnahme während des Auslandsaufenthaltes entscheidende Hilfestellung bieten. Dadurch wird der Coachee nicht nur emotional entlastet, sondern er wird sich aufgabenspezifisch und fachlich besser konzentrieren und erfolgreicher agieren können.

Durch die Globalisierung erforderliches geo- oder polyzentrisches Denken erhöht die Deutungsoptionen im Coaching. Es erfordert das Erfassen von Situationen und Systemen (aktueller Kontext), Zugehörigkeiten zu Kulturkreisen (Sozialisierung) und individuellen emotionalen Zuständen (psychologisch) gleichzeitig und ist daher höchst komplex. Die

Wissenschaft geht heute vermehrt davon aus, dass IKC kein Spezialformat ist, sondern jedes Coaching kulturreflexiv und –sensitiv, somit unter interkulturellen, multikulturellen und transkulturellen Gesichtspunkten zu betrachten ist. Das bedeutet, dass man idealerweise mit mehreren Kulturbegriffen zugleich arbeitet und setzt voraus, dass die professionelle Begleitperson – also der Coach – über kulturkreisspezifisches Fachwissen ebenso verfügt wie über Kulturmodelle Bescheid weiß¹. Die notwendige Reduktion der gegebenen Komplexität erfordert weiters, alles zu bedenken, jedoch möglichst wenig davon zu gebrauchen. Reduzieren sollte letztendlich fast ohne Stereotypisierung möglich sein. IKC kann somit nicht von allen Coaches gleichermaßen durchgeführt werden und hat weitreichende Konsequenzen für den Coach. Haltung, Rollenwechsel und Methoden müssen stärker variiert werden.² Weit verbreitete und als universal angenommene professionelle Standards und Coachingdogmen sind zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ergänzen³.

Wieso hat der Autor die Bezeichnung „prozessorientiertes“ interkulturelles Coaching (PIKC) gewählt, wenn Coaching per definitionem ohnehin mit Prozessen arbeitet? Nazarkiewicz begründet dies so: „Bei diesen Anfragen (Anm. des Autors: der Kunden) erlebt man immer wieder, dass der „interkulturelle Coach“ als Experte, Berater, oder als Einzeltrainer adressiert wird und dass bereits inhaltliche Vorschläge zu Themen erwartet werden, die im betreffenden Coaching eine Rolle spielen sollen. Der Coachingprozess ist hinsichtlich der Ziele und Themen stärker vorstrukturiert als üblich.“⁴

PIKC soll Menschen in interkulturellen Situationen unterstützen. Aufgabe des PIKC ist es, Interaktionen, Eskalationsmuster und psychologischen Spiele zu identifizieren, die sich im Wechselspiel zwischen eigenen und „fremden“ Kulturstandards entwickeln können, um Vermeidungs- und Ausstiegsmöglichkeiten aus dem System zu finden.⁵ Ziel ist es, mittels IKC das Bewusstsein des Gecoachten wesentlich zu erweitern sowie Selbstmanagement und Handlungsstrategien zu entwickeln welche dabei helfen, kulturelle Überschneidungssituationen erfolgreich zu bewältigen.

¹ Nazarkiewicz (2013), S. 51

² vgl. Franke et al.

³ Nazarkiewicz (2013), S. 59

⁴ Nazarkiewicz et al. (2012), S. 69

⁵ vgl. Schroll-Machl, S. 26

4. Zielsetzung und Methodik

Glaubenssätze, Werte und Normen sind integrierender Bestandteil jedes Coaching-Prozesses. Genau genommen ist Coaching somit immer „inter-kulturell“ oder transkulturell. Der prozess- und anwendungsorientierte Ansatz dieser Arbeit beruht auf der praktischen Erfahrung, dass ein ethnozentrischer, intra- oder monokultureller Zugang im Kontext des Coachings von Menschen, die mit Personen anderer kultureller Sozialisierung erfolgreich kommunizieren wollen, nicht erfolgversprechend ist, weil er Aspekte unterschiedlicher Werte und Normen nicht ausreichend berücksichtigt. Das Ergebnis wäre zwar Respekt als kleinster gemeinsamer Nenner, dieser würde allerdings keine nachhaltige, zufriedenstellende Lösung für den Coachee (Kunden) darstellen. Ziel dieser Arbeit ist es, Möglichkeiten zur Vergrößerung des gemeinsamen Nenners mittels Coaching zu analysieren und anwendungsorientiert zu überprüfen. Statt ethnozentrisches soll ethnorelativistisches bzw. polyzentrisches Denken und Handeln zur Grundhaltung des Kunden werden.

Kulturbedingte Irritationen können unterschiedlich stark affektiv besetzt sein. Je affektiver eine Irritation empfunden wird, desto schwerer fällt es, den Respekt zu wahren. Methodisch wird daher davon ausgegangen, dass nur erfahrungsgeleitetes Lernen, welches emotionale Komponenten interkultureller Kommunikation und damit die Person des Lernenden einbezieht, die Coachees einigermaßen auf irritierende und unvorhersagbare Situationen vorbereiten kann. Emotionales Lernen ist ein Prozess, in dem die eigenen emotionalen Reaktionen in irritierenden Situationen als Indikatoren interkulturellen Verstehens praktisch genutzt werden können. Insofern stehen die Entwicklung von Ambiguitätstoleranz sowie Neugierde als Grundhaltung im Zentrum emotionalen Lernens. Ein „instruktiver“ Umgang mit der fremden Kultur, also diese ändern wollende, ist nicht möglich. Es können nur die eigene Einstellung sowie das eigene Verhalten geändert werden.

Ausgangspunkt vorliegender Analyse ist ein Überblick über ausgewählte, bekannte Modelle interkultureller Forschung sowie deren Anwendungsbereiche. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass Kulturmodelle in Kombination mit IKC hilfreiche Orientierungen bieten. In weiterer Folge wird geprüft, welche Coaching-Methoden besonders geeignet erscheinen, im interkulturellen Setting erfolgreich eingesetzt zu werden und wie stark ihre Korrelation mit Kulturmodellen ist.

5. Definitionen

Nachstehend werden einige der wichtigsten Begriffe in Zusammenhang mit PIKC und im Sinne dieser Arbeit beschrieben. Vor allem die Abgrenzung zwischen Coaching und Training ist oft nicht einfach. Im Zuge verstärkter Ausdifferenzierung und Individualisierung müssen auch Seminare und Trainings zunehmend auf Kontexte und Personen zugeschnitten werden. Die Grenze zwischen dem Format Einzeltraining und einem individualziel- und entwicklungsorientierten Coaching wird immer fließender. Eva-Ulrike Kinast fasst dies so zusammen: „The difference to intercultural trainings is the emphasis on the coachee’s momentary state of mind while working on assigned tasks.“⁶

Coaching

„Coaching ist eine zielorientierte, systematische und zeitlich begrenzte Unterstützung eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses im Rahmen beruflicher oder privater Neuorientierung in Gesellschaften, die zunehmend transkulturell verfasst sind.“⁷

Rosinski verfolgt einen besonders integrativen Ansatz: „Coaching across cultures should not be viewed as a new coaching speciality. It is rather a ‚paradigm shift‘, an enlargement of coaching as most people have practiced it today“.⁸ Die kulturelle Dimension im Coaching umfasst für ihn nicht mehr nur Landeskulturen, sondern z.B. auch Organisations- oder Berufskulturen.

Die Verantwortung für die Konzeption und Gestaltung bleiben bei Trainingsmaßnahmen vorwiegend beim Trainer, während in einem lösungsorientierten Coaching-Prozess der Klient eine aktivere Rolle einnimmt. Im IKC arbeiten Coach und Klient an Entwicklungszielen, die in engem Zusammenhang mit bspw. den Herausforderungen der Kooperation in einem interkulturellen Team im Zuge einer Auslandsentsendung oder eines virtuellen Teams entstehen. Grundsätzlich unterscheidet sich IKC von Coaching-Prozessen im Allgemeinen nicht zwangsläufig in den Zielen, die der Klient erreichen will, sondern im Kontext, der im Coaching zur Bearbeitung steht. Personen, die in einem interkulturellen Umfeld agieren, spüren in vielen Fällen einen erhöhten Bedarf an Fähigkeiten, die auch im monokulturellen Umfeld den beruflichen Erfolg beeinflussen. Die Entwicklungsziele können sich deshalb mitunter relativ gering von einem „normalen“ Coaching abheben.

⁶ in: Thomas et al. (2010), S. 193

⁷ Nazarkeiwicz et al. (2012), S. 9

⁸ Rosinski, S. xix

Die starke Praxisorientierung des vorliegenden Konzeptes lässt es sinnvoll erscheinen, dass es nicht nur für kulturallgemein sensibilisierende Coachings, sondern besonders in Bezug auf spezifische Regionen oder Nationen eingesetzt wird (vgl. „Training“). Wobei stets die kulturelle Selbstreflexion des Kunden im Zentrum steht.

Training

Nach Thomas umfasst interkulturelles Training „alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in Interaktion mit Angehörigen der fremden Kultur zu befähigen“⁹.

Training im Allgemeinen verfolgt das Ziel einer mehr oder weniger strukturierten und geplanten Wissensvermittlung. Bei interkulturellen Trainings kann grundsätzlich zwischen kulturspezifischen und kulturallgemeinen Trainings unterschieden werden. Bei kulturspezifischem Training steht die Auseinandersetzung mit der fremden Kultur und deren Besonderheiten im Vordergrund. Der Grundgedanke ist, dass durch das Erlernen der Verhaltensregeln der Gastkultur die Interaktion verbessert und die Integration erleichtert werden kann¹⁰. Kulturallgemeines interkulturelles Training nimmt sich verstärkt der Implikation von kulturellen Mustern und Prägungen an. Es geht um eine generelle Sensibilisierung für die Effekte dieser kulturellen Prägung auf das Handeln, Denken und Fühlen.

Studien, die sich mit der Effektivität von Training und Coaching beschäftigen, bestätigen, dass durch die Kombination der beiden Ansätze die besten Ergebnisse erzielt werden können und die Wirksamkeit von Training durch die Fortsetzung der lernenden Haltung durch Coaching um ein Vielfaches erhöht werden kann. IKC kann wesentlich individueller und unmittelbarer auf das berufliche Umfeld zugeschnitten werden, als Training.

Kultur, Normen und Werte

Kultur ist ein „Zeichen-, Wissens- und Orientierungssystem, [...] das die Praxis, mithin das Handeln (Denken, Fühlen, Wollen und Wünschen) aller daran teilhabenden Personen strukturiert und ordnet, ermöglicht und begrenzt.“¹¹ Die Praxis basiert auf innerhalb einer Gruppe akzeptierten Normen und Werten.

⁹ Thomas et al. (2003), S. 238

¹⁰ Thomas et al. (2003), S. 249

¹¹ Nazarkiewicz et al. (2012), S.86

Soziale Normen sind (äußerliche) Erwartungen der Gesellschaft an das Verhalten von Individuen und unterliegen gemeinsam mit gesellschaftlichen Veränderungen einem ständigen Wandel. Gleiches gilt für (verinnerlichte) Werte, die erstrebenswerte oder moralisch gut betrachtete Eigenschaften bzw. sittliche Ideale und Charaktereigenschaften darstellen. Diese „ungeschriebenen Gemeinschaftsgesetze“ führen durch alltägliche Praxis zu einem erfahrungsbestimmten Verhalten, so dass die Art und Weise miteinander zu kommunizieren oft in nicht mehr reflektiertem oder hinterfragtem Gewohnheitshandeln resultiert¹².

Ethnozentrismus, Polyzentrismus

«„According to (Milton) Bennett, it (ethnocentrism) is „the assumption that one’s own culture is central to all reality.“ There is no evil intent, simply a naiveté or a lack of awareness of culture. Ethnocentrism occurs in three forms: ignoring differences, evaluating them negatively, and downplaying their importance.«¹³ Dabei wird eine Überlegenheit der eigenen Kultur unterstellt. Wenn interkulturelle Handlungszusammenhänge nicht nur vor dem Hintergrund eigener kultureller Erfahrungen interpretiert werden, sondern die Eigenständigkeit anderer Kulturen auf der Basis einer offenen Einstellung anerkannt wird sowie kulturspezifische Wertungen relativiert werden, gelangen wir zum Polyzentrismus¹⁴. Interkulturelle Toleranz bzw. Interkulturalität sollen die Verständigung zwischen den Angehörigen verschiedener Kulturen erleichtern. „I have found out that I can help coachees move from negative evaluation directly to acceptance, skipping minimalization altogether. In essence, the goal is to evaluate differences positively instead of negatively. [...] Such a jump is easier with coaching than it is with teaching. Coaching is action oriented, driven by coachees’ actual projects, rather than by an education curriculum.“¹⁵

6. Kulturmodelle aus Coaching-Perspektive

Als Grundlage dieser Analyse einer möglichen Zusammenführung von Coaching und (Länder-) Kulturen dienen drei der klassischen wirtschaftsorientierten¹⁶ Kulturmodelle. Allen ist eine Vereinfachung und Gefahr der Stereotypisierung gemeinsam. Gleichwohl dienen sie als Navigationssystem, um eine Sensibilisierung gegenüber fremden Kulturen

¹² Götz et al., S. 14

¹³ Rosinski, S. 31.

¹⁴ Bennett verwendet als Entwicklungsziel den Terminus „Ethnorelativismus“

¹⁵ Rosinski, S. 34

¹⁶ Andere Modelle, wie z.B. jenes von Edward T. Hall, haben in erster Linie anthropologische Wurzeln

modellhaft zu veranschaulichen. Didaktisch richtig und verantwortungsvoll eingesetzt, wirken sie mehr verständnis- als stereotypenfördernd. Historisch bzw. chronologisch gereiht werden hier die Konzepte von Geert Hofstede, Robert J. House (GLOBE-Study) sowie Alexander Thomas betrachtet.

Geert Hofstede

Hofstede hat mit heutigem Forschungsstand sechs Grunddimensionen definiert, welche nachstehend kurz beschrieben und mit einigen Beispielen veranschaulicht werden¹⁷:

- Machtdistanz (Akzeptanz und Erwartung von sozialer Ungleichheit): z.B. hoch in Lateinamerika, Asien
- Individualismus (Einzel- vor Gruppeninteresse) / Kollektivismus (Gruppen- vor Einzelinteresse): Europa und Nordamerika sind relativ individualistisch. Dies korreliert auch mit dem Wohlstand eines Landes; eine Ausnahme bilden ost-asiatische Länder (sie sind tendenziell kollektivistisch)
- Maskulinität (Durchsetzungskraft, Sachorientierung) / Femininität (Bescheidenheit, Beziehungsorientierung): femininste Länder sind in Nordeuropa
- Unsicherheitsvermeidung (Bedürfnis nach Regeln): z.B. hoch in Süd- und Westeuropa, niedrig in Nordeuropa
- Pragmatismus (hieß früher Kurzfrist-Orientierung) / Normativismus (hieß früher Langfrist-Orientierung): die USA sind besonders Kurzfrist-orientiert, Westeuropa weist Mittelwerte auf. Langfrist-orientierte Länder sind z.B. Japan, China
- Nachgiebigkeit (tendenziell reaktives und passiveres Verhalten) / Beherrschung (Erreichen von Glück durch die Wahrnehmung von Kontrolle über das eigene Leben): in Indien und Russland ist letztere Dimension eher niedrig, in den USA hoch

Relevanz für IKC:

Nazarkiewicz kritisiert am Hofstede – Modell die Gefahr einer zu starren und homogenisierenden Konzeption von Kultur. Kulturdimensionen benennen jeweils die Extrempunkte auf einer dichotom aufgebauten Skala (etwa individualistisch vs. kollektivistisch). Auf Basis dieser kann es zu Missverständnissen – im Sinne von Fehlattritionen – kommen, wenn allein eigenkulturelle Bewertungsmuster

¹⁷ Da es an dieser Stelle nicht um eine kritische Bewertung der Forschungsergebnisse geht, werden diese unkommentiert wiedergegeben

herangezogen werden.¹⁸ Dieser Zugang weist somit große didaktische Schwächen im IKC auf.

GLOBE-Study

Ziele dieser von Robert J. House initiierten größten Kulturvergleichs-Studie seit Hofstede sind das Beschreiben und Verstehen des Einflusses von Kultur auf Führungseffizienz und Organisationsprozesse sowie eine Antwort auf die Frage, ob es global (bzw. nur in manchen Kulturen) akzeptierte und einsetzbare Eigenschaften und Handlungen von Führungskräften gibt.

Die neun Kulturdimensionen der noch nicht abgeschlossenen GLOBE-Study orientieren sich - teilweise kritisch und diese stärker differenzierenden - an jenen von Geert Hofstede. Aus einer großen Anzahl von Führungseigenschaften wurden empirisch sechs identifiziert, die global geschätzt werden:

- Autonom: einzigartig, unabhängig, individualistisch
- Selbstschützend: statusbewusst, konfliktreduzierend
- Charismatisch: motivierend, vertrauensbildend, visionär, integer, selbstaufopfernd, leistungsorientiert
- Human: bescheiden, fürsorglich, einfühlsam, geduldig
- Partizipativ: delegiert Aufgaben / Verantwortung auf egalitäre Weise
- Team-orientiert: koordiniert, integriert, diplomatisch, win-win Problemlöser, konsultativ, konfliktvermeidend

Relevanz für IKC:

Die GLOBE-Study stellt Daten zur Beurteilung zur Verfügung, was in einzelnen Kulturkreisen und weltweit unter effektiver Führung verstanden wird. Trotz eines gewissen Konvergenzstrebens weisen die Ergebnisse tendenziell darauf hin, dass man kulturelle Besonderheiten berücksichtigen sollte. So stellt sich in Hinblick auf unterschiedliche Autoritätsorientierungen im Coaching die Frage, was Autorität in der Ausgangskultur meint und was sie in den jeweiligen Kulturen bedeutet, mit denen der Coachingpartner zu tun hat. Über Kulturvergleiche und Relationen können kulturtypische Ausprägungen des Verhaltens thematisiert und erarbeitet werden. Auf Basis wissenschaftlich gestützter Ergebnisse der GLOBE-Study kann über Dimensionen der Führung gesprochen werden. Im Falle einer Vorbereitung auf eine einzelne Kultur kann hier noch in die Tiefe gegangen

¹⁸ Nazarkiewicz (2010), S. 29

werden. Eine Schwäche der GLOBE-Study ist ihre wissenschaftliche Komplexität und somit schwere Übertragbarkeit auf die Praxis.¹⁹

Alexander Thomas

Kultur ist bei Thomas ein komplexes Orientierungssystem, das typisch für eine bestimmte Gesellschaft, Organisation oder Gruppe ist. Kernelemente sind sogenannte "Kulturstandards". Dies sind Normen des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die die Mehrheit der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und Andere als normal, selbstverständlich, typisch oder verbindlich ansieht.²⁰ Kulturstandards sind unbewusst (internalisiert) und stellen ein „relatives“ Konzept dar, während die Dimensionen in den vorangegangenen Modellen durch ihren quantifizierten Ansatz eine größere Objektivität vortäuschen. Bei Thomas steht der jeweilige Perspektiven-Vergleich zwischen Kulturen im Vordergrund, wodurch sich – je nach Auswahl der Länder - unterschiedliche Interpretationen ergeben können.

Relevanz für IKC:

Wie bei Hofstede, kann es bei isolierter Betrachtung der Kulturstandards zu Missverständnissen kommen, wenn nur eigenkulturelle Bewertungsmuster herangezogen werden. Dafür erweist sich die didaktische Umsetzung z.B. in Form von Diskussion und Aufarbeitung von so genannten „Critical Incidents“, an denen eine Umattribuierung im Vergleich mit fremdkulturellen Mustern erfolgen soll, schon als praxisnäher. Nazarkiewicz moniert bei diesem Vorgehen jedoch, dass oft bestimmte Verstehens- und Lösungsstrategien als präferiert behandelt werden und nicht systematisch anhand von authentischen Daten (bei den Critical Incidents in Kultur-Assimilator-Trainings handelt es sich meist um "erzählte Sekundärerfahrungen") rekonstruiert wird, wie Kultur von den Interagierenden selbst hervorgebracht und relevant gemacht wird.²¹

Durch Praxisnähe und Greifbarkeit ist das Konzept der Kulturstandards sehr erfolgreich. Die Grenzen dieser Methode liegen im Wesentlichen darin, dass es sich bei den Kulturstandards letztendlich um vereinfachte Kategorisierungen handelt. Es ist daher von größter Relevanz, dass die Perspektiven der jeweiligen Kulturen aufeinander bzw. die wechselseitigen situativen Interpretationen im Mittelpunkt stehen. Wenn man diese Aspekte im Blick behält und die Critical Incidents klar als Übung – nicht als Quelle der

¹⁹ Nazarkiewicz et al. (2012), S. 136

²⁰ Nazarkiewicz et al. (2012), S. 137

²¹ Nazarkiewicz (2010), S. 38

Information über die „kulturelle Wirklichkeit“ in den Zielländern – definiert, dann ist das Heranziehen der Standards im IKC dennoch sinnvoll, um den eigenen Ethnozentrismus zu überwinden und Hypothesenbildung zu üben.²²

Symbiose I

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Modelle der Kulturdimensionen eine gute Grundlage für das Verstehen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden sowie ein Sensibilisieren für interkulturelle Herausforderungen darstellen. Kulturstandards sind geeignete Übungen, um auf eine bestimmte Konstellation oder Aufgabe des Kunden vorzubereiten und Lösungs- sowie Verhaltensalternativen zu erarbeiten. Empfehlenswert ist eine Kombination der Konzepte, wobei die GLOBE-Study besonders für Führungssituationen herangezogen und idealerweise um geeignete Critical Incidents ergänzt werden sollte.

Rosinski fasst die Kulturdimensionen aus der interkulturellen Literatur zusammen und gruppiert sie in sieben Kategorien, die speziell für das IKC bedeutend sind. Er baut darauf sein „Cultural Orientations Framework“ auf. Die sieben Kategorien lauten: Sense of power and responsibility, time management approaches, identity and purpose, organizational arrangements, physical and psychological territory, communication patterns, modes of thinking.²³ Diese Kategorien sind der Ausgangspunkt für Rosinskis „Global Coaching Process“.

Da Coaching systemisch arbeitet, muss auch IKC immer systemisch sein. Das Wissen bzw. kritisch gesehen das Vorwissen über Kulturen und deren Einflüsse auf Kommunikation bietet dabei einen essentiellen Baustein für das Erfassen des gesamten Kontextes, der außer den kulturellen auch den persönlich-psychologischen sowie den soziologischen Anteilen gerecht werden muss.²⁴ Nur so kann der Kunde zu einer Lösung gelangen, die Stereotypisierung oder Fehlinterpretationen vermeidet und sich in situationsadäquates, personenorientiertes Verhalten umsetzen lässt.

7. Coaching-Methoden aus interkultureller Perspektive

In der Praxis lenkt die multikulturelle Perspektive den Blick zunächst auf jene Fähigkeiten und Kenntnisse, die dem Klienten in verschiedenen Kontexten bereits weitergeholfen haben. Die Grundannahme ist, dass jeder Mensch sich einen individuellen Stil angeeignet

²² Nazarkiewicz et al. (2012), S. 138

²³ Rosinski, S. 51ff

²⁴ Schulz von Thun (Hrsg.), S. 330ff

hat, der grundsätzlich gut funktioniert. Dieser Stil wird nun auf seine kollektiven Wirkungen und Implikationen im spezifischen Kontext untersucht: Welche bewährten Verhaltensmuster stoßen plötzlich an Grenzen? Was löst wo Widerstände aus? Welche weiteren überindividuellen Wirkkräfte sind neben den kulturellen zu bedenken? In einem ersten Reflexionsschritt wird ermittelt, auf welchen Werten und dazugehörigen Erwartungen die Verhaltensmuster des Klienten basieren. Im zweiten Reflexionsschritt wird abgeglichen, inwiefern diese mit den ineinander verwobenen Werten, Erwartungen und Erfahrungen kollidieren könnten, die im interkulturellen Kontext zusammenwirken. Methodisch stehen dafür verschiedene Reflexionsinstrumente, Selbsteinschätzungen oder Fragelisten zur Verfügung. Der Vorteil dieser multiperspektivischen und tendenziell systemischen Herangehensweise besteht darin, dass eine vorschnelle Reduktion auf landeskulturelle Faktoren vermieden wird²⁵.

Die Auswahl nachstehender drei, für das PIKC in Frage kommende, Methoden erfolgte einerseits aufgrund ihrer hypothetischen interkulturellen Relevanz, andererseits unter Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeit, dass sie in einem vorbereitenden Einzelcoaching für ein bestimmtes Zielland wirksam eingesetzt werden können. Die Fragetechnik stellt auch im PICK ein zentrales Tool dar und muss daher einbezogen werden. Steve de Shazers Methode wurde gewählt, weil sie den üblichen Rahmenbedingungen eines IKC entgegenkommt. Drittens ist zu berücksichtigen, dass Expats meist Führungsaufgaben übernehmen und daher wird der systemische Führungsansatz beleuchtet.

Die Entscheidung für diese Techniken basiert auf keinem wissenschaftstheoretischen Prozess, sondern auf den Erkenntnissen des Autors. Sie bedeutet daher nicht, dass andere Methoden im Kontext des IKC ungeeignet sind.

Im Anschluss an die Kurzdarstellung der ausgewählten Methoden sowie einer Betrachtung ihrer jeweiligen Vor- und Nachteile in Bezug auf ihre Einsatzmöglichkeit im PIKC erfolgt die Evaluierung der Coachingmethoden. Auf dieser Grundlage wird ein Konzept erstellt, das eine praktische Überprüfbarkeit der Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung gewährleistet.

²⁵ Nazarkiewicz (2013), S. 56

Systemische Fragetechnik

Fragen stellen in der systemischen Arbeit mit Menschen die wichtigste Interventionsform dar.²⁶ Da es im Coaching für interkulturelle Interaktionen stets in erster Linie um Unterschiede geht, können diese solcherart gut beleuchtet werden. Wesentliche Zielsetzung muss es sein, durch Fragen die Perspektiven des Kunden zu erweitern und Selbstreflexion zu fördern. Eine entsprechende Weiterbildung und Sensibilisierung des Coaches bezüglich interkultureller Themen hat sicherzustellen, dass dieser mit erkenntnisgenerierenden und zielführenden Fragen reagieren und die kulturelle Dimension einer Führungsaufgabe oder Teamkonstellation erkennen und interpretieren kann. Gleichzeitig muss vermieden werden, das Problem vorschnell (nur) auf „Kultur“ zurückzuführen.²⁷

Jede Fragestellung sollte auf Interkulturalität hin überprüft und so die Nutzung der interkulturellen Brille geübt werden. Durch die gezielte und immer wieder erneute Anregung eines Perspektivenwechsels kommt es zur Beleuchtung kulturbedingter blinder Flecken, die eine einzigartige Form der Selbstreflexion ermöglichen. Diese hautnahe Auseinandersetzung trägt zur Entwicklung eines tiefergehenden Verständnisses für kulturelle Dynamiken bei und hilft, interkulturelle Kompetenz auf eine nachhaltige und effiziente Weise zu entwickeln.

Fragen, besonders geeignet für das PIKC, sind z.B..²⁸

- Welche konkreten Erfahrungen haben Sie schon mit dieser Kultur?
- Welche Vorteile sehen Sie in den Charakteristika und Standards der anderen Kultur?
- Wie können Sie die Chancen in der Zusammenarbeit mit Menschen aus dieser Kultur nutzen?
- Welche Probleme sehen Sie auf sich zukommen?
- Wie gehen Sie mit möglichen Konflikten um?
- Welches Verhalten erwarten Sie von den Anderen?
- Was meinen Sie, wie Ihr Partner aus der anderen Kultur über Sie denkt und wie er Ihr Verhalten interpretiert?
- Was hat Ihnen geholfen, Konflikte zu vermeiden oder aufzulösen?

²⁶ vgl. Haberleitner et al., S. 75

²⁷ vgl. u.a. Nazarkiewicz (2010), S. 18

²⁸ vgl. Schroll-Machl, S. 24

Gemeinsam Horizonte erweitern!

- Welche Normen können Sie leicht, welche schwerer akzeptieren?
- Was unterscheidet Ihre persönlichen am meisten von den anderen Wertvorstellungen?
- Was erscheint Ihnen selbst am wichtigsten; worauf kommt es Ihnen an?
- Welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen Ihnen und Ihren Partnern aus der anderen Kultur?
- Wer kann Ihnen dabei helfen, noch besseren Zugang zu dieser Kultur zu finden?
- Wie können Sie diese Hilfe in Anspruch nehmen?
- Wie gehen Ihre Kollegen, die schon Erfahrungen mit Menschen aus dieser Kultur haben, mit Irritationen um?

Die Fragetechnik beinhaltet in Bezug auf PIKC u. a. die in Tabelle 1 erfassten Chancen vs. Risiken, Probleme und Herausforderungen.

Stärken und Chancen im PIKC	Schwächen und Risiken im PIKC
Ethnozentrisches Weltbild kann verstört werden	Setzt gewisse Erfahrungen und Kenntnisse mit betreffender Kultur voraus
Sichtweisen des Kunden werden erweitert	Verflüssigende Fragen sind nicht sehr hilfreich
Kunde wird angeregt sich zu überlegen, welche externen Ressourcen (Mentoren, Spezialisten etc.) er in Anspruch nehmen kann	Ziel, Rolle und Funktion in zukünftiger Aufgabe wird sich erst in der Praxis konkretisieren
Fragen werfen wieder neue Fragen auf, die man versuchen kann, à priori zu beantworten	Kognitive Kompetenzen (Wissen über betreffendes Land) sind separat (vorab) durch den Coach zu vermitteln
Zirkuläre Fragen als ideales Werkzeug der Betrachtung von Wahrnehmung und Werten in anderen Kulturen	Lösungsspektrum für spezifischen Kontext wird durch oft kurzfristigen Einsatz und geringe Kenntnisbasis stark eingeschränkt
Coachee lebt erwartete Situation im Vorhinein durch und bekommt durch Erkennen der eigenen Einflussmöglichkeiten mehr Sicherheit	Kann als vorbereitende Maßnahme nur relativ abstrakt und hypothetisch unter getroffenen Annahmen durchgeführt werden

Stärken und Chancen im PIKC	Schwächen und Risiken im PIKC
Lösungen werden aus Kundensicht erarbeitet und sind somit nachhaltig	Coach ist mit seinen Fragen sehr von Erwartungshaltung des Kunden abhängig
Unterschiede werden explizit und bewusst gemacht	Kunde überschätzt evt. eigene interkulturelle Kompetenz
Klare Abgrenzung zur Methode des Trainings	Problem wird zu stark auf kulturelle Faktoren verkürzt

Tabelle 1: Systemische Fragetechnik: Chancen und Risiken im PIKC

Lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching nach Steve de Shazer

Steve de Shazer's lösungsorientierte Kurzzeittherapie geht von dem Standpunkt aus, dass es hilfreicher ist, sich auf Wünsche, Ziele, Ressourcen und Ausnahmen vom Problem zu konzentrieren, anstatt auf die Entstehung des Problems. Die drei Grundprinzipien bei de Shazer's Ansatz sind in diesem Sinne der Vereinfachung²⁹:

- Lösungsorientierung statt Problemorientierung
- Ressourcenorientierte Fragen
- Weg von „Weg von“ hin zu „Hin zu“

Stärken und Chancen im PIKC	Schwächen und Risiken im PIKC
Interkultureller Kontext kann zu speziellen Problemen führen, bei denen grundsätzlich unterschiedlichen Werte und Normen eine besonders große Rolle spielen. Eine Analyse der Ursachen wäre sehr komplex und der lösungsorientierte Ansatz gewährleistet besonders effiziente und vor allem rasche Veränderungen	Interkulturelle Problemursachen werden nicht ausreichend gewürdigt und können zu einem späteren Zeitpunkt umso stärker zu Tage treten
Unterstützung bei der Definition erforderlicher Ressourcen zur Problem- und Aufgabenbewältigung	Es müssen ausreichend Ausnahmen bekannt sein - daher schwieriger Einsatz ohne genügend konkrete Erfahrungen

²⁹ Diesen Effekt der Vereinfachung und Beschleunigung teilt de Shazer mit Alexander Thomas. Letzterer hat Ähnliches mit dem von ihm komprimierten Trainingstool „Culture Assimilator“ bewirkt, in welchem er Critical Incidents einsetzt.

Stärken und Chancen im PIKC	Schwächen und Risiken im PIKC
Keine persönliche Energievergeudung des Kunden in eine Vergangenheit, wo er noch kein Teil des Systems war (kein „Weg von“)	Unrealistische Annahmen in Bezug auf zur Verfügung stehende Ressourcen sowie mögliche Lösungsansätze („Öko-Check“)
Meist steht für IKC wenig bzw. sehr begrenzte Zeit zur Verfügung. Das Kurzzeitcoaching kommt dieser Restriktion entgegen	Begrenzte Einsatzmöglichkeit der Lösungsaufstellung, da gruppensdynamische Zustände nur teilweise und als Außensicht bekannt sind
Wenige Informationen und kleine Schritte genügen	Mögliche Überforderung des Kunden in komplexen Situationen und Organisationen

Tabelle 2: Kurzzeit-Coaching nach Steve de Shazer: Chancen und Risiken im PIKC

Tabelle 2 listet beispielshafte Vor- und Nachteile auf. Der Ansatz von de Shazer erscheint hier deshalb interessant, weil er zukunftsorientiert ist und somit auf die Erwartungen von Expats vor ihrem Einsatz gerichtet werden kann. Konkrete „Probleme“ liegen in diesem Kontext meist noch nicht oder wenig vor. Last but not least kommt der Ansatz nicht nur den meist knapp bemessenen Zeit-, sondern auch Budgetressourcen der Klienten entgegen.

Systemischer Führungsansatz

Der systemische Ansatz des Föhrens berücksichtigt ganzheitlich alle Interaktionen zwischen Gesellschaft, Kultur und Umwelt. Ziel ist eine Selbstorganisation des Systems, Kontrolle wird immer mehr durch Vertrauen ersetzt.

Die drei zentralen Gestaltungsaufgaben und ihre Führungsstile aus systemischer Sicht werden in Tabelle 3 dargestellt.³⁰

Gestaltungsaufgabe	Führungsstil
Sinn (Visionen, Leitbilder, Werte, Normen, etc.)	Leading
Beziehungen (Informationsaustausch, Kommunikation, Kooperation, Motivation, konstruktive Konfliktlösung, Teamentwicklung, Umwelt, etc.)	Coaching
Arbeitsstrukturen (Organisation, Prozesse, Entscheidungsmanagement, Arbeitsbedingungen, Technologien, etc.)	Organizing

Tabelle 3: Führung aus systemischer Sicht

³⁰ vgl. Haberleitner et al., S. 29

Der Systemische Führungsansatz kann im PICK zwar nicht unmittelbar angewendet werden, jedoch unterstützt er das Bewusstmachen unterschiedlicher Erwartungen an Führungskräfte. Dies erleichtert den Coachees die Entwicklung erfolversprechenden Führungsverhaltens. Tabelle 4 listet hierfür einige Stärken und Schwächen des Systemischen Führungsansatzes auf.

Stärken und Chancen im PICK	Schwächen und Risiken im PICK
Förderung der Autopoiesis (Selbstorganisation des Systems) durch den Coachee; vor allem in komplexen, internationalen Systemen günstig	Manche Kulturen fordern und erwarten starke Führungsinterventionen (hohe Machtdistanz); Erwartungen an Rollen und Funktionen oft sehr unterschiedlich. Schwieriger Ausgleich mit Führungsarbeit ohne Coaching ³¹
Unterstützung bei der Kulturorientierung des Coachingpartners (alle drei Gestaltungsaufgaben sind kultursensibel!)	Selbstorganisation erfordert einen gewissen Reifegrad des Systems, der oft nicht gegeben ist
Starke Beachtung von Werten und Normen	Großer zeitlicher und persönlicher Aufwand, um Stärken dieses Führungsansatzes voll nutzen zu können
Bewusstsein, dass kompetente und erfahrene Führungskräfte besonders schlagkräftige, erfolgreiche Teams formen und fördern können	Erfordert erfahrene Führungskräfte und evt. externe Berater, um gemeinsame Workshops zur Sinn- und Wertefestlegung u. ä. m. durchzuführen
Fokus auf Beziehungen, Kommunikation, Konfliktfelder	Unbeabsichtigte Reaktionen (Demotivation, Leistungsverlust, Verunsicherung)

Tabelle 4: Systemischer Führungsansatz: Chancen und Risiken im PICK

Symbiose II

Auf Basis voranstehender Analyse erschienen für das PICK folgende Coaching-Methoden als besonders geeignet und vielversprechend: Die Systemische Fragetechnik wird als Kernmethode eingesetzt, da sie sowohl Haltungen, Selbstreflexion als auch Erwartungen

³¹ vgl. Haberleitner et al., S. 29

explizit machen kann. Zeitrahmen und Kontext sprechen weiters dafür, dass de Shazer's Methode ein ausgezeichnetes Werkzeug darstellt, wenn es um die Vorbereitung auf Auslandsentsendungen geht. Anders sieht es mit dem Systemischen Führungsansatz aus. Dieser orientiert sich zu stark am Coaching von Mitarbeitern durch die Führungskräfte und erscheint daher nicht ideal geeignet, im vorbereitenden Coaching der Führungskraft selbst zentral eingesetzt zu werden. Allerdings kann der Systemische Führungsansatz ergänzend dazu beitragen, verschiedene Führungsstile in Bezug auf Kultur und Entwicklungsstand eines Systems zu interpretieren.

8. Korrelationen zwischen Coaching-Methoden und Kulturmodellen

Der Versuch einer Zusammenführung der Kulturmodelle mit den Coaching-Methoden ergibt nachstehendes Bild betreffend möglicher Korrelationen im PIKC (Tab. 5).

	Geert Hofstede	GLOBE-Study	Alexander Thomas
Systemische Fragetechnik	Hohe Korrelation. Dimensionen erleichtern Fragen zu Haltung, Erwartungen und Unterschieden	Hohe Korrelation. Erwartungen an Führungsrolle im Ausland in Bezug zu eigenem Führungsstil werden bewusst gemacht	Hohe Korrelation. Critical Incidents als „Irritations-Übung“ gut geeignet; unterstützt Hypothesenbildung
Kurzzeit-Coaching nach de Shazer	Niedrige Korrelation. Zeitlicher Vorlauf und Modellwissen zu Hofstede erforderlich	Mittlere Korrelation. Spezifische Führungsattribute können rasch und zukunftsorientiert einbezogen werden	Hohe Korrelation. Ähnliche Ansätze und Effekte in Bezug auf Lösung und Ressourcen
Systemischer Führungsansatz	Niedrige Korrelation. Hofstede hat keinen expliziten Führungsansatz	Mittlere Korrelation. Vergleich eigener und „fremder“ Führungsstile; Orientierung	Niedrige Korrelation. Orientierungssystem von Thomas nimmt geringen Bezug auf Führungsaufgaben

Tabelle 5: Korrelationen zwischen Coaching-Methoden und Kulturmodellen

Dementsprechend kann folgende Reihung der Coaching-Methoden in Bezug auf Ihre Korrelationen mit den Kulturmodellen vorgenommen werden.

1. Systemische Fragetechnik (drei Mal hohe Korrelation)
2. Kurzzeit-Coaching nach de Shazer (hohe, mittlere und niedrige Korrelation. Die Fragetechnik bildet einen integrierenden Bestandteil)
3. Systemischer Führungsansatz (ein Mal mittlere, zwei Mal niedrige Korrelation)

9. Zielgruppen, Coachauswahl

Bei IKC denkt man zunächst an die psychosoziale und beraterische Unterstützung von Menschen, die ihren muttersprachlichen Kulturraum verlassen (haben). Es ist daher nicht erstaunlich, dass die wenigen Monografien, die es im deutschsprachigen Raum bislang zur kulturreflexiven Beratung gibt, zielgruppenspezifisch ausgerichtet sind. Im Blick sind auslandsentsandte Mitarbeiter (Expatriates), Migranten und unter ihnen besonders Menschen muslimischen Glaubens sowie ausländische Studierende.³² Zusätzlich zur Länderkultur stellen Berufs-, Unternehmens- oder Bereichskultur einen wesentlichen Faktor im PICK dar. Coachingpartner suchen sich oft einen Coach mit Berufserfahrungen in ihrem Bereich, sodass man auf dieselben kulturellen Erfahrungen zurückgreifen kann.

10. Conclusio

Eine der Fragestellungen dieser Arbeit war, wie PICK emotionales Lernen und insbesondere Entwicklung von Ambiguitätstoleranz unterstützen kann. Eine weitere, ob und wie das Bewusstsein des Gecoachten wesentlich erweitert sowie Selbstmanagement und Handlungsstrategien entwickelt werden können welche dabei helfen, kulturelle Überschneidungssituationen erfolgreich zu bewältigen. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass Kulturmodelle dabei erfolgreich unterstützend eingesetzt werden können. Die Gegenüberstellung und Kombination ausgewählter Coachingmethoden mit Kulturmodellen deutet darauf hin, dass es teilweise starke Korrelationen in deren Prozessen und Ergebnissen gibt. Vor allem können durch Fragestellungen, bezogen auf die individuelle Situation des Kunden, erläutert und „legitimiert“ durch Forschungsergebnisse von Hofstede und die GLOBE-Study, Selbstreflexion sowie Kulturverständnis gefördert werden. Zur Anwendungsorientierung bietet sich u.a. das Konzept von Alexander Thomas an.

³² Nazarkiewicz et al. (2012), S.19

Gemeinsam Horizonte erweitern!

Diese Erkenntnisse bestätigen, dass PIKC vor einem Auslandseinsatz sinnvoll und notwendig ist. Es gibt beizeiten Sicherheit, der Aufgabe gewachsen zu sein. Idealerweise wird PIKC durch laufendes Coaching im Ausland und Unterstützung bei konkreten, kurzfristigen Problemen ergänzt. Dies kann vor Ort oder auch aus der Distanz, also z.B. per Telefon oder Skype, geschehen. Die Grundlage für virtuelles oder Telefon-Coaching ist ja bereits vor der Entsendung gelegt worden und zwischen Coach und Kunden besteht die notwendige Vertrauensbasis.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bennett, Milton (1993): Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity. In: Paige, R. M. (Hrsg.): Education for the intercultural experience. Zweite Auflage, Yarmouth, Me., S. 21-71

Franke, Ronald / Milner, Julia (Hrsg.) (2013): Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Götz, Klaus (Hrsg.) (2010): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Managementkonzepte Band 8, 7. Auflage, München/Mering: Rainer Hampp Verlag

Haberleitner, Elisabeth / Deistler, Elisabeth / Ungvari, Robert (2004): Führen Fördern Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft

Nazarkiewicz, Kirsten (2010): Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer, Gesa (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Nazarkiewicz, Kirsten (2013): Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training – konzeptionelle Überlegungen. IntercultureJournal 12/20, S. 47-67

Rosinski, Philippe (2003): Coaching Across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences. London: Nicholas Brealey Pub

Schroll-Machl, Sylvia (2007): Als Expatriate im Ausland - gefangen in der Sandwich-Position? Möglichkeiten und Grenzen interkulturellen Coachings. Personalführung 7, S. 20-28

Schulz von Thun, Friedemann / Kumbier, Dagmar (2013): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. 6. Auflage, Reinbek bei Hamburg: rororo

Thomas, Alexander / Kinast Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) (2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Thomas, Alexander / Kinast Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Eds.) (2010): Handbook of Intercultural Communication and Cooperation. Basics and Areas of Application. 2nd edition, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht