

Zee ugli Tschörmens – deutsche Kulturstandards in der Beratung

Affiliation

Kirsten Dierolf, M.A., PCC

Geschäftsführerin

SolutionsAcademy

Gluckensteinweg 10-14

61350 Bad Homburg

kirsten@kirsten-dierolf.de

Abstract

The article describes cultural differences between German and international consultants, coaches and trainers structured according to the German cultural standards developed by Thomas, Kinast and Schroll-Machl. The differences were elicited via interviews with colleagues and supplemented by own examples. The article concludes with a few questions for personal development in the direction of intercultural collaboration with international colleagues.

Abstract

Der Artikel beschreibt kulturelle Unterschiede zwischen deutschen und internationalen BeraterInnen, Coaches und TrainerInnen sortiert nach den deutschen Kulturstandards von Thomas, Kinast und Schroll-Machl. Die Unterschiede wurden durch Interviews mit KollegInnen erhoben und durch eigene Beispiele ergänzt. Der Artikel schließt mit einigen

Fragen zur persönlichen Weiterentwicklung in Hinblick auf die interkulturelle Zusammenarbeit von BeraterInnen, Coaches und TrainerInnen.

Ein hässliches Entlein wird erwachsen?

Zee ugli Tschörmens – sind wir wirklich so hässlich? In Zeiten großer internationaler Begeisterung über die deutsche Umwelt- und Flüchtlingspolitik wird das hässliche deutsche Entlein immer mehr als erwachsener Schwan wahrgenommen. Angesichts dieser Veränderungen im Großen und einiger persönlicher Erlebnisse im Kleinen habe ich angefangen, darüber nachzudenken, was die Unterschiede zwischen der deutschen und der internationalen Beratungs- Coaching- und Trainingskultur sind, die mir in Erlebnisfetzen immer wieder auffallen, aber ansonsten recht unsortiert in meinem gedanklichen Wäschekorb liegen. Das Anliegen dieses Artikels ist, die gedankliche Wäscheleine aufzuspannen und ein wenig Ordnung in diese Gedankenfetzen zu bringen, mit der Hoffnung darauf, dass diese Sortierung möglicherweise auch andern Beratern und Beraterinnen, Coaches und Trainern und Trainerinnen Anlass zu eigenen Fragen und Antworten bieten kann.

Die persönlichen Erfahrungen, die mich zu diesem Artikel veranlasst haben, sind einmal die Arbeit mit deutschen KollegInnen und KlientInnen und internationalen englischsprachigen KollegInnen und KlientInnen aus aller Welt aber auch die Erfahrungen mit mir selbst und damit, wie ich mich in den Jahren meiner Berufstätigkeit durch den Umgang mit den verschiedenen Menschen aus verschiedenen Kulturen verändert habe. Ludwig Wittgenstein schrieb im Tractatus logico-philosophicus (5.6): „Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt“ – mir scheint es, als sei meine „Welt“ durch den Kontakt mit den verschiedenen Menschen und den verschiedenen Kulturen dieses Kontakts größer geworden und dass sich der Raum meiner Möglichkeiten der Bewegung in dieser „Welt“ auch dadurch vergrößert hat.

Jeder Mensch und jede „Welt“ ist selbstverständlich anders und so möchte ich in diesem Artikel weder den großen „Erklärbar“ herausholen, noch möchte ich in die Kiste allfälliger „Ratschläge“ (die ja bekanntlich auch Schläge sind) greifen. Anstatt dessen möchte ich eine Sortierung der Unterschiede anhand der von Alexander Thomas und Sylvia Schroll-Machl beschriebenen deutschen Kulturstandards anbieten (raus aus dem Wäschekorb und auf die Wäscheleine in einer von vielen möglichen Sortierungen).

Um die Leine bunter zu machen und um nicht nur die Grenzen meiner Welt zu beschreiben habe ich mit vier wundervollen Kollegen gesprochen, die mit mir ihre Erfahrungen geteilt haben. Sie sind entweder als Teil einer internationalen Beratungs-, Trainings- und Coachingcommunity und erzählten mir von ihren Erfahrungen mit der deutschen Beratungs- Trainings- und Coachingcommunity oder deutsche BeraterInnen, die mir von ihren internationalen Erfahrungen berichteten: Katalin Hankovszky (Ungarn und Schweiz), Jesper Christiansen (Dänemark, Schweiz), Netti Kutsche Roch (Malaysia und Deutschland), Mark Russell (Deutschland, UK, Indonesien).

Sie merken schon: dies ist kein „wissenschaftlicher“ Artikel – eher eine Annäherung an ein Thema, dass spürbar, aber „nicht zu fassen“ ist. Er ist der Versuch einer „bescheidenen“ Herangehensweise an eine komplexe Welt, so wie sie Paul Cilliers in seinem Artikel „Complexity, Deconstruction and Relativism“ (Cilliers, 2013) beschreibt. Ich möchte Möglichkeiten zur persönlichen Auseinandersetzung mit dem Thema schaffen und möglicherweise Anregungen für weitere Forschung auf diesem Gebiet geben.

Deutsche Kulturstandards

Wie gesagt, „deutsche“ und „internationale“ Beratungskulturen können im Grunde nicht als solche miteinander verglichen werden, es gibt innerhalb dieser Kulturen genügend Variabilität, so dass fast jede Aussage irgendwo ihr Gegenbeispiel fände. Kulturstandards,

sind, wie sie Alexander Thomas definiert „Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden“ (Thomas, 2005, 25). Sie werden erhoben, in dem Menschen verschiedener Nationen zu dem befragt werden, „was ihnen im Umgang mit Deutschen besonders auffällt, welche Schwierigkeiten sie immer wieder hatten, Deutsche in bestimmten Situationen zu verstehen, und was für sie den Umgang mit Deutschen schwierig gemacht hat (Thomas, 2005, 25). Genau das habe ich mit meinen vier Gesprächspartnern versucht. Die Ergebnisse der Interviews bereichert um meine eigenen Erfahrungen möchte ich im Folgenden nach den deutschen Kulturstandards, erhoben von Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast und Sylvia Schroll-Machl, sortiert darlegen. (Aus vier Interviews neue Standards generieren zu wollen, erschien mir ein wenig vermessen.) Ich bitte hier, wie immer in der Beschreibung interkultureller Gegebenheiten, meine Einlassungen cum grano salis zu nehmen: Ich möchte keine Vorurteile schüren – es gibt immer eine Vielzahl von Ausnahmen.

1. „Sachorientierung (Die Beschäftigung mit Sachverhalten ist wichtiger als die mit Personen)“ (Thomas, 2005, 26)

„Was ist in der letzten Zeit bei Ihnen im Privatleben oder auf der Arbeit passiert, auf das Sie ein wenig stolz sind?“ ist ein Frage, mit der ich gerne Workshops beginne. In Deutschland mit deutschen Gruppen begegnet mir hier häufig ein verunsicherter Blick, als sei die Frage irgendwie komisch. Ich muss sie meist begründen oder in der Nachbesprechung einen Sinn konstruieren lassen. Mit internationalen Gruppen habe ich andere Erfahrungen – allein die Erfahrung der positiven Atmosphäre, die durch diese Frage generiert wird, reicht als Begründung, warum man sich dieser Aufgabe ein Weilchen widmen kann.

Deutsche TeilnehmerInnen scheinen sich tendenziell eher fachlich weiter entwickeln zu wollen und nicht unbedingt in ihrer „Persönlichkeit“, die auch Emotionales einschließt. Es geht um das Thema und weniger um die Reflektion des eigenen Umgangs damit.

Erfahrungslernen, kreative Übungen kann ein Coach oder ein/e BeraterIn viel eher umsetzen, wenn er oder sie eine rationale Begründung der Sinnhaftigkeit vor- oder nachreicht.

Ein guter Lern- oder Entwicklungsprozess ist meist kognitiv – mit begeistert vorgetragenen Geschichten und Metaphern lässt sich im Coaching, Training oder in der Beratung kein Blumentopf gewinnen. Ich erinnere mich an ein internationales

Führungskräfteentwicklungsprogramm, in dem ich in Deutschland und vielen anderen Ländern das gleiche Seminar hielt. Teil des Teamführungsseminars war ein Video: „Lessons from the geese“ (<https://www.youtube.com/watch?v=hazitrxzhPk>), in dem die Metapher der fliegenden Gänse mit schönen Bildern und romantischer Musik hinterlegt für Teamgeist verwendet (die Deutsche in mir möchte „ausgeschlachtet“ sagen) wird. Mit deutschen Gruppen stellte sich bei mir schnell ein Gefühl des Fremdschämens ein, als sei es schier unmoralisch, nicht mit Argumenten sondern durch Emotionen überzeugen zu wollen. In den USA und in Singapur konnte ich mich gemeinsam mit den TeilnehmerInnen berühren lassen.

Ähnliche Beispiele erzählten auch meine Interviewpartnerinnen: Es geht um die Sache, die Professionalität hängt eher an der Fachlichkeit als an der emotionalen oder relationalen Kompetenz. Das in internationalen Gruppen sowohl für sich, als auch für die unterschiedlichen TeilnehmerInnen und KollegInnen gut hinzubekommen, ist ein schwieriger, aber auch sehr reizvoller Spagat.

2. „Regelorientierung (Wertschätzung von Strukturen und Regeln. Für alles wird eine Regel gesucht und erwartet)“ (Thomas, 2005, 26)

Einer meiner Interviewpartner erzählte von den Unterschieden in den Zielen, die in Führungskräftecoachings von Coachees geäußert werden: In Deutschland möchten Führungskräfte Prozesse lernen (z.B. wie man ein gutes Kritikgespräch führt), in Asien sei das Ziel eher, ein charismatischer „Leader“ zu sein, Leute zu begeistern und gemeinsam zum Ziel zu führen. Das hat auch Auswirkungen auf die Funktion des Coaches oder der/des TrainerIn. Auf der deutschen Seite Fragen oder Tipps zur konkreten Handhabung von Situationen als BegleiterIn auf der Suche nach „wie tue ich ...“, auf der asiatischen eher Fragen und Tipps zur persönlichen Entwicklung und „tiefergehende“ Gespräche als BegleiterIn auf der Suche nach „wie werde ich ...“

Ein/e Coach, ein/e TrainerIn oder BeraterIn in Deutschland kann das Thema „Power-Play“ und informelle Einflussnahme zur Erreichung von Zielen viel eher außen vor lassen als ein/e Coach, TrainerIn, BeraterIn anderswo. Deutsche scheinen darauf zu vertrauen, dass Systeme so, wie sie gedacht sind, auch funktionieren, und wenn nicht, ist das moralisch fragwürdig. Lösungen werden innerhalb dieser Systeme gesucht.

Auch deutsche BeraterInnen, TrainerInnen, Coaches scheinen zunächst einmal einen guten Prozess anzustreben, wenn sie ein Problem angehen. Ein Interviewpartner sagte mir: „In der deutschen Beraterszene geht man davon aus, dass Prozesse Probleme lösen.“ Anderswo sind es Beziehungen, Ausnahmen von der Regel, gemeinsames „Durchwurschteln“ (und auch hier werde ich mir meines deutschen Biases gerade sehr bewusst.) Professionalität scheint mit dem Design, der Einhaltung und Nachverfolgung von Regeln zusammen zu hängen. Als ich einmal eine lösungsfokussierte kollegiale Fallberatung mit bunt gemischter Teilnehmergruppe durchführte bei der anders als vielleicht systemisch üblich (genau weiß ich das nicht) nicht die Resonanzen und Gefühle der Teilnehmenden abgefragt werden, meldete sich ausgerechnet der deutsche Kollege mit schier beleidigtem Blick und merkte an, er habe es aber so gelernt, dass vor der Wertschätzungsrunde zunächst die eigenen Resonanzen

angesprochen werden. Als BeraterIn mit diesen unterschiedlichen Erwartungen umzugehen, ist nicht leicht.

Mehrere Interviewpartner erzählten, dass sie immer sehr überrascht seien von der Vielzahl der Zugangsvoraussetzungen für BeraterInnen, Coaches, TrainerInnen im deutschen Markt: eine Zertifizierung bei einem der zahllosen Verbände, eine mehrjährige systemische Weiterbildung usw. Meine internationalen Kollegen kommen häufig als Quereinsteiger in den Coaching und Trainingsmarkt, sie waren beim Militär, haben ein Unternehmen geleitet usw. Die Fähigkeit, Rapport zu den Teilnehmern herzustellen und sie zu begeistern, scheint mehr wert zu sein als etwaiges fachliches Wissen. Ich weiß noch, wie ich als ich anfang international zu arbeiten, zwei mal hintereinander das Feedback bekam: „Deine Trainingsinhalte sind wirklich großartig – aber Du musst viel dynamischer werden und schneller Rapport aufbauen!“ Wie also, kann ich unter so unterschiedlichen Voraussetzungen meine beraterische Kompetenz bei Klienten und Kollegen unter Beweis stellen?

3. „Internalisierte Kontrolle“ (Thomas, 2005, 26)

Eine Interviewpartnerin beschrieb ihre Erfahrung mit deutschen Kollegen so ähnlich: „Sie sind weniger leichtfüßig, alles ist immer ein bisschen schwierig.“ Internalisierte Kontrolle beschreibt unter anderem den Selbstanspruch auf Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit in der deutschen Kultur. Ich musste z.B. „gentle reminders“ meiner internationalen Kollegen an Abgabetermine oder Treffen auch als freundlich gemeinte Hilfestellung wahrnehmen lernen und nicht erst einmal entrüstet denken: „Was meint der denn, selbstverständlich halte ich mich an meine Versprechungen!“

4. „Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen“ (Thomas, 2005, 26; Schroll-Machl, 2005, 79)

Arbeit und Gemütlichkeit sind viel stärker getrennt als anderswo. „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ – auch das hat Auswirkungen auf die Beratung: zu lustig und persönlich sollte es vielleicht nicht zugehen. Als Coach, BeraterIn, TrainerIn bin ich ModeratorIn, ProzessgestalterIn, aber nicht AnimateurIn und schon gar nicht FreundIn. Besonders deutlich wird dies in der Freizeit bei mehrtägigen Veranstaltungen. Gehe ich abends mit den Teilnehmenden in die Disco? Erlaube ich mir ein oder mehr Glas Wein? Erzähle ich als Trainer von meinem Privatleben? Fragen, die ich als deutsche/r BeraterIn eher mit „nein“ beantworte. Zu große Nähe scheint nicht professionell. Ich erinnere mich an viele Abende allein im Hotelzimmer in Deutschland und Karaoke singend mit der Gruppe anderswo – ich glaube, das „schlechte Gewissen“ bei letzterem kann ich klar meiner deutschen Seite zuordnen.

5. „Interpersonale Distanzdifferenzierung“ (Mische dich nicht ungefragt in die Angelegenheiten anderen Menschen ein: Halte Abstand und übe Zurückhaltung) (Thomas, 2005, 26)

In Beratungs- Coaching- und Trainingsausbildungen in Deutschland (systemisch oder anders) geht es zu Anfang viel um „die Rolle“. Was ist meine Rolle als BeraterIn? Meine professionelle Identität ist an diese Rolle geknüpft. Einer meiner Interviewpartner sagte: „In Deutschland kommunizieren BeraterInnen von RollenträgerIn zu RollenträgerIn. Dadurch, dass es um die Sache geht, bleibt die Person zunächst „draußen“, wie eine andere Interviewpartnerin sagte. Es ist, als gelte es sich nicht „zu nah“ zu kommen. Ich weiß noch, wie ich mit KollegInnen aus Deutschland auf einer Konferenz der International Coach Federation in einer Keynote dazu aufgefordert wurde, mit allen zusammen „Hula“ zu tanzen und welche Beklemmung das bei mir auslöste.

6. „Direktheit / Wahrhaftigkeit (Schwacher Kontext als Kommunikationsstil. Es gilt ein Richtig oder Falsch, ein Ja oder Nein, aber nichts dazwischen. Der direkte Weg ist immer der zielführende und effektivste.)“ (Thomas, 2005, 26)

Alle Interviewpartner merkten das direkte Feedback von Teilnehmenden, Coachees oder Klienten an, das in Deutschland viel „härter“ ausfalle als anderswo. Reklamationen kämen schnell und „hart“. Andererseits hätten sie in anderen internationalen Gruppen das Gefühl gehabt, alles laufe prima, nur um dann in den anonymen Feedbackbögen zu erfahren, dass die Veranstaltung wohl doch nicht so gut angekommen war.

Diesem Kulturstandard lassen sich auch vielleicht die Reaktionen mancher deutscher Teilnehmenden zuordnen, die gerne wissen möchten, was „das richtige“ Verhalten ist, oder meinen es zu kennen.

Deutsche KollegInnen scheinen auch ihre Auftraggeber stärker kritisch zu hinterfragen und zunächst genau verstehen zu wollen, worum es geht, um danach einen optimalen Prozess zu designen (siehe Regelerorientierung). Ein tastendes Vorgehen mit Rückkopplungsschleifen und die Aussage: „das weiß ich – noch – nicht“ findet sich seltener und kann schnell als unprofessionell gewertet werden.

7. „Zeitplanung (Zeit ist ein kostbares Gut, ist Geld wert: Sie darf nicht nutzlos vergeudet werden, sondern muss geplant, eingeplant werden.“ (Thomas, 2005, 26)

Wenn ein Plan steht, dann steht er. Fast alle Interviewpartner hatten gemerkt, dass sowohl deutsche Auftraggeber als auch deutsche Kollegen Pläne nicht so gerne ändern. Eine gute Veranstaltung erkennt man unter anderem auch daran, dass der Moderationsleitfaden

eingehalten wurde – anderswo erkennt man eine gute Veranstaltung vielleicht gerade an der Flexibilität des/der Coach oder TrainerIn.

Gerade neulich nahm ich an einer Arbeitsgruppe eines internationalen Verbandes teil. Es waren regelmäßige Meetings angesetzt – ohne Tagesordnung. Auch die Ziele der Arbeitsgruppe waren nicht klar usw. (Sie lesen meine kulturell gefärbten Werturteile sicher zwischen den Zeilen). Nach ein paar Telefonaten mit meinen weiseren deutschen Kolleginnen entschloss ich mich, aus der Arbeitsgruppe auszusteigen: ich wusste, ich würde mit meiner Zielorientierung den für andere (für mich unverständlicherweise) lustvollen Prozess nur stören.

Interessante Fragen für deutsche Coaches, Trainer, Berater im internationalen Kontext

Was für mich an den Begegnungen mit meinen internationalen Kollegen aus aller Welt so spannend ist, ist die Frage nach meiner jeweiligen „Normalität“, wahrgenommenen Qualität und die Anforderungen an meine Flexibilität. Wenn andere Kulturstandards für die Beratungskultur gelten, wird mein trainiertes, gut ausgebildetes, professionelles Verhalten plötzlich in Frage gestellt und es werden andere Anforderungen gestellt. Was in Deutschland als hochprofessionell geschätzt wird, stößt anderswo auf Unverständnis oder sogar Unbehagen. Ich habe im Folgenden einige der Fragen aufgezählt, die sich mir in meinem fortwährenden Lernprozess immer wieder gestellt haben (ohne Anspruch auf Vollständigkeit). Sie sind nicht systemisch oder lösungsfokussiert, sondern einfach die, die mir hilfreich waren. Vielleicht sind Sie ja auch hilfreich für Sie? Vielleicht haben Sie andere Fragen entwickelt und möchten Sie mit mir teilen – darüber würde ich mich freuen:

- Wie viel zeige ich von mir als Person, wenn ich mit anderen arbeite?
- Welchen Platz hat es in meiner Arbeit, mich berühren zu lassen und berührt zu zeigen?

- Wenn ich mich „fremdschäme“ in der Arbeit, wie fühlt sich das an? Was sagt mir das über meine professionellen (Kultur-)standards?
- Wie spielerisch darf etwas sein? Wo ist der Moment, an dem ich mich unwohl fühle – wann fühle ich mich wohl?
- Was ist eine gute Mischung von Spaß und Ernst?
- Wann wird Flexibilität planloses Durchwurschteln und wann wird ein Plan zum Prokrustesbett?
- Wo kann ich mit meiner (deutschen) strukturierten Professionalität hilfreich wirken, wo störe ich?
- Welche unterschiedlichen Kompetenzen kann ich bei meinen Kollegen und Kolleginnen wahrnehmen und wertschätzen?
- Wie schaffe ich es, mir Feedback zu holen, das für mich und meine Kollegen in der jeweiligen Kultur hilfreich (für mich und meine Klienten) ist?

Und was noch?

Ich hoffe, ein paar Gedankenanstöße zur interkulturelle Zusammenarbeit unter BeraterInnen, Coaches und TrainerInnen und ihren internationalen KundInnen und zur eigenen persönlichen Weiterentwicklung gegeben zu haben. Gerne möchte ich die Suche nach „kritischen Begebenheiten“ zwischen deutschen und internationalen Beratern und umgekehrt fortsetzen. Ein Trainingsbuch für BeraterInnen, Coaches, TrainerInnen wie das „Doing business with the Germans“ von Sylvia Schroll-Machl (2003), das uns auf unsere Kulturstandards hinweist und viele Beispiele von Unterschieden in Geschichtenform liefert könnte sehr hilfreich sein. Hier war leider nur ein kleiner Anfang möglich. Wenn Sie eine Geschichte zu erzählen haben, bitte ich Sie um eine Email – es gibt sicher noch mehr zu entdecken und zu erforschen.

Abschließend möchte ich mich noch für die guten Gespräche mit meinen KollegInnen Mark Russell, Jesper Christiansen, Katalin Hankovszky und Netti Kutsche-Roch bedanken.

References

Cilliers, P. (2013). *Complexity, Deconstruction and Relativism* in InterAction: The Journal of Solution Focus in Organisations. 5.1. 66-76.

Schroll-Machl, Sylvia (2003): *Doing business with Germans. Their perception, our perception.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, S. (2005). *Deutschland.* In: Eva-Ulrike Kinast Sylvia Schroll-Machl Alexander Thomas (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation.* 2., überarb. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 72–89.

Thomas, A. (2005). *Kultur und Kulturstandards.* In: Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl, Alexander Thomas (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation.* 1., überarb. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19–31.

Wittgenstein, L. (1982). *Tractatus logico-philosophicus: Logisch-philosophische Abhandlung* (16th ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Webressourcen

Lessons from the geese: <https://www.youtube.com/watch?v=hazitrxzhPk>

Bio

Kirsten Dierolf

Kirsten Dierolf arbeitet seit 17 Jahren als Coach, Team-coach, Trainerin und Beraterin in Talent and Executive Development. Sie arbeitet hauptsächlich für multinationale

Großunternehmen und hat Erfahrung in der Führung internationaler oder globaler Personalentwicklungsprogramme. Sie deckt alle Themenbereiche in Führung, Verkauf und Coaching ab und hat schon mit (heraus)fordernden Gruppen in Europa, Asien, USA, Südamerika, Australien und Afrika gearbeitet.

Kirsten hat einen M.A. in Theologie (Berkeley, CA) und die wissenschaftliche Prüfung für das Lehramt an Gymnasien in Englisch, ev. Religion und Deutsch. Sie publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften und ist Mitautorin des Buchs „Der Lösungstango“ sowohl als Autorin des Buchs „Lösungsfokussiertes Teamcoaching.“