

Interkulturelles Coaching

Christoph I. Barmeyer und Ulrike Haupt

1. Ausgangslage

Seit den 1990er Jahren ist interkulturelles Coaching für die Beratung von Fach- und Führungskräften zu einem festen Bestandteil des internationalen Arbeits- und Beratungsalltags in Organisationen geworden. Internationalisierung findet heute nicht nur im Ausland statt, sondern zunehmend auch im eigenkulturellen Raum, etwa durch Multikulturalismus im eigenen Land oder durch die Bildung von multikulturellen Abteilungen und Teams in Organisationen. Somit sind auch bisher fast ausschließlich *intra*kulturell arbeitende Führungskräfte vor neue Herausforderungen gestellt: Sie erleben und gestalten Interkulturalität mit allen Chancen und Risiken, die damit im Alltag verbunden sind.

Die wachsende Bedeutung interkulturellen Coachings als Form beratender Intervention erklärt sich daher durch die Nachfrage international arbeitender Menschen; in einer vertrauensvollen Atmosphäre sprechen die betroffenen Personen, im folgenden Coachee genannt, mit einer neutralen, jedoch fachkundigen Person, dem Coach, über nicht verarbeitete und ‚unverständliche‘ Erfahrungen mit anderskulturellen Interaktionspartnern.

2. Definition und Ziele

Wann aber beginnt die Interkulturalität im Coaching? Und wie wird sie erkannt? Abgesehen von unterschiedlichen Ansätzen und Konstellationen, die im Coaching in Organisationen eingesetzt werden, wird häufig weder vom Coachee noch vom Coach ‚Kultur‘ als Einflussgröße auf die Situation des Coachee erkannt. Dieses Erkennen setzt beim Coach ein Wissen bezüglich der Interkulturellen Kommunikation voraus. Interkulturelles Coaching ist daher von der Erfahrung, aber auch vom Bewusstsein des Coaches bezüglich seiner eigenen Wissensgrenzen abhängig. Ist die Lebenserfahrung des Coaches von Arbeit in internationalen Kontexten geprägt, existiert häufig das Bewusstsein der Einflussgröße ‚Kultur‘. So kann der Coach entscheiden, ob es sich in der spezifischen Situation um die innere Haltung des Coachees zu Andersartigkeit im allgemeinen, also der Arbeit an seiner interkulturellen Kompetenz, oder ob es sich um eine Situation handelt, in der kulturspezifisches Wissen ausschlaggebend für die Analyse und Klärung der Situation des Coachees ist.

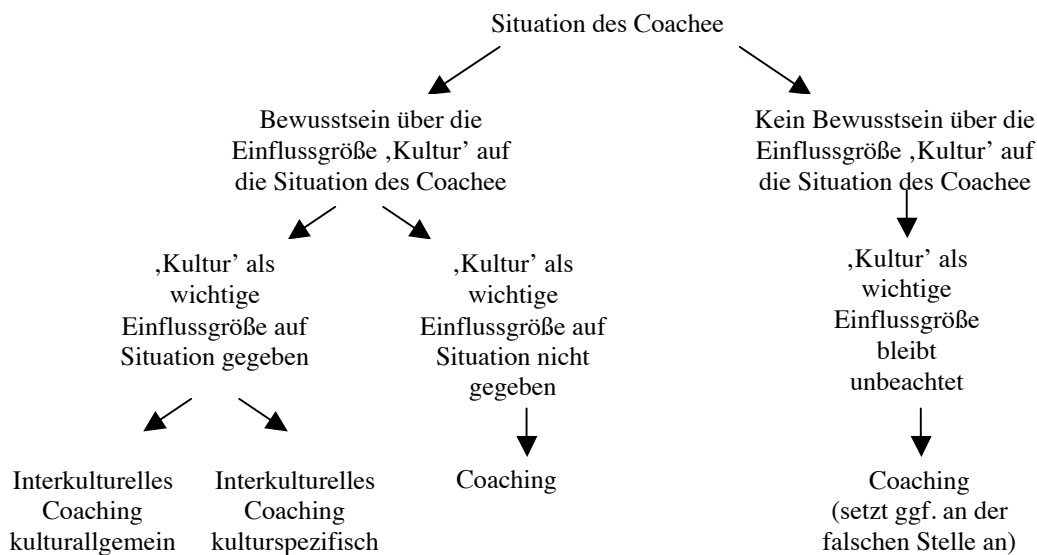


Abb. 1: Einschätzung der Situation aus Sicht des Coaches

Interkulturelles Coaching ist eine individualisierte und prozesshafte Entwicklungsmaßnahme interkulturellen Lernens durch einen Coach, die das Ziel verfolgt, den Coachee für Kulturunterschiede zu sensibilisieren und ihm ein Verständnis über kulturelle Systeme zu vermitteln. Der Coach führt den Coachee zu einem kulturellen Perspektivenwechsel, der es ihm ermöglicht, die Realität aus unterschiedlichen Perspektiven zu erleben, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu analysieren und deren Wechselwirkungen zugunsten eines besseren Verständnisses zu verstehen und zu erfahren. Dies soll dem Coachee ein adäquates und zielführendes Handeln in interkulturellen Situationen ermöglichen und ihn dabei unterstützen auftretende Konflikte zu überdenken, potentielle Schwierigkeiten leichter zu lösen und zukünftige Entscheidungen situationsgerecht zu treffen. Ein zentrales Ziel interkulturellen Coachings ist es demnach, interkulturelle Kompetenz zu fördern. Idealerweise kann der Coachee eine positive Grundeinstellung gegenüber der Fremdkultur entwickeln. Der Coachee kann somit in zukünftigen Arbeits- und Führungssituationen – oder auch privaten Lebenssituationen - *proaktiv* und *wirklichkeitsgestaltend* handeln.

Anlässe für den Einsatz von interkulturellen Coaching können Stress, akute Krisen oder Unzufriedenheit sein, ausgelöst durch Sprachprobleme oder divergierende Denk- und Arbeitsstile anderskultureller Mitarbeiter und Kollegen oder die Motivation, einen bisherigen Zustand zu verbessern. Interkulturelles Coaching kann auf die Begleitung von Führungskräften in internationalen Handlungssituationen, die im Inland stattfinden (z.B. im Rahmen von multikulturellen Teams) und die Bearbeitung interkultureller Missverständnisse abzielen oder auf die Vorbereitung und Begleitung eines Auslandseinsatzes von Expatriates. Interkulturelles Coaching kann ebenso die Wiedereingliederung von Führungskräften betreffen, dann nämlich, wenn Impatriates auf Anpassungs- und Integrationsprobleme in der Heimat treffen. Die Intervention, die in *konkreten* Fällen oder bei *konkreten* Projekten von *externen* oder *internen* Coachs durchgeführt wird, soll helfen, Krisen besser zu meistern, die Leistung zu steigern, Komplementaritäten zu erkennen und zur Synergiegewinnung zu nutzen.

Aufbauend auf dem in der Interkulturellen Kommunikationsforschung vertretenen Kulturkonzept – Kultur als Orientierungs- und Referenzsystem - , soll im interkulturell ausgerichteten Coaching erreicht werden, dass der Coachee leichter unterscheiden kann, ob bei der erlebten interkulturellen Situation ein interkulturelles Missverständnis Anlass für Schwierigkeiten ist oder andere, nicht interkulturelle Faktoren wie divergierende Ziele, Interessen, Strategien, oder Persönlichkeiten. Ein Wissen über Kultur und Interkulturalität hilft dem Coachee somit, vermeintlich ‚persönliche Angriffe‘ zu relativieren und trägt zur Entspannung und Versachlichung des auslösenden Problems bei. Kurzfristig kann interkulturelles Coaching also beim Verstehen und Verarbeiten interkultureller Interaktionssituationen helfen, in denen es aufgrund verschiedener unausgesprochener Erwartungen und Fehlinterpretationen von Kommunikations- und Verhaltensweisen zu Missverständnissen (‚critical incidents‘) kommt und somit Lösungshilfen bieten; mittelfristig kann es als Maßnahme zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz dienen, die den Coachee nachhaltig befähigt erfolgreich (und ohne Unterstützung des Coachs) zu interagieren. Damit stellt interkulturelles Coaching eine wirkungsvolle Maßnahme der Persönlichkeits- oder Personalentwicklung im internationalen Arbeitskontext dar (Barmeyer 2005, Bolten 1999).

3. Entwicklung

Um die Ausrichtung interkulturellen Coachings zu verstehen, wird folgend kurz die Entwicklung dargestellt: Es herrscht allgemein Einigkeit darüber, dass interkulturelles Coaching eine Kombination aus klassischem Coaching und Interkulturalität darstellt (Barmeyer 2005, Bolten 2005, Clement/Clement 1999, Kinast 2003, Rosinski 2003), also auf Annahmen, Wissen und Methoden beider Bereiche zurückgreift und je nach professionellem Hintergrund des Coachs einen anderen Schwerpunkt aufweist.

Wie im Bereich der Interkulturellen Kommunikation allgemein und des Interkulturellen Trainings im Besonderen feststellbar (Bolten 1998, Brislin/Tomoko 1994, Landis/Bhagat 1996), hat sich das Interkulturelle Coaching aus der Praxis heraus entwickelt. Innovationen und Variationen, die meist Kombinationen aus psychologischen und interkulturellen Elementen darstellen, stammen von Praktikern und sind in der wissenschaftlichen Literatur empirisch ungenügend erfasst. Eine kurze Recherche in Internet und Literaturdatenbanken ergibt zum derzeitigen Zeitpunkt folgendes asymmetrisches und heterogenes Bild: Einer Vielzahl von Anbietern - Trainings- und Beratungsgesellschaften, die sich mit der Dienstleistung interkulturelles Coaching direkt an Kunden wenden und universitätsnahe oder private Institute, die als Dienstleistung eine Ausbildung zum Interkulturellen Coaching anbieten - steht eine kleine Anzahl von wissenschaftlichen Publikationen gegenüber.

In den letzten Jahrzehnten trugen interkulturelle Trainings maßgeblich zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen bei (Bennett 1986, Bolten 2001, Dinges 1996, Helmolt/Müller 1993, Müller 1991, Spitzberg 1991, Thomas 2003), jedoch sind sich Berater und Forscher der Grenzen dieser Interventionsform bewusst: Das in kurzer Zeit vermittelte Wissen kann generalisierend wirken, durch die im Training begrenzte Zeit kann nur beschränkt auf die spezifischen Bedürfnisse und Probleme der einzelnen Teilnehmer eingegangen werden, auch die Vertraulichkeit ist in einer Gruppe häufig nicht gegeben. Weder der Lernstil, die Persönlichkeitsstruktur - die in fremdkulturellen Situationen von entscheidender Bedeutung für die Handlungsfähigkeit ist - noch bisherige interkulturelle Erfahrungen der Betroffenen können genügend berücksichtigt werden (Barmeyer 2000b). Interkulturelles Lernen bedarf in vielen Fällen einer *personalisierten* Betreuung. Aus dieser Forderung ist der Ansatz des interkulturellen Coachings entstanden: Die individualisierte und zugleich vertrauliche Form des Coachings kann durch ein kontinuierliches dialogisch-prozessorientiertes Vorgehen die arbeits- und personenbezogene Selbstreflexion einer Person besser fördern als ein punktuelles inhaltsorientiertes Training (Barmeyer 2000a).

Aufbauend auf dem internationalen Wandel des Arbeitskontexts ist es nicht verwunderlich, dass auch im deutschsprachigen Raum Publikationen in Form von Artikeln zum interkulturellen Coaching erschienen sind (Barmeyer 2000a, Barmeyer 2005, Bolten 2005, Clement/Clement 1999, Kinast 2003). Die Publikationen haben gemeinsam, dass sie interkulturelles Coaching als eine Kombination verstehen von Erkenntnissen aus

- a) Forschung und Praxis zum Coaching (Looss 1997, Rauen 2001, 2005, Schreyögg 2001),
- b) Psychologie (Kinast 2003),
- c) interkultureller Forschung (Hall 1990, Hofstede 2001, Trompenaars/Hampden-Turner 1993, Thomas 2003).

Bezeichnend sind die relativ späten Publikationsdaten, die darauf verweisen, dass es sich beim interkulturellen Coaching, wie auch bei der interkulturellen Mediation, um eine relativ junge Maßnahme handelt; dies wird insbesondere im Kontrast zum Interkulturellen Training deutlich, das auf eine unüberschaubare Anzahl von Publikationen verweisen kann (Helmolt/Müller 1993, Landis/Bhagat 1996).

4. Formen und Methoden

Es existieren viele Formen des interkulturell ausgerichteten Coachings: es kann organisationsintern oder –extern stattfinden, es kann vorbereitend, begleitend - etwa in Krisensituationen als problem- und emotionsorientierte Beratung - oder nachbereitend erfolgen; es kann sich um eine ‚Persönlichkeitsentwicklung‘ oder um ein ‚Fach-Coaching‘ handeln. Die Formen sind so vielfältig wie Anlässe, Situationen und Beteiligte.

Auch wird zwischen Einzel- und Teamcoaching unterschieden: Beim interkulturellen Einzelcoaching sind zwei Personen involviert, der Coach und der Coachee. Beim interkulturellen Teamcoaching sind mehrere Personen beteiligt: Der Coach und mindestens zwei bis drei Coachees, die als Team in einem

internationalen Kontext zusammenarbeiten. Anlässe können beispielsweise Strategiegelgespräche mit dem Team oder die Analyse von Problemen und Synergiepotentialen sein.

Eine wichtige Unterscheidung besteht zwischen *Inhaltscoaching* und *Prozesscoaching*. *Inhaltscoaching*, auch Expertencoaching und Fachcoaching genannt, zielt ab auf die Vermittlung von Wissen und Kenntnissen (kognitiv). Für das interkulturelle Coaching bedeutet dies ein Verstehen des anderskulturellen Systems, aus dem sich adäquates Handeln ableiten lässt. *Prozesscoaching* dagegen hat zum Ziel, die Selbstreflexion des Coachees über Standpunkt und Perspektive zu fördern, aus der sich die Beziehung zum anderskulturellen System verstehen, bzw. entwickeln lässt (affektiv). Dies beinhaltet die Berücksichtigung von Persönlichkeitsstruktur und interkultureller Kompetenz des Coachees mit Eigenschaften wie Ambiguitätstoleranz, Empathie, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit, etc. (Barmeyer 2000, Bolten 2005). Inhaltscoaching und Prozesscoaching schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich.

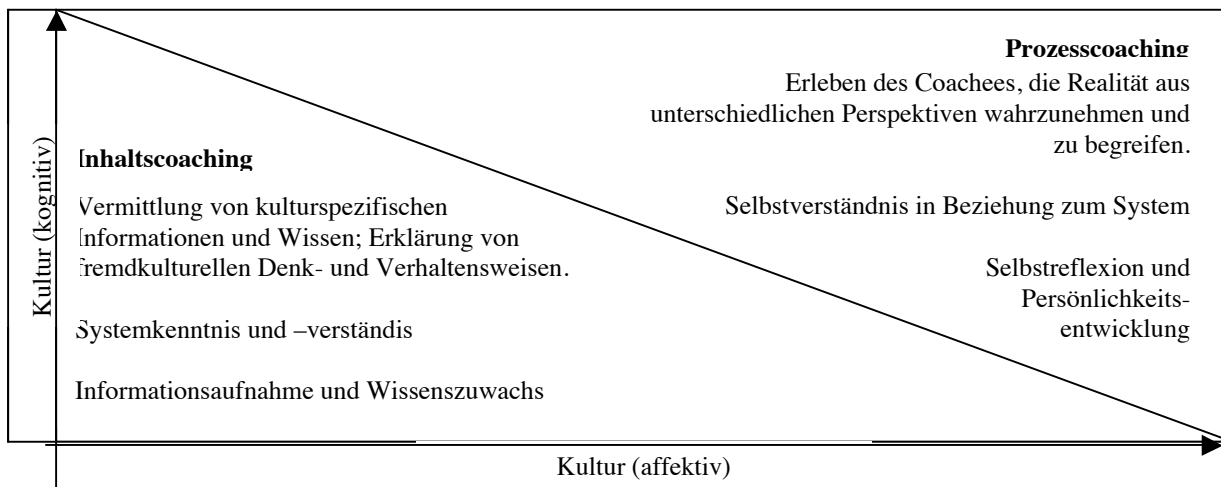


Abb. 2: Merkmale von Inhaltscoaching und Prozesscoaching

Bezogen auf das inhaltsorientierte Coaching ist neben der Erfahrung des Coaches in internationalen Kontexten die Kenntnis interkultureller Mechanismen und Wissen und Erfahrungen bezüglich der betroffenen Zielkultur nötig. Vergrößert sich der Anteil des prozessorientierten Coachings, nehmen die Anforderungen an den Coach bezüglich seiner Haltung und Methodenvielfalt für die erfolgreiche Durchführung des Coachings zu.

Interkulturelles Coaching greift somit zum einen auf die Methoden und Instrumente des Coachings zurück, zum anderen auf Theorien und Konzepte der Interkulturalität. Je nach Anlass und Situation ist die Verteilung zwischen Inhalts- und Prozesscoaching unterschiedlich.

5. Ablauf

Es existieren zahlreiche Ansätze zur Strukturierung des Coaching-Prozesses (Barmeyer 2005, Bolten 2001, Loos 1997, Rauen 2001, Schreyögg 2001). Eine Möglichkeit ist die Einteilung in fünf Phasen (Rauen 2004): Kennenlern- und Kontaktphase, Gemeinsame inhaltliche Orientierung und Zielklärung, Analyse des Umfeldes des Coachees, Einsatz von Methoden zur Veränderung, Zielerreichung und Abschluss.

1. Kennenlern- und Kontaktphase

In diesem Zusammentreffen wird geklärt, ob Coach und die betroffene Person miteinander arbeiten können. Die Person erläutert die Situation, in der sie sich befindet und es wird geklärt, ob der potentielle Coachee ‚geschickt‘ wurde oder aus eigener Motivation gekommen ist.

In dieser Phase stellt der Coach seine Definition und Herangehensweise, die Prinzipien, die Methoden und den Ablauf des Coachings vor. Auf Basis dieser Informationen kann der Betroffene entscheiden, ob er mit dem Coach in den Prozess einsteigen möchte. Der Coach kann auf Grund des Eindrucks und der Kurzbeschreibung der Situation entscheiden, ob er für diesen Prozess die ‚richtige‘ Besetzung ist. Handelt es sich beispielsweise aus seiner Perspektive um eine kulturspezifisch beeinflusste Situation, die nicht zu seinen Kompetenzbereich gehört, kann er dem Coachee nach diesem ersten Treffen einen interkulturellen bzw. kulturspezifischen Coach vermitteln.

2. Gemeinsame inhaltliche Orientierung und Zielklärung

Haben sich beide Parteien für die Zusammenarbeit entschlossen, kann in der Orientierungsphase eine Vertiefung der ersten Schilderung der Situation erfolgen. Die Situationsbetrachtung kann beispielsweise aus den drei Perspektiven Kultur – Kontext – Person(en) erfolgen (angelehnt an Kinast/Schroll-Machl 2003). Dabei kann geklärt werden, welchen Stellenwert diese drei Einflussfaktoren auf die Situation des Coachees haben. Beruhend auf dieser Betrachtung in der Gegenwart wird erarbeitet, ob und wie diese Faktoren durch den Coachee beeinflusst bzw. verändert werden können. Durch die explizite Beachtung des Faktors ‚Kultur‘ besteht die Möglichkeit der Feststellung, ob die Situation einen im Coachingprozess zu beachtenden interkulturellen bzw. kulturspezifischen Einflussfaktor hat (Barmeyer /Haupt 2007).

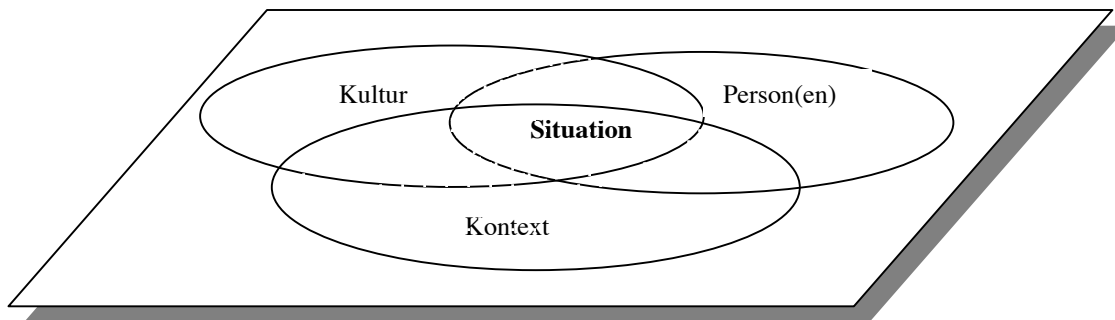


Abb. 3: Situation des Coachee und Einflussgrößen

Ist die inhaltliche Orientierung erfolgt und festgestellt, dass der Einflussfaktor ‚Kultur‘ bezüglich der Situation des Coachees gegeben ist, können die Ziele vereinbart werden, die im Abschlussgespräch des Prozesses erneut betrachtet werden. Im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit können häufige Zielsetzungen sein:

- Steigerung des Verständnisses für kulturelle Eigenarten und Arbeitsweisen
- Effiziente Motivation von Mitarbeitern anderer Kulturräume
- Vermeidung interkultureller Missverständnisse und Konflikte
- Entwicklung interkultureller Kompetenzen und Steigerung von Handlungsfähigkeit

3. Analyse des Umfeldes des Coachees

Sind die Ziele formuliert, erfolgt eine Analyse der Ausgangssituation bzw. eine Vertiefung der Situationsbetrachtung (s.o.). Der Coach hat die berufliche und private Situation und Rolle des Coachees im Alltag von Organisationen zu verstehen. Hierzu analysiert der Coach mit dem Coachee die Situation. Sie umfasst die konkrete Problemlage, den Kontext bzw. involvierte Personen sowie den beruflichen Werdegang des Coachees. Der Coach sollte je nach eingesetzter Methode vertiefende Fragen stellen und u.a. auf die *emotionalen* Reaktionen, also die Gefühle und Wahrnehmungen achten, die sich z.B. durch Gesichtsausdruck, Sprechgeschwindigkeit, Sprechpausen, Lautstärke oder Untertöne ausdrücken.

4. Einsatz von Methoden zur Veränderung

Die Arbeit in dieser Phase trägt dazu bei, Veränderungen herbeizuführen und Lösungen für die Zukunft zu erarbeiten. Die Kenntnis des Coaches über Kultur allgemein und kulturspezifische Werte und Verhaltensweisen trägt beispielsweise in Form von spezifischen Fragestellungen zur Lösungsfindung bei.

Die im Abschnitt ‚Formen und Methoden‘ vorgestellte Unterscheidung in Inhalts- oder Prozesscoaching wird hier besonders offensichtlich. Handelt es sich um ein stark inhaltsorientiertes Coaching wird in dieser Phase vor allem Wissen über Kultur allgemein und die involvierte(n) Kultur(en) vermittelt. In einem Prozesscoaching kann der Coach beispielsweise an der Ausprägung der interkulturellen Kompetenz beim Coachee arbeiten. Interessant ist an dieser Stelle eine Analyse der Persönlichkeitsstruktur des Coachee (z.B. Structogram), die Hinweise auf eine Kulturaffinität oder einen Kulturdisens bezüglich der involvierten Kulturen geben kann. Ist in Phase 1 und 2 geklärt worden, dass es sich um eine kulturspezifische Situation handelt, sollte auch in einem Prozesscoaching die Vermittlung von Wissen über Werte und Verhaltensweisen der beteiligten Kultur stattfinden.

Beim Verständnisprozess arbeitet der Coach strukturierend und beratend; er gibt Denkanstöße und bereitet Lösungsansätze vor, gibt aber keine konkreten Handlungsempfehlungen, denn diese findet der Coachee mit Unterstützung des Coaches selbst. Eine Ausnahme stellt das stark inhaltsorientierte interkulturelle Coaching dar; hier werden Tipps für Strategien mit konkreter Hilfe des Coaches als interkulturellen Experten gemeinsam erarbeitet.

5. Zielerreichung und Abschluss (auch Evaluation)

In der abschließenden Phase des Coachingprozesses werden die am Beginn des Prozesses definierten Ziele überprüft und über die Zielerreichung gesprochen. Diese Etappe ist wichtig für den Coachee, um ihn bei der langfristigen Umsetzung seiner gewünschten Entwicklung zu unterstützen, wie auch für den Coach, da die Feedbacksequenz seiner eigenen Professionalisierung dient.

6. Anforderungen an den Coach

Der Komplexität interkulturell ausgerichteten Coachings zu begegnen, ist nicht einfach und stellt hohe Anforderungen an den Coach. Darstellungen fachlicher und persönlicher Kompetenzen des Coachs präsentieren Looss (1997), Schreyögg (2001) und Rauen (2001). Rauen und Steinhübel (2005, 290-292) haben sie für den intrakulturellen Kontext gesammelt: Fachliche Kompetenzen, wie betriebswirtschaftliche und psychosoziale; persönliche Kompetenzen, wie Selbst- und Lebenserfahrung mit Eigenschaften wie Aufmerksamkeit, Standfestigkeit, Neutralität, Empathie und Diskretion; Feldkompetenzen durch berufliche Erfahrung und Supervision und schließlich Rollenreflexion und -aufarbeitung. Das Anforderungsprofil des interkulturell ausgerichteten Coachs ähnelt dem des *intrakulturell* arbeitenden. Zusätzlich wird jedoch eine Kenntnis kultureller Systeme, ihrer Interaktionen und landeskundliches Wissen über die entsprechenden Zielkulturen benötigt.

Fachwissen	Je nach Kontext z.B. Betriebswirtschaft, Psychologie
Lebens- und Berufserfahrung	• Lebenserfahrung- und reife • Menschenkenntnis • Beratungserfahrung • Kommunikationsfähigkeit • Längere Aufenthalte im Ausland • etc.
Methodenerfahrung, z.B.:	• Transaktionsanalyse • Lernstilanalysen • Structogram • NLP • Systemtheorie • Gestalttherapie • etc.
Kulturwissen und -erfahrung	• Kulturstandards • Kulturelle Dimensionen • Allgemeine Kulturkenntnis (Culture Awareness) • Spezifische Kulturkenntnis - und erfahrung, z.B. über Spanien, Frankreich, USA • Kenntnis über Funktionsweisen (Struktur, Prozesse) von Organisationen der eigenen und der Zielgesellschaft(en) • Arbeits- und Beratungserfahrung in diesen Organisationen

Tabelle 1: Benötigte Kenntnisse und Erfahrungen im interkulturellen Coaching (angelehnt an Barmeyer 2005, 269)

Psychologische, therapeutische sowie Management-Kenntnisse und Erfahrungen sind wichtig, jedoch treten sie in den Hintergrund, da typische interkulturelle Schwierigkeiten weniger nur in der Person des Coachees liegen, als in der interkulturellen Begegnung und Interaktion, also der *Beziehung* zwischen Menschen aus der Fremdkultur und der Eigenkultur des Coachees. Interkulturell ausgerichtetes Coaching - wie es schon die Bezeichnung verdeutlicht - hat hier seinen Schwerpunkt.

Die Anforderungen sind hoch; gerade im interkulturellen Coaching ist es unerlässlich, dass er neben dem klassischen Inventar von Coaching-Instrumenten und Methoden über eine profunde - kognitiv erlernte und affektiv erfahrene - Kulturkenntnis der jeweiligen Zielkultur verfügt. Die Kenntnis eines Gesellschafts- und Wirtschaftssystems hilft Systemunterschiede zwischen Ländern genauer zu differenzieren und lässt erkennen, inwieweit die Probleme in der Persönlichkeit der Interagierenden, in organisationsinternen, beruflichen Sachzwängen oder in Kulturunterschieden begründet sind. Ein intrakulturell erfahrener und kompetenter Prozesscoach, der über kein Wissen von Interkulturalität verfügt, wird Schwierigkeiten haben, dem Coachee zu helfen; er benötigt interkulturelle Methoden und Kenntnisse. Insofern ist die Bedeutung des Inhaltscoachings bei Fach- und Führungskräften, die in interkulturellen Kontexten handeln, nicht zu unterschätzen.

7. Ausblick

Die zunehmende Komplexität, mit der international agierende Organisationen konfrontiert werden, und die Bereitschaft von Personalverantwortlichen, interkulturelle Aus- und Weiterbildung anzubieten, wird voraussichtlich dazu führen, dass interkulturelles Coaching als individualisierte Persönlichkeits- und Personalentwicklungsmaßnahme von Fach- und Führungskräften weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Allerdings stellt sich wie bei interkulturellem Training und Beratung das Problem der Qualifizierung, der Evaluation und der Messung von Wirksamkeit und Erfolg (Kinast 2003), ebenso der Nachhaltigkeit der Personalentwicklungsmaßnahme interkulturelles Coaching, die zur Verbesserung der interkulturellen Handlungsfähigkeit des Coachees beitragen soll. Bisher liegen keine fundierten Evaluationsergebnisse vor.

Mit der Zunahme der Globalisierung erscheint es zudem sinnvoll, dass Coaches, die heute vor allem im nationalen Kontext tätig sind, ihr Spektrum um interkulturelle Fragestellungen erweitern, um so den Einflussfaktor ‚Kultur‘ im Coachingprozess gezielt wahrnehmen und bearbeiten zu können.

Literaturverzeichnis

- Barmeyer, C. (2000a): Wege zeigen - Wege gehen. Interkulturelles Coaching als Form beratender Intervention. In: *Personal. Zeitschrift für Human Resource Management* 52 (9), 464-468.
- Barmeyer, C. (2000b): *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*. Frankfurt/New York: Campus.
- Barmeyer, C. (2005/2002): Interkulturelles Coaching. In: C. Rauen (Hg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, S. 241-272.
- Barmeyer, C. /Haupt, U. (2007): Der Brückenschlag. Zielorientierte Situationsanalyse aus drei Perspektiven. In: C. Rauen (Hg.): *Coaching Tools 2*. Bonn: ManagerSeminare (im Druck).
- Bennett, M. J. (1986): A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. In: *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 79-198.
- Bolten, J. (1998): Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung. In: C. Barmeyer/J. Bolten (Hg.): *Interkulturelle Personalorganisation*. Sternenfels/Berlin: Wissenschaft & Praxis, S. 157-178.
- Bolten (1999): Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkennung entsandter Führungskräfte. In: K. Götz (Hg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*. München: Rainer Hampp, S. 61-80.
- Bolten, J. (2005): Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Training, Coaching und Mediation. In: G. Stahl et al. (Hg.): *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München: Rainer Hampp, S. 307-324.
- Brislin, R. W./Tomoko, Y. (1994): *Intercultural Communication Training: An Introduction*. London: Sage.
- Clement, U./Clement, U. (1999): Interkulturelles Coaching. In: K. Götz (Hg.): *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. München: Rainer Hampp, S. 157-168.
- Dinges, N./Baldwin, K. D. (1996): Intercultural Competence. A Research Perspective. In: Dan Landis /R. Bhagat (Hg.): *Handbook of Intercultural Training*. London: Sage, S. 106-123.
- Hall, E. T. (1990): *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Helmolt, K. v./Müller, B. (1993): Zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. In: B. Müller (Hg.): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. München: Iudicium, S. 509-548.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Kinast, E.-U. (2003): Interkulturelles Coaching. In: A. Thomas et al. (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 217-226.
- Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (2003): Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen. In: A. Thomas et al. (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 434-450.
- Landis, D./Bhagat, R. (1996)(Hg.): *Handbook of Intercultural Training*. London: Sage.
- Looss, W. (1997): *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Müller, B.-D. (1991): Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft. In: B.-D. Müller (Hg.): *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. München: Iudicium, S. 27-52.
- Rauen, C. (2001): *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Rauen, C. (2004)(Hg.): *Coaching Tools*. Bonn: ManagerSeminare.
- Rauen, C. (2005)(Hg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C./Steinhübel, A. (2005): Coaching Weiterbildungen. In: C. Rauen. (Hg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, S. 289-310.
- Rosinski, P. (2003): *Coaching across cultures*. London: Nicolas Brealey.
- Schreyögg, A. (2001): *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Spitzberg, B. H. (1991): Intercultural Communication Competence. In: R. E. Porter /L. Samovar (Hg.): *Intercultural Communication*. Belmont: Wadsworth, S. 353-365.
- Thomas, A. (2003): Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation. In: A. Thomas et al. (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 94-116.
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books.

Autoren

Dr. Christoph I. Barmeyer, geb. 1967, Bankkaufmann (Köln), Diplom-Kulturwirt (Passau/Montréal), Promotion (Saarbrücken), Systemischer Berater (Wiesloch). Hochschullehrer (Maître de Conférences) an der französischen Grande

Ecole *IECS - Ecole de Management* (Strasbourg) und Berater im interkulturellen Management, *Culture Bridge* (Karlsruhe). Autor verschiedener Bücher und Artikel. Von 2000-2004 Vorstandsmitglied von SIETAR Deutschland. Adresse: Christoph.barmeyer@iecs.edu

Ulrike Haupt, geb. 1969, Diplom-Wirtschaftsromanistin (Mannheim/Paris/Barcelona), Prozessberater und Coach (Karlsruhe). Interne Beraterin für Organisations- und Personalentwicklung und Coach bei der *Energie Baden-Württemberg AG* (Karlsruhe) und Beraterin und Coach u.a. im interkulturellen Management, *Culture Bridge* (Karlsruhe). Adresse: u.haupt@culturebridge.de