

Interkulturelles Coaching als interkulturelle Situation

Stefan Schmid

**Organisationsberatung, Supervision,
Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach
DOI 10.1007/s11613-018-0533-9



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".



Interkulturelles Coaching als interkulturelle Situation

Wenn Klient und Coach aus verschiedenen Kulturen stammen

Stefan Schmid

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Zusammenfassung Im Fokus des Artikels stehen Coaching-Konstellationen, in denen Coach und Klient einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund aufweisen. Um den spezifischen Anforderungen dieser Situation gerecht zu werden, bedarf es auf Seiten des Coachs interkultureller Handlungskompetenz. Es wird ein wissenschaftlicher Rahmen vorgeschlagen, der es ermöglicht, diese Kompetenz systematisch durch Selbstreflexion weiterzuentwickeln.

Schlüsselwörter Interkulturelles Coaching · Interkulturelle Kompetenz · Selbstreflexion

Coaching as a cross-cultural situation

When client and coach do not share the same cultural background

Abstract The article is focusing on cross-cultural coaching constellations and explains the need of cross-cultural competence/cultural intelligence on the side of the coach. The author proposes a scientific framework to reflect one's coaching work and assumptions in order to develop a culture-sensitive coaching approach.

Keywords Cross-cultural coaching · Intercultural competence · Cultural-sensitive coaching

Dr. S. Schmid (✉)
Rotbuchenstr. 19, 81547 München, Deutschland
E-Mail: kontakt@stefanschmid-consult.de

1 Begriffsklärung interkulturelles Coaching

Interkulturelles Coaching wird häufig so verstanden, dass Gegenstand und Ziele des Coachings einen interkulturellen Bezug aufweisen: Der Klient agiert in einem interkulturellen Arbeitsumfeld und erhofft sich für diese Konstellation Unterstützung durch das Coaching (Barmeyer und Haupt 2007). Deutlich seltener wird in Betracht gezogen, dass das Coaching selbst eine interkulturelle Situation darstellen kann: Klient und Coach stammen aus unterschiedlichen Kulturen, und damit wird das Coaching selbst zur interkulturellen Herausforderung (Franke und Milner 2013). Im Englischen wurde dafür der Begriff des „cross-cultural coaching“ eingeführt (Milner et al. 2013). Nazarkiewicz und Krämer (2012) schlagen für diese Konstellation den Begriff des transkulturellen Coachings vor. Dabei greifen sie auf das Konzept der Transkulturalität (Welsch 1995) zurück, das eher philosophisch denn sozialpsychologisch begründet ist. Dieses beschreibt den modernen Menschen als kulturellen Hybrid, dessen Selbst sich aus einer Vielzahl von Identitäten und Rollen konstruiert – das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Abgrenzung in der Identitätsentwicklung spielt in diesem Ansatz keine Rolle, hingegen wird der Facettenreichtum der modernen Identität betont. Die kulturelle Identität steht bei Welsch gleichberechtigt neben einer Vielzahl anderer Rollen und Identitäten (Beruf, Schicht, Geschlecht etc.) – alles Unterschiede, die ein Coach in der täglichen Arbeit ohnehin zu überbrücken habe. Damit drängt sich die Annahme auf, dass für den Umgang mit Kulturunterschieden im Coaching keine anderen Kompetenzen nötig seien als für jeden anderen Unterschied zwischen Coach und Klient und dass damit eine generell selbstreflexive Herangehensweise ausreiche. Ähnlich argumentieren Roth und Kong nach einer Befragung von Coaches in China (Roth und Kong 2017).

Erkenntnisse aus der interkulturellen Therapieforschung legen jedoch nahe, dass man damit einer ethnozentrischen Minimierung (Bennett 2013) von kulturellen Unterschieden Vorschub leistet, wie sie für Angehörige der Majoritätsgesellschaft nicht untypisch ist: Therapeuten neigen dazu, interkulturelle Probleme zu unterschätzen und die eigene Fähigkeit, Probleme der fremdkulturellen Klienten wahrzunehmen, zu überschätzen (Kahraman 2008). So liegt die Abbruchquote in der Psychotherapie bei interkulturellen Paarungen von Therapeut und Patient deutlich höher als bei Konstellationen, in denen Therapeut und Patient der Mehrheitsgesellschaft entstammen (Sue 1998). Bennett (2013) geht sogar so weit, dass er die Minimierung von kulturellen Unterschieden als eine Abwehrreaktion sieht, um das eigene Verhalten nicht grundsätzlich in Frage stellen und sich der damit verbundenen Handlungsunsicherheit aussetzen zu müssen. Als ursächlich für diese Handlungsunsicherheit wird oft fehlendes Wissen angesehen und/oder fehlende adäquate Strategien, kulturelle Spezifika beim Klienten zu erkennen und zu explorieren (Pirmoradi 2012; v. Schlippe et al. 2004).

Versteht man unter interkulturellem Coaching auch interkulturelle Coaching-Situationen, so ist es für die Professionalisierung dieses Arbeitsfeldes unabdingbar, interkulturelle *Handlungskompetenz* in das Anforderungsprofil des Coachs aufzunehmen und zu explizieren, was darunter zu verstehen ist. Einen ersten Schritt in diese Richtung stellt das Kompetenz-Modell für interkulturelle Coaches von Nazarkiewicz und Krämer (2012) dar, in dem interkulturelle Kompetenz nicht nur als

wichtigen Faktor in der Arbeit *für* den Klienten, sondern auch *mit* dem Klienten gesehen wird. Auffällig an diesem Modell ist, dass ihm kein theoretisches, wissenschaftliches Konstrukt von interkultureller Kompetenz bzw. interkulturellem Lernen beim Coach zugrunde liegt (wie z. B. Kammhuber 2013; Ng et al. 2009), sondern zunächst versucht wird, die bestehenden Publikationen zum interkulturellen Coaching zu ordnen. Ein schwieriger und wichtiger Schritt in einem Forschungsbereich, dessen „Fundus noch extrem klein“ ist (Nazarkiewicz und Krämer 2012, S. 268) und eher von zahlreichen, durchaus inspirierenden Beispielen und Anekdoten geprägt ist, denn von einer systematischen Integration und Anwendung interkultureller Forschung auf die Coaching Praxis (Nazarkiewicz und Krämer 2012).

2 Interkulturelle Kompetenz für interkulturelle Coaches

Agieren interkulturelle Coaches in interkulturellen Situation, so wäre nach Kammhuber (2013) interkulturell kompetentes Handeln durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

1. Coaches sollten eine *epistemologische Haltung* aufweisen, die Kultur als gemeinsame und veränderbare Konstruktion von Bedeutung innerhalb von Gruppen, Organisationen und Gesellschaften sieht. Durch den kontinuierlichen Austausch innerhalb dieser sozialen Einheiten wird diese soziale Konstruktion bestätigt, selbstverständlich und für Außenstehende, die andere Konstruktionen gewohnt sind, schwerer zugänglich (Bennett 2013).
2. Entsprechend sollte ein interkultureller Coach in der Lage sein, Störungen im Coachingprozess, die auf solchen Konstruktionsunterschieden basieren, zu erkennen, und damit auch den *eigenen Lernbedarf begreifen*.
3. Um die Beziehungsgestaltung zum Klienten nicht zu gefährden, kommt der begleitenden *Emotionsregulation* beim Coach eine besondere Bedeutung zu. Negative Emotionen müssen nach innen bewältigt und nach außen reguliert werden (Kammhuber 2013).
4. Der Coach sollte in der Lage sein, *multiple Perspektiven auf eine interkulturelle Situation einzunehmen*, und sich damit nicht auf kulturelle Erklärungen fixieren, sondern im gleichen Maße situative wie persönliche Faktoren als Grundlage der Hypothesengenerierung zum Situationsverständnis heranziehen.
5. Ausgehend von diesen Hypothesen gilt es nun, *geeignete Handlungsweisen* zur Exploration und Überprüfung im Kontakt mit dem Klienten *umzusetzen* und zu *evaluieren*.

Um interkulturell kompetent agieren zu können, bedarf es einer *expansiven Lernmotivation*, die der Komplexität des Lerngegenstandes gerecht wird: Interkulturelles Lernen ist nie abgeschlossen, und Lernende sollten den eigenen Lernstatus in Demut erkennen und den eigenen Lernprozess gezielt steuern, indem interkulturelle Erfahrungen systematisch in einem geeigneten *Metakontext* verordnet werden. Kammhuber versteht darunter differenzierte metakognitive Strukturen und Erklärungsheuristiken. Er bezieht sich dabei auf die Erkenntnisse der Expertenforschung, die zeigen konnte, dass die flexible Anwendung genau solcher metakognitiver Struk-

turen den Experten vom Laien unterscheidet (Bhawuk und Brislin 2000; Ericsson und Charness 1994; Mieg 2001).

Kammhubers Verständnis interkultureller Kompetenz ähnelt sehr dem unabhängig davon entwickelten vierdimensionalen Konzept der kulturellen Intelligenz (Ng et al. 2009). Hier wird ebenfalls betont, dass interkulturelle Expertise und Kompetenz auf der adaptiven Fähigkeit zur Generierung abstrakter Analysekatgorien fußt, die kontinuierlich weiterentwickelt wird:

1. *Metakognitive kulturelle Intelligenz*: Diese Dimension umfasst das kontinuierliche Infragestellen der eigenen kulturellen Annahmen, die Anpassung des eigenen interkulturellen Wissens aufgrund neuer Erfahrungen und die Weiterentwicklung der eigenen Erklärungsheuristiken.
2. *Kognitive kulturelle Intelligenz*: Dieser Aspekt kultureller Intelligenz bezieht sich auf das explizite Wissen um kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten bzw. unterschiedliche kulturelle Lebenskontexte und Gesellschaftsformen. Diesem Wissen kommt eine große Bedeutung zu, denn es erleichtert den Perspektivenwechsel, exploratives Fragen und die Rapport-Herstellung mit Klienten.
3. *Motivationale kulturelle Intelligenz*: Diese Facette beschreibt ähnlich wie Kammhubers expansive Lernmotivation die Bereitschaft und Energie, im interkulturellen Kontakt zu lernen und sich weiterzuentwickeln.
4. *Behaviorale kulturelle Intelligenz*: Neben analytischen und motivationalen Faktoren kommt der Fähigkeit zur Generierung und Realisierung geeigneter Verhaltensweisen eine letztlich entscheidende Bedeutung zu.

Die Bedeutung von metakognitiven Strukturen und Erklärungsheuristiken und deren flexible Anwendung gewinnt in der aktuellen interkulturellen Lehr- und Lernforschung zunehmend an Bedeutung (Klafehn et al. 2013; Leung et al. 2013; Sieck et al. 2013) – eine Entwicklung, der in der Theorie und Praxis des interkulturellen Coachings noch ungenügend Rechnung getragen wird. Professionelle interkulturelle Coaches schöpfen und entwickeln diese metakognitiven Strukturen nicht völlig aus sich selbst, sondern nutzen dazu Erklärungsgerüste aus der interkulturellen und kulturvergleichenden Forschung, die sie in der Praxis verfeinern, anpassen und durch kontrastierenden Fallvergleich in der Anwendung flexibilisieren.

Insbesondere universelle Kulturbeschreibungsmodelle können nutzbar gemacht werden, um interkulturelle Coaching-Situationen systematisch zu reflektieren und als praktische Arbeitshilfe eingesetzt zu werden. Universalistische Kulturbeschreibungsmodelle, wie die Kulturdimension des GLOBE-Projekts (Dorfman et al. 2012) oder anderer Forscher (Hall 1966; Hofstede 2001; Schwartz 2012; Trompenaars 1993) versuchen, soziale Aspekte zu identifizieren und zu beschreiben, die in jeder Gesellschaft bestehen, aber unterschiedlich konstruiert sein können. Diese Modelle eignen sich für die Entwicklung einer allgemeinen Reflexionsstruktur besser als kulturrelativistische Modelle wie das Kulturstandardsmodell (Thomas 2003), die darauf abzielen, konkrete Unterschiede zwischen zwei Kulturen abzubilden. Um als Coach nicht auf einzelne Kulturen festgelegt zu sein, bietet es sich an, mit den allgemeineren Kulturdimensionen statt mit Kulturstandards zu arbeiten – auch wenn diese im weiteren Analyseverlauf bei spezifischeren Fragestellungen für die weitere Hypothesengenerierung hilfreich sein können.

Die wiederkehrende Kritik an diesen Beschreibungsmodellen, wie z. B. dass sie Kultur mit Nationalkultur gleichsetzen, komplexe kulturelle Phänomene auf wenige Zahlen reduzieren oder durch die Kategorisierung von Personen einer Stereotypisierung Vorschub leisten, betrifft die im Folgenden vorgeschlagene praktische Anwendung der Modelle in keiner Weise. Denn sie sollen im Coaching nicht dafür genutzt werden, den Klienten zu kategorisieren, sondern die in der Forschung vielfach replizierten Kulturdimensionen sollen dazu dienen, den Reflexions- und Analyseprozess der interkulturellen Coaching-Situation zu strukturieren und zu systematisieren. Anwendungsorientierte Forscher betonen schon seit Jahren, dass darin der besondere Nutzen universeller und relativistischer Kulturbeschreibungsmodelle liegt (Kammhuber 2003; Reisch 1991).

3 Ein systematischer Reflexionsrahmen für interkulturelle Coachings

Im Folgenden soll Anhand von vier ausgewählten Kulturdimensionen das Prinzip erläutert werden (eine umfassende Darstellung vgl. (Kammhuber und Schmid, [in Vorb.](#)).

3.1 Divergierendes Hierarchieverständnis – Machtdistanz

Das von Hofstede eingeführte Konzept der Machtdistanz (Hofstede 2001) beschreibt, in welchem Maße hierarchische Unterschiede in Gesellschaften als sinnvoll und nützlich bewertet werden. In Gesellschaften mit ausgeprägter (hoher) Machtdistanz werden deutliche hierarchische Unterschiede akzeptiert, als sinnvoll erachtet, und die Schichten innerhalb von Organisationen sind oft zahlreich, aber wenig durchlässig. Im Gegensatz dazu werden in Gesellschaften mit einer geringen (niedrigen) Machtdistanz partnerschaftliche Beziehungen erwartet, hierarchische Unterschiede müssen gerechtfertigt werden, und Organisationen sind oft durch wenige, relative durchlässige Hierarchieebenen gekennzeichnet. Dieses Konzept fand in einer Vielzahl von Studien, wie z. B. der GLOBE-Studie, Bestätigung (Dorfman et al. 2012).

Übertragen auf die interkulturelle Coaching-Situation bedeutet dies: Der Coach muss in Betracht ziehen, dass Klient und Coach die Hierarchieverhältnisse im Coaching unterschiedlich interpretieren und dass damit die wechselseitigen Rollenerwartungen beträchtlich differieren können. Angenommen, der Coach interpretiert den Beratungsprozess als partnerschaftlichen Kontakt (*niedrige Machtdistanz*), füllt er auch seine Rolle entsprechend aus:

- Die Coach-Klient Beziehung wird oft als hierarchiefreie Situation interpretiert, der Beratungsgegenstand steht im Vordergrund. Die vorherrschende Asymmetrie (Expertenmacht) wird von den Beratern tendenziell eher unterschätzt oder als eine im Sinne des Klienten eingesetzte Macht gesehen (Holm-Hadullah 2005).
- Der Coach ist Experte für die Coaching-Gestaltung – der Klienten für sein Handlungsfeld.

- Fragen können ein zentrales Element der Beratung darstellen, um die Problemsituation gut zu rekonstruieren und den Klienten dazu zu bringen, unterschiedliche Perspektiven darauf einzunehmen.
- Lösungsmöglichkeiten werden gemeinsam entwickelt – der Coach strebt keine Interpretationshoheit an.
- Erteilen Coaches (zu viele) Ratschläge, werden sie unter Umständen als arrogant und bevormundend wahrgenommen.

Im Gegensatz dazu mag ein Klient, der in einer Gesellschaft mit *ausgeprägter Machtdistanz* sozialisiert wurde, durchaus abweichende Erwartungen an das Coaching haben:

- Die Coach-Klient Beziehung ist eine hierarchische Beziehung, da der Coach eine Person ist, die aufgrund ihrer Erfahrung und Wissen Respekt verdient.
- Der Coach ist Experte für Lösungen, er hat viel Wissen und Expertise in dem relevanten Handlungsfeld. Daher erwartet der Klient auch klare Instruktionen.
- Nachdem der Coach das Problem verstanden hat, sagt er, was zu tun ist.
- Der Coach trägt die Hauptverantwortung für die Problemlösung.
- Zu viele Fragen irritieren, ihr Zweck bleibt unklar – der Klient hofft, Antworten zu bekommen statt Fragen zu beantworten.
- Wird die Gesprächssteuerung durch den Coach nicht dominant betrieben, entstehen Zweifel an der Kompetenz des Coaches.
- Außerdem stellt sich die Frage, ob der Coach der adäquaten hierarchischen Schicht angehört. Kriterien dafür können z. B. Alter oder gesellschaftliche Schicht sein.

Die beispielhaft aufgeführten Ausprägungen werden gestützt durch Studien zu Coaching-Praktiken in Regionen mit ausgeprägtem Hierarchiegefälle/Machtdistanz, wie z. B. in Asien (Nangalia und Nangalia 2010; Passmore 2013; Roth und Kong 2017), Russland (Choukhno 2013) oder in arabischen Ländern (Milner et al. 2013), bzw. durch Befragungen von Coaches, die mit Klienten aus unterschiedlichen Kulturen arbeiten.

Diese Darstellung der möglichen Auswirkung eines unterschiedlichen Hierarchieverständnisses kann den Coach bei der systematischen Reflexion unterstützen und kann im Coaching bei entsprechenden Anzeichen weiter exploriert werden, z. B. durch die Methodik des interkulturellen Pendelns (Abdallah-Steinkopff 2016).

3.2 Selbstkonzept und Identität

Für die grundsätzliche Haltung im Coaching spielt das zugrundeliegende Selbstkonzept und Selbstverständnis des Klienten eine bedeutende Rolle. Wird davon ausgegangen, dass Menschen weitgehend unabhängige Wesen sind, für die Unabhängigkeit, Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung wichtige Lebensprinzipien sind, so spricht man hier von einem independenten Selbstkonzept (Markus und Kitayama 1991). Es wird angenommen, dass Menschen mit solchen Vorstellungen eher in individualistischen Gesellschaften aufwachsen (Hofstede 2001; Matsumoto und Juang 2016). Werden hingegen Werte wie Zugehörigkeit, Verbundenheit und die Fä-

higkeit, eigene Bedürfnisse zu unterdrücken, über die individuelle Freiheit gestellt, spricht man von einem interdependenten Selbstkonzept, das in kollektivistischen Kulturen verbreiteter ist.

Die überwiegende Mehrheit an therapeutischen und beraterischen Konzepten, die in Deutschland verwendet werden, wurden in individualistischen Kulturen entwickelt und bauen auf der Vorstellung eines independenten Selbstkonzeptes auf. Die Integration einer systemischen Perspektive ins Coaching reduziert diesen Bias im Coaching, indem das soziale Umfeld des Klienten als Wirkfaktor des Coachings in Betracht gezogen wird. Coachingziele, die Coaches aus individualistischen Kulturen adäquat erscheinen, sind dennoch oft mit Selbstverwirklichung und der Aktivierung von Selbstgestaltungspotentialen gekoppelt (Schreyögg 2012) und daher nicht immer kongruent mit den Zielen eines Klienten mit interdependentem Selbstkonzept.

Betrachten wir die Coaching-Situation aus Sicht eines Coachs mit einem *independenten Selbstkonzept*, so könnten folgende Grundannahmen wirksam werden (Pfeiffer 1995):

- In das Coaching kommen Personen, die es normal finden, mit Problemen zu professionellen Fremden zu gehen. Das fällt vielen nicht leicht, aber es wird als sinnvoll angesehen, sich an Experten zu wenden, die unter Umständen dem persönlichen Umfeld vorgezogen werden (Schmid 2010).
- Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe: Selbst wenn dem Klienten im Moment die Bewältigung einer aktuellen Problemsituation schwer fällt, so soll er durch die Beratung befähigt werden, diese eigenständig zu lösen, jetzt und in der Zukunft.
- Der Klient soll die Verantwortung für sein Tun übernehmen.
- Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Leben bis hin zur Selbstverwirklichung sind wichtige Voraussetzungen für psychisches Wohlbefinden. Daher ist es im Coaching-Prozess oft hilfreich, herauszuarbeiten, wo die Autonomie des Klienten eingeschränkt erscheint und wie diese wiedererlangt werden kann.
- Daher wird der Klient zunächst als Einzelperson betrachtet, die sich in einem sozialen Umfeld bewegt und dieses gestalten und gegebenenfalls verlassen kann.

Angenommen, der Klient weist ein *interdependentes Selbstkonzept* auf, könnten Variationen folgender Grundannahmen über Beratungssituationen vorliegen:

- Wen kennt der Klient in seinem persönlichen Netzwerk, der ihn beraten könnte? Dies ist sinnvoll, denn Menschen im eigenen Netzwerk kennen den Klienten, und es besteht schon ein Vertrauensverhältnis. Wenn es ein Fremder sein muss, kann der erste Kontakt eher vorsichtig sein, der Beziehungsaufbau erfolgt langsam. Der Coach muss mich erst gewinnen (Milner et al. 2013; Sue 1998).
- Lösungsvorschläge und Instruktionen von Seiten des Coachs sind erwünscht, Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstreflexion können unnötig langatmig wirken.
- Der Coach soll die Verantwortung übernehmen – der Klient weiß nicht, was er tun soll. Darum ist er beim Coach.
- Es werden mehrere Personen in das Coaching mitgebracht. Sie können vielleicht hilfreich sein, um das Problem zu lösen. Da dies als selbstverständlich angesehen wird, werden die Personen unter Umständen nicht angekündigt.

- Der Klient sieht sich weniger als unabhängige Person, sondern im Vordergrund stehen die vielfältigen Erwartungen und Verpflichtungen seines sozialen Netzwerkes. Sein Chef hat Erwartungen, die erfüllt werden müssen, das Team muss mit der Lösung einverstanden sein usw. Das lässt sich oft aus dem Coaching-Zimmer schlecht entscheiden. Ein Berater, der dies nicht berücksichtigt (bei den Lösungsvorschlägen), kann inkompetent wirken, weltfremd, unter Umständen gar egoistisch (Kahraman 2008).

Eine Reihe von Studien untermauern diese exemplarisch dargestellten Auswirkungen der unterschiedlichen Selbstkonzeptvorstellungen auf die interkulturelle Coachingsituation (Milner et al. 2013; Nangalia und Nangalia 2010; Passmore 2013). Als Coach gilt es, die Auswirkungen divergierender Selbstkonzepte auf drei Ebene zu überprüfen: die Beziehung, die Ziele und die Auswahl der Methodik – „bond, goal and task“ (Bordin 1979):

1. Beziehung: Inwieweit gelingt es, einen guten Vertrauensaufbau zu einem Klienten zu schaffen, der Probleme meist nur im vertrauten Umfeld bespricht?
2. Ziele: Inwieweit sind im Coaching Zielvorstellungen, die von Autonomie und Selbstwirksamkeit geprägt sind, im Kontext des Klienten zielführend und hilfreich?
3. Methode: Inwieweit unterliegen den eingesetzten Methoden Annahmen, dass sie Selbstwirksamkeit und Unabhängigkeit des Klienten fördern? Sind sie dennoch sinnvoll? Wie müssen sie eingeführt werden, damit der Nutzen für den Klienten erkennbar wird?

Ganze Beratungsschulen, wie z.B. klientenzentrierte Gesprächsführung, Gestalttherapie, Psychodrama, zielen darauf ab, beim Klienten die Selbstaktualisierung, Selbstwirksamkeit etc. zu erhöhen (Pirmoradi 2012). Dies kann im interkulturellen Coaching durchaus eine sinnvolle und hilfreiche Herangehensweise sein, z.B. wenn sich ein Klient mit interdependenten Selbstkonzept in einem individualistischen Arbeitskontext bewegt und sich die Erwartungen aus diesem Umfeld als herausfordernd erweisen. Klienten mit interdependentem Selbstkonzept laufen Gefahr, aufgrund ihrer ausgeprägten Abhängigkeit von ihrem sozialen Umfeld durch Coaches mit independentem Selbstkonzept „pathologisiert“ zu werden. Im Coaching ist zu prüfen, ob in dem speziellen Kontext des Klienten diese Grundannahmen hilfreich oder gar ein auslösendes Moment für das Coaching sind.

Im Rahmen eines Coachings stellen sich die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Handlungsspielräume von individualistischen und kollektivistischen Kulturen nicht selten als umfassendes Dilemma für die Klienten dar: Der Klient lebt in einer individualistischen Kultur und betreibt eine entsprechende Karriere- und Lebensplanung. Seine Eltern im kollektivistischen Herkunftsland nehmen mit Befremden wahr, dass sie in dieser Planung nicht die erwartete Rolle spielen, und bringen ihre Enttäuschung deutlich zum Ausdruck.

3.3 Diffusion der Lebensbereiche versus Differenzierung der Lebensbereiche

Kulturräume können sich darin unterscheiden, inwieweit sich die unterschiedlichen Lebensbereiche der Menschen überlappen. Damit ist gemeint, inwieweit z. B. Arbeitskontakte auch gleichzeitig Freizeitkontakte darstellen, private Kontakte wiederum für Arbeitsthemen genutzt werden und damit das Beziehungsverständnis eher ein ganzheitliches oder eher ein themenbezogenes (Arbeit, Freundschaft, Nachbar, Coach) ist. Je stärker die Trennung zwischen diesen Lebensbereichen, desto unterschiedlicher sind die Verhaltensmuster, die im jeweiligen Lebensbereich als angemessen erscheinen (Trompenaars 1993).

In Deutschland dominiert eine Differenzierung der Lebensbereiche, sodass das Arbeitsleben von einem formellen, sachlichen Umgangston geprägt wird und ein Denken in Zuständigkeiten (im Gegensatz zu Beziehungsnetzwerken) vorherrscht (Schroll-Machl 2016). Im Privatleben, das oft deutlich vom Berufsleben abgegrenzt wird, herrscht ein persönlicherer Umgangston vor, die engen Kontakte sind durchaus herzlich und informell, konzentrieren sich aber meist eben auf das private Umfeld. Kontakte sind also meistens bestimmten Lebensbereichen stärker zugeordnet und erfüllen in dem jeweiligen Bereich eine spezifische Funktion.

Im Gegensatz dazu ist es in Gesellschaften, in denen eine Diffusion der Lebensbereiche vorherrscht, verbreitet, dass Kontakte aus dem einen Lebensbereich durchaus eine Relevanz für einen anderen Lebensbereich besitzen können. So erfolgt oft eine Kontakthanbahnung nicht unbedingt anlassbezogen, denn man weiß ja nie, für was der Kontakt gut sein kann. Darüber hinaus liegt oft keine so deutliche Verhaltensdifferenzierung für die einzelnen Lebensbereiche vor: Ein persönlicher, informeller Umgang wird im Arbeitsleben gleichermaßen geschätzt wie in anderen Lebensbereichen, da er als Grundlage für den Vertrauensaufbau gesehen wird.

Überträgt man nun diese abstrakten Konzepte auf das Coaching, so werden einige praktische Implikationen deutlich. Liegt dem eigenen Rollenverständnis als Coach ein Konzept der *differenzierten Lebensbereiche* zugrunde, kann dies folgende Auswirkungen haben:

- Die Beratungssituation wird als professioneller Kontakt angesehen, ein privater Kontakt zu den Klienten wird eher vermieden.
- Die Beziehungsgestaltung ist durchaus freundlich, aber sachlich distanziert und von Neutralität bzw. Allparteilichkeit geprägt (v. Schlippe 2003).
- Emotionale Abgrenzung gegenüber den Problemen des Klienten ist ein Zeichen von Professionalität und essentiell für die Psychohygiene des Coachs.
- Emotionales Mitschwingen und Empathie sind natürlich zentral für die Beratung. Auf Seiten des Beraters werden diese eher verbalisiert denn ausagiert oder zugelassen. Dafür wird auch der Begriff der selektiven Authentizität verwendet (Cohn 2016; Schulz von Thun 1981).
- Oft erfolgt die Beratung in einem klar definierten Zuständigkeitsrahmen: Der Coach sieht sich nur für bestimmte Themen kompetent, hat für bestimmte Themenbereiche keinen Auftrag und verweist daher bei diesen Punkten an andere weiter oder lehnt dafür die Zuständigkeit ab.

Entsprechend kann eine *Diffusion der Lebensbereiche* die Vorstellungen und Erwartungen an eine Beratungssituation beeinflussen:

- Damit Beratung gelingen kann, ist ein enger, guter, persönlicher Kontakt Voraussetzung. Daher wird erwartet, dass sich der Coach ausreichend Zeit für den Beziehungsaufbau nimmt und nichts gegen private Kontakte hat (Milner et al. 2013).
- Kontakt außerhalb des Coaching-Rahmens ist vorstellbar und kann als pragmatisch empfunden werden: So kann z. B. der Coach, den man zufällig trifft, auch außerhalb des formellen Coachings auf ein Problem angesprochen werden – das ist sogar sehr hilfreich und unkompliziert.
- Es ist eher die Beziehung, die Person des Coachs, die hilft, weniger die Technik, Methodik (Nangalia und Nangalia 2010).
- Unter Umständen wird gar keine grundsätzliche Veränderung angestrebt, sondern die Beziehung zum Berater als Stütze in einer schwierigen Situation angesehen.
- Emotionale Abgrenzung kann als hinderlich für den Beziehungsaufbau empfunden werden – der Coach wirkt nicht echt. Ähnlich kann es sich mit verbalisierten Emotionen verhalten, da sie eher Distanz als Nähe erzeugen.
- Herzlichkeit, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft stellen zentrale Faktoren im Beziehungs- und Vertrauensaufbau dar (Beutler et al. 2004).
- Der Klient erwartet Parteilichkeit vom Berater: Der Berater steht auf der Seite des Klienten. Verständnis und Empathie des Beraters z. B. für Konfliktpartner des Klienten erzeugen nicht unbedingt einen Perspektivenwechsel, sondern können als Verrat empfunden werden, wenn sie zu früh im Beratungsprozess erfolgen.
- Gute Coaches helfen dem Klienten auch mit Themen, für die sie vielleicht formell nicht zuständig sind, weil man ein gutes Verhältnis hat und es dem Coach am Herzen liegt, dem Klienten generell zu helfen. Wenn der Coach daher fehlende Zuständigkeit als Grund angibt, warum er nicht weiterhilft, kann dies vom Klienten als mangelnde Motivation, als Indikator für ein Beziehungsproblem zwischen ihm und dem Coach oder letztlich als Ausrede interpretiert werden.

Für die hier vorgeschlagenen möglichen Auswirkungen unterschiedlicher Vorstellungen von Diffusion/Differenzierung von Lebensbereichen finden sich in der Literatur zu Coaching (Carr und Seto 2013; Milner et al. 2013; Nangalia und Nangalia 2010; Passmore 2013; Rojon und McDowall 2010) ebenso Belege, wie in der Literatur zu interkultureller Beratung und Therapie (Abdallah-Steinkopff 2016; Kahraman 2008).

Besondere Bedeutung hat dieser potentielle Kulturunterschied für die Nähe-Distanz-Regulation zwischen Coach und Coachee, bei dem das Abgrenzungsbedürfnis des Coachs der Nähe-Erwartung des Klienten gegenüberstehen kann. Klienten können als aufdringlich wahrgenommen werden – Coaches als unnahbar, kühl und formell. Milner und Kollegen konnten in einer aufschlussreichen Sammlung von „critical incidents“ im interkulturellen Coaching zeigen, dass dieses Thema besonders für deutsche Coaches relevant sein kann (Milner et al. 2013).

3.4 Kommunikationsstil

Die beiden Anthropologen Edward und Mildred Hall beobachteten in den 60er-Jahren (Hall 1963, 1966), dass in verschiedenen Kulturen der Grad an Explizitheit und Direktheit in der Kommunikation unterschiedlich ausgeprägt ist. Sie bezeichneten Kulturen, die zu einem indirekten, impliziten Kommunikationsstil neigen, als Kulturen mit starkem Kontext. Sie wollten damit deutlich machen, dass in der Kommunikation vieles nicht ausdrücklich gesagt wird, sondern aus dem Kontext, dem Gesamtzusammenhang heraus erschlossen werden muss – insbesondere bei konfliktbehafteten Themen. Dadurch kommt in Kulturen mit starkem Kontext den verschiedenen Kanälen der nonverbalen Kommunikation und der individuellen Ambiguitätstoleranz gegenüber (vorübergehenden) Unklarheiten eine besondere Bedeutung zu. Bei Problemen wird oft ausführlich der Kontext dargestellt, da dieser als zentral für das Problemverständnis erachtet wird – gelingt diese Kontextdarstellung gut, muss oft das Problem selbst nicht expliziert werden.

Im Gegensatz dazu wird in Kulturräumen mit einer Präferenz für eine Kommunikation mit schwachem Kontext Wert darauf gelegt, sich möglichst eindeutig und unmissverständlich auszudrücken. Zuviel Interpretationsspielraum wird als unangenehm und missverständlich empfunden. Der Fokus liegt damit stärker auf dem, „was“ gesagt wird, weniger auf dem „wie“.

Damit diese Dimension in ihrer Sinnhaftigkeit verstanden werden kann, muss sie in Verbindung mit anderen Dimensionen betrachtet werden: Indirekte, implizite und andeutungsreiche Kommunikation funktioniert am Besten in Kulturen mit diffusen Lebensräumen, in denen sich also häufiger Personen aus verschiedenen Kontexten kennen, diese teilen und damit die Andeutungen besser verstehen. Darüber hinaus besitzt die Kommunikation mit hohem Kontext einen „beziehungsschönenden“ Charakter. Dem kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn Personen in stabilen Beziehungsnetzwerken leben, in denen viele bedeutsame Abhängigkeitsverhältnisse bestehen, die nicht beeinträchtigt werden sollten. Darüber hinaus ist eine Kommunikation mit starkem Kontext auch in Gesellschaften mit autoritären politischen Systemen bzw. mit einer Geschichte solcher Systeme durchaus sinnhaft: Nur Personen aus dem gleichen Kontext verstehen bei heiklen Themen, was gemeint ist.

Direkte, explizite Kommunikation ist besonders dann notwendig, wenn eine Vielzahl der Kontakte eher anlassbezogen ist, d. h. enge Kontakte auf wenige Personen beschränkt sind. Andeutungen würden da zwangsläufig oft ins Leere laufen – ich muss also sehr ausdrücklich kommunizieren. Offene und direkte Meinungsäußerung werden oft durch ein entsprechendes politisches System mit ausgeprägten Bürgerrechten abgesichert.

Nehmen wir an, der Coach entstammt einem Kulturraum, der eine *explizite, direkte Kommunikation* für zielführend erachtet, dann kann dies folgende Auswirkungen auf die interkulturelle Coaching-Situation haben:

- Offenheit und Ehrlichkeit sind wichtige Elemente für den Vertrauensaufbau im Coaching.

- Widersprüche in der Darstellung des Klienten können durchaus als psychologisches Phänomen im Coaching auftreten: Oft ist es sinnvoll, dass der Coach diese aufdeckt und für die Weiterentwicklung des Klienten nutzbar macht.
- Kritisches Feedback stellt im Coaching ebenfalls ein Mittel zur Weiterentwicklung dar.
- Probleme und Fehler werden offen besprochen, der Klient soll eine authentische Vorstellung der eigenen Stärkung und des eigenen Lernbedarfs entwickeln.
- Die offene Konfrontation des Klienten mit Hypothesen, Deutungen und Beobachtungen ist ein wesentlicher Teil der Rolle des Coachs.
- Offenheit, Klarheit und Transparenz in der Kommunikation des Klienten können Entwicklungsziele im Coaching darstellen.

Stammt der Klient aus einem Kulturkreis, in dem Kommunikation mit *starkem Kontextbezug und Indirektheit* bevorzugt wird, kann dies folgende Auswirkungen auf die Coaching-Situation haben:

- Fehler und Probleme zu besprechen, kann vom Klienten als nicht sinnvoll erachtet werden: Es ist zu peinlich, gesichtsbedrohend. Es wird daher oft ein Lösungsfokus bevorzugt.
- Probleme werden durch Klienten eher zirkulär beschrieben, eingekreist, der Kontext wird ausführlich beschrieben. Der Coach soll selbst erkennen, worin das Problem besteht, und weiterhelfen, ohne es zu benennen.
- Beispiele, Vergleiche und Analogien werden insbesondere bei Problemen verwendet, um den unmittelbaren Bezug zum Klienten und die Peinlichkeit abzumildern.
- Ablehnung wird nicht explizit geäußert. Plötzliche Themenwechsel oder sichtbare Langeweile/Müdigkeit können Ausdrucksformen der Ablehnung sein.
- Konfrontation und Versuche des Coachs, die Kommunikation des Klienten „explizit“ zu machen, können von diesem als sehr unangenehm empfunden werden.
- Konfrontation durch den Coach kann als aggressives oder kaltherziges Verhalten verstanden werden.
- Scheinbar geklärte Themen werden vom Klienten immer wieder aufgegriffen. Dies kann ein Zeichen dafür sein, dass die Themen nur aus Höflichkeit gegenüber dem Coach für abgeschlossen erklärt wurden. Tatsächlich besteht noch weiterer Klärungsbedarf.

Die Erwartung ist:

- Ein guter Coach versteht, dass nicht alles „hier und heute“ besprochen werden kann, und versteht es gut, schwierige Themen zu dosieren, und er kehrt immer wieder mit „niedriger“ Dosierung zu den Themen zurück.
- Der Klient unterlässt ausdrückliche Zustimmung und Einsichtsbekundungen, wenn dies mit einem Fehlereingeständnis verbunden ist. Dennoch stimmt er innerlich zu und bemüht sich, dies dem Coach durch deutliche Verhaltensänderung zu zeigen.

Für diese Beispiele zu den Auswirkungen unterschiedlicher Kommunikationsstile finden sich in der Literatur zu interkulturellen Coachings, kultursensibler Therapie und Beratung zahlreiche Belege (Borke et al. 2015; Milner et al. 2013; Nangalia und

Nangalia 2010; Passmore 2013; Pirmoradi 2012; Roth und Kong 2017; v. Schlippe et al. 2004). Die angeführten Unterschiede im Kommunikationsstil sollten wieder auf den drei Ebenen „bond, goal and task“ Beachtung finden:

1. Beziehung: Wird der Coach vom Klienten aufgrund seiner ungewohnt direkten und konfrontativen Art als eher aggressiv und wenig einfühlsam wahrgenommen, beeinträchtigt dies natürlich die vertrauensvolle Beziehung der beiden zueinander. Genauso ist es aus Sicht des Klienten ein Problem, wenn der Coach seine Andeutungen nicht versteht oder ihn dazu drängt, sich seine Defizite genauer bewusst zu machen, bzw. diese „öffentlich“ macht.
2. Ziel: Es gilt zu prüfen, ob ein expliziterer, eindeutigerer Kommunikationsstil für den Arbeitskontext des Klienten geeignet ist und die erhoffte Verbesserung der Situation nach sich ziehen kann.
3. Methode: Konfrontative Methoden können in einem solchen Setting problematisch sein und müssen unter Umständen in ihrer Wirkungsvorstellung ausführlich erläutert werden, oder der Zeitpunkt ihres Einsatzes muss bedacht werden (z. B. später im Coaching). Für manche Klienten mögen sie sogar völlig ausscheiden (Milner et al. 2013).

Einige weitere Kulturdimensionen würden den hier skizzierten Reflexionsrahmen für das interkulturelle Coaching sinnvoll ergänzen. Dazu zählen kulturspezifische Unterschiede im Zeitverständnis (Hall 1963), Umgang mit Unsicherheit (Hofstede 2001; House et al. 2004), Emotionsausdruck (Trompenaars 1993), Handlungsorientierung (Milner et al. 2013), Spiritualität (Nangalia und Nangalia 2010), Geschlechterrollen (House et al. 2004), Kontrollüberzeugungen (Smith et al. 1995).

4 Fazit

Die Nutzung von Modellen der Kulturdimensionen als systematischer Reflexionsrahmen kann einen beträchtlichen Beitrag zur Professionalisierung von Coaching mit Personen aus anderen Kulturkreisen leisten. Sie können Coaches darin unterstützen, systematisch „kulturelle blinde Flecken“ zu entdecken und auf den drei Ebenen „bond, method and goal“ gezielt zu explorieren, inwieweit Klient und Coach in ihrem Verständnis übereinstimmen. Damit dies gelingen kann, ist es notwendig, dass Coaches die Kompetenz erwerben, diesen Reflexionsrahmen zielführend einzusetzen. Aus der Forschung zu Intergruppenkontakt wissen wir, dass diese Kompetenz gezielt aufgebaut werden muss und sich nicht zwangsläufig aus interkulturellem Kontakt und Erfahrung entwickelt (Dovidio et al. 2011; Hewstone und Brown 1986). Bewährt haben sich Lehrkonzepte, denen eine explizite Vorstellung von interkultureller Kompetenz zugrunde liegen und die gleichzeitig eine fundierte Lerntheorie aufweisen, wie diese erworben werden kann (Ang et al. 2007; Kammhuber 2013; Kammhuber und Schmid 2007; Klafehn et al. 2013).

Wird das Explizieren kultureller Phänomene vermieden (um nicht zu stereotypisieren), läuft man Gefahr, in die Komplexitäts- und Minimierungsfalle zu tappen: Kultur wird als so komplex wahrgenommen, dass man sie nicht als Entität im Coaching berücksichtigt, und es bleibt bei Appellen, Kulturphänomene zu reflektieren –

ohne dass eine Nomenklatur und Herangehensweise geschaffen wird, um zu besprechen, wie dies geschehen soll. Es besteht das Risiko, dass interkulturelle Phänomene unterschätzt werden – weil der Coach sie nicht kennt und/oder Rebound-Effekte eintreten („ich dachte, die sind nicht so, jetzt sehe ich aber, das stimmt alles“) (Ko et al. 2008).

Mit der Professionalisierung des interkulturellen Coachings stehen wir erst am Anfang. Um die oben skizzierte Diskussion zu Auswirkung und Systematisierung von Kulturphänomenen auf die Coaching-Situation fundiert weiterentwickeln zu können, ist qualitative Forschung nötig, die einen Einblick in die Dynamik der interkulturellen Coaching-Situation gibt. Dafür wären Studien wünschenswert, in denen weniger aggregierte Daten gesammelt werden (was denkt der Coach, welche Rolle Kultur spielt), sondern „critical incidents“ von Coaches und Klienten (Milner et al. 2013). Durch Situationsbeschreibungen von beiden Seiten ist es besser möglich, ein Verständnis für mögliche „blinde Flecken“ auf der Seite des Coachs zu entwickeln und zu prüfen, inwieweit der hier skizzierte Reflexionsrahmen hilfreich ist und weiterentwickelt werden kann.

Literatur

- Abdallah-Steinkopff, B. (2016). Psychotherapeutische Behandlung von Flüchtlingen. In A. Liedl, M. Böttche, B. Abdallah-Steinkopff & C. Knaevelsrud (Hrsg.), *Psychotherapie mit Flüchtlingen. Neue Herausforderungen, spezifische Bedürfnisse. Das Praxisbuch für Psychotherapeuten und Ärzte* (S. 71–89). Stuttgart: Schattauer.
- Ang, S., Dyne, L., Van, Koh, C., Ng, K.-Y., Templer, J. K., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3, 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>.
- Barmeyer, C., & Haupt, U. (2007). Interkulturelles Coaching. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder* (S. 784–793). Stuttgart: Metzler.
- Bennett, M. (2013). *Basic concepts of intercultural communication. Paradigms, principles & practices* (2. Aufl.). London: Intercultural press.
- Beutler, L.E., Malik, M., Alimohamed, S., Harwood, T.M., Talebi, H., Noble, S., & Wong, E. (2004). Therapist variables. In M. J. Lambert (Hrsg.), *Bergin and Garfield's of psychotherapy and behavioral change* (5. Aufl. S. 227–306). New York: Wiley.
- Bhawuk, D. P. S., & Brislin, R. W. (2000). Cross-cultural training: a review. *Applied Psychology: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00009>.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*. <https://doi.org/10.1037/h0085885>.
- Borke, J., Schiller, E.-M., Schöllhorn, A., & Kärtner, J. (2015). *Kultur – Entwicklung – Beratung. Kultursensitive Therapie und Beratung für Familien mit Säuglingen und Kleinkindern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Carr, C., & Seto, L. (2013). An action research study on coaches. Cultural awareness in the public sector. *International Journal of Coaching and Mentoring*, 11(2), 94–111.
- Choukhno, J. (2013). Coaching in Russia. In J. Passmore (Hrsg.), *Diversity in coaching* (2. Aufl. S. 134–147). London: Kogan Page.
- Cohn, R. (2016). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion* (16. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: a twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>.

- Dovidio, J. F., Eller, A., & Hewstone, M. (2011). Improving intergroup relations through direct, extended and other forms of indirect contact. *Group Processes & Intergroup Relations*. <https://doi.org/10.1177/1368430210390555>.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: its structure and acquisition. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.725>.
- Franke, R., & Milner, J. (Eds.). (2013). *Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise*. Bonn: manager seminare Verlag.
- Hall, E. T. (1963). *The hidden dimension*. New York: Anchor.
- Hall, E. T. (1966). *The silent language*. New York: Anchor.
- Hewstone, M., & Brown, R. J. (1986). Contact is not enough: an intergroup perspective on the "contact hypothesis." In M. Hewstone & R. J. Brown (Hrsg.), *Contact and conflict in intergroup encounters*. Oxford: Blackwell.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. London: SAGE. <https://doi.org/10.1177/0022022110388567>.
- Holm-Hadullah, R. M. (2005). Die therapeutische Beziehung. In M. Senf & W. Broda (Hrsg.), *Praxis der Psychotherapie. Ein integratives Lehrbuch* (S. 97–102). Stuttgart: Thieme.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 countries*. London: SAGE.
- Kahraman, B. (2008). *Die kultursensible Therapiebeziehung. Störungen und Lösungsansätze am Beispiel türkischer Klienten*. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Kammhuber, S. (2003). Anforderungen an interkulturelle Trainings. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 4.
- Kammhuber, S. (2013). *Interkulturelles Lernen und Lehren* (2. Aufl.). Frankfurt: Deutscher Universitäts Verlag.
- Kammhuber, S., & Schmid, S. (2007). Train the intercultural trainer. Zur Qualitätssicherung interkultureller Trainings. In M. Otten (Hrsg.), *Grundlegungen, Konzepte und Diskurse*. Interkulturelle Kompetenz im Wandel, Bd. 1. Frankfurt: IKO-Verlag.
- Kammhuber, S., & Schmid, S. (in Vorb.). *Lost in Globalisation? Interkulturelle Beratung in der Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klafehn, J., Li, C., & Chiu, C. (2013). To know or not to know, is that the question? Exploring the role and assessment of metacognition in cross-cultural contexts. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022113492893>.
- Ko, S. J., Muller, D., Judd, C. M., & Stapel, D. A. (2008). Sneaking in through the back door: how category-based stereotype suppression leads to rebound in feature-based effects. *Journal of Experimental Social Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.07.011>.
- Leung, A. K., Lee, S., & Chiu, C. (2013). Meta-knowledge of culture promotes cultural competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022113493137>.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>.
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2016). *Culture and psychology* (6. Aufl.). Boston: Cengage Learning.
- Mieg, H. A. (2001). *The social psychology of expertise: case studies in research, professional domains, and expert roles*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Milner, J., Ostmeier, E., & Franke, R. (2013). Critical incidents in cross-cultural coaching: the view from German coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 11(2), 19–32.
- Nangalia, L., & Nangalia, A. (2010). The coach in Asian society: understanding the impact of social hierarchy on the coaching relationship. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), 51–67.
- Nazarkiewicz, K., & Krämer, G. (2012). *Handbuch interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management of Management Learning and Education*, 8(4), 511–526.
- Passmore, J. (Hrsg.). (2013). *Diversity in coaching* (2. Aufl.). London: Kogan Page.
- Pfeiffer, W. (1995). Kulturpsychiatrische Aspekte der Migration. In E. Koch, M. Özek & W. Pfeiffer (Hrsg.), *Psychologie und Pathologie der Migration* (S. 17–30). Freiburg: Lambertus.
- Pirmoradi, S. (2012). *Interkulturelle Familientherapie und -beratung. Eine systemische Perspektive*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Reisch, B. (1991). Kulturstandards lernen und vermitteln. In A. Thomas (Hrsg.), *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken: Breitenbach.

- Rojon, C., & McDowall, A. (2010). Cultural Orientations Framework (COF) assessment questionnaire in cross-cultural coaching: a cross-validation with wave focus styles. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(2), 1–27.
- Roth, A., & Kong, H. (2017). Coaching a client with a different cultural background – does it matter? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11, 30–43.
- V. Schlippe, A. (2003). Grundlagen systemischer Beratung. In B. Zander & M. Knorr (Hrsg.), *Systemische Praxis der Erziehungs- und Familienberatung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- V. Schlippe, A., El Hachimi, M., & Jürgens, G. (2004). *Multikulturelle systemische Praxis. Ein Reiseführer für Beratung, Therapie und Supervision*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, S. (2010). *Integration als Ideal - Assimilation als Realität*. Göttingen: Vandenhoeck University Press.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Schroll-Machl, S. (2016). *Die Deutschen – wir Deutschen. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben* (5. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
- Sieck, W. R., Smith, J. L., & Rasmussen, L. J. (2013). Metacognitive strategies for making sense of cross-cultural encounters. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022113492890>.
- Smith, P. B., Trompenaars, F., & Dugan, S. (1995). The Rotter locus of control scale in 43 countries: a test of cultural relativity. *International Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00207599508246576>.
- Sue, S. (1998). In search of cultural competence in psychotherapy and counseling. *The American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.4.440>.
- Thomas, A. (2003). Interkulturelle Kompetenz: Grundlagen, Probleme und Konzepte. *Erwägen – Wissen – Ethik*, 14, 137–150.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey.
- Welsch, W. (1995). Transkulturalität: Zur veränderten Verfaßtheit heutiger Kulturen. *Migration und kultureller Wandel*, 45, 39–44.



Dr. Stefan Schmid Dipl.-Psych. Dr., seit 2000 zur interkulturellen Zusammenarbeit und Organisationspsychologie beratend tätig; nach mehrjähriger Tätigkeit für ein Beratungsunternehmen freier Berater, Coach und Trainer für Firmen, Non-Profit-Organisationen und Behörden zur Personal- und Organisationsentwicklung; Autor zahlreicher Fachartikel und Buch-Publikationen für Praktiker. www.stefanschmid-consult.de.