

Lösungsfokussiertes Coaching in Asien: ein interkultureller Blick

Kirsten Dierolf und Isabelle Hansen

Affiliation

Kirsten Dierolf, M.A., PCC

Geschäftsführerin

SolutionsAcademy

Isabelle Hansen

Inhaberin

Europe Asia Business Services

Abstract

This article delineates the cross-cultural differences between Western and Asian cultures as discovered by research into intercultural communication and management and offers an explanation why Solution Focused coaching of groups and individuals seems to be universally applicable and transcends the suspected difficulties in collaboration between coach and client. The Solution Focused post-modern view of communication as co-creation and not “sending and receiving” information is key. In addition, Solution Focused coaching trains the skills necessary for intercultural success.

Abstract

Dieser Artikel beschreibt kulturelle Unterschiede zwischen westlichen und asiatischen Kulturen, wie sie von der interkulturellen Managementforschung entdeckt und beschrieben

wurden. Er erklärt, warum lösungsfokussiertes Coaching von Gruppen und Einzelpersonen universell einsetzbar zu sein scheint. Lösungsfokussiertes Coaching überwindet die von der interkulturellen Managementforschung zwischen Coach und Klient vermuteten Schwierigkeiten. Gerade die postmoderne, lösungsfokussierte Sicht von Kommunikation als gemeinsame Konstruktion der Kommunizierenden und nicht als „Sender und Empfänger“-Modell von Nachrichten ist hier ausschlaggebend. Ein weiteres Erfolgsmerkmal lösungsfokussierten Coachings im interkulturellen Kontext ist, dass es die Fähigkeiten, die weithin als entscheidend für interkulturellen Erfolg gelten, einübt und trainiert.

Einführung: zwei globale Nomaden

Kirsten Dierolf und Isabelle Hansen sind schon seit Jahrzehnten im Bereich Interkulturelles Management unterwegs und haben unzählige Workshops für Unternehmen und Seminare an Universitäten und Fachhochschulen zum Thema interkulturelle Kompetenz gegeben. Kirsten Dierolf arbeitet seit langem lösungsfokussiert, Isabelle Hansen etwas kürzer, beide aber sehr enthusiastisch. Kirsten Dierolf spricht sieben Sprachen – darunter ein wenig Japanisch und Isabelle (als Deutsch-Französin) fünf - darunter fließend Chinesisch. Isabelle Hansen arbeitet mit ihrer Unternehmensberatung Europe Asia Business Services hauptsächlich an der Begleitung von Firmen unterschiedlicher Größenordnung bei der Expansion im jeweils anderen Land und vermittelt dabei auch die Besonderheiten in den Denk- und Arbeitsweisen. Beide haben überall auf der Welt und gerade auch in Asien gearbeitet: In China, Südkorea, Japan, Philippinen, Singapur, Indien, Kirgisien, Nepal. Als lösungsfokussierte Coaches und Spezialistinnen für interkulturelles Management sind sie beide häufig überrascht, wie interkulturelle Unterschiede zu verschwinden scheinen, wenn man konsequent mit einer lösungsfokussierten Haltung arbeitet. Für viele – sowohl für Deutsche als auch für Menschen aus Asien – könnte lösungsfokussiertes Vorgehen auf den ersten Blick „sehr US-amerikanisch“ wirken. Der Fokus darauf, was funktioniert, wird manchmal als „Heile-Welt-

Positivismus“ und Problemphobie verstanden. Aber nichtsdestotrotz scheint dies alles keinen Unterschied zu machen, wenn man mit tatsächlichen Klienten tatsächlich lösungsfokussiert arbeitet. Es scheint als böte die lösungsfokussierte Betrachtung eine dritte, gemeinsame Linse, die Menschen unterschiedlicher Kulturen (die es ja im übrigen auch bei rein deutschen Gruppen gibt: z.B. regionale Kulturen, Unternehmenskulturen etc.) verwenden können, wenn sie miteinander arbeiten.

Wenn man sich hingegen die gängigen interkulturellen Modelle wie Hofstede (2010), Hampdon-Turner & Trompenaars (2004), Hall (1982) und Lewis (2002) anschaut, die versuchen, die kulturellen Unterschiede in allgemeinen Denkstrukturen und Sozialisation von Menschen zu erklären, dann scheint es zunächst sehr unwahrscheinlich, dass ein Coachingansatz mit ähnlichem Erfolg in so unterschiedlichen Kulturen wie derer in Asien und Europa funktionieren könnte. Wir wissen natürlich, dass sich die Kulturen innerhalb Europas und innerhalb Asiens auch stark unterscheiden. Unsere Etiketten „Europäisch“ oder „Asiatisch“ sind hier wirklich nur als Oberbegriffe zu verstehen und wir sind uns der (vielleicht nicht zulässigen) Vereinfachung bewusst. Unser Hauptargument ist von dieser Vereinfachung nicht betroffen. Warum also, funktioniert lösungsfokussiertes Coaching in allen Kulturen, wieso kann es sich wie ein Chamäleon der jeweiligen Kultur anpassen?

Die Interkulturelle Linse

Zunächst einmal alle in der Literatur verzeichneten interkulturellen Unterschiede zwischen US-amerikanischer Kultur (von woher lösungsfokussiertes Coaching kommt), europäischen und asiatischen Kulturen aufzuzeigen, würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Im Folgenden möchten wir uns daher auf die Unterschiede konzentrieren, die für die Annahme, dass ein in den USA entwickelter Coachingansatz nicht oder schwerlich in Europa oder gar Asien funktionieren kann, am relevantesten sind.

Gruppenorientierung und Individualorientierung

Hampdon-Turner & Trompenaars (2004) und Hofstede (2010) haben in westlichen und asiatischen Kulturen eine unterschiedliche kulturelle Orientierung beschrieben, die sie „Communitarianism“ (Hampdon-Turner & Trompenaars) und „Collectivism“ (Hofstede) für asiatische Kulturen und „Individualism“ für westliche Kulturen nennen. In westlichen Ländern wird eine „normale“ (und wir wissen, dass es keine „normalen“ Personen gibt) Person tendenziell gerne als eine unabhängige, individuelle Einheit gesehen, die sich von anderen Menschen in ihrer Gruppe unterscheidet. In asiatischen Ländern wird eine „normale“ Person tendenziell lieber als Teil einer Gruppe angesehen und sich als Teil einer Einheit, die größer ist als sie selbst, verstehen. Er oder sie würde die Gemeinsamkeiten stärker betonen als die Unterschiede und individuelle Bedürfnisse zum Wohl der Gruppe unterordnen.

Ein westlicher Coachingansatz würde nach individuellen Beiträgen fragen. Wenn der Klient oder die Klientin z.B. über einen Teamerfolg spricht, würde der oder die westliche Coach nachfragen: „Und was genau haben Sie getan, um diesen Erfolg möglich zu machen?“ um den Klienten oder die Klientin dazu zu bringen, über die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten nachzudenken. Genauso würde ein westlicher oder eine westliche Coach wahrscheinlich versuchen, die Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Klienten oder der einzelnen Klientin herauszuarbeiten: „Was denken Sie, können SIE tun?“. All dies könnte sich für einen „normalen“ asiatischen Klienten oder eine „normale“ asiatische Klientin ziemlich unangenehm anfühlen.

Ein westlicher Coachingansatz wird darauf fokussieren, dass der Klient oder die Klientin Ziele entwickelt, die von ihm oder ihr erreicht werden können und die allein von den Aktionen des Klienten oder der Klientin abhängen. Wenn der Klient oder die Klientin z.B. als

Ziel nennt: „Wir möchten in unserem Team bis 2017 keine Fluktuation und ein gute Arbeitsatmosphäre“, würde ein westlicher Coach wahrscheinlich dazu tendieren in Richtung: „Was genau möchte der Klient oder die Klientin für sich erreichen? Woran wird er oder sie merken, dass er oder sie, sein oder ihr individuelles Ziel erreicht hat?“ fragen. Auch das kann wieder für asiatische Klienten unangenehme Unterhaltungen führen: Er oder sie könnte sich so fühlen, als sei er oder sie gebeten, aus der Gruppe herauszustecken, sich als zu wichtig zu nehmen.

Besonders US-amerikanische Coaches könnten ihre asiatischen Klienten durch übertriebenes Lob in Verlegenheit bringen, indem sie die individuellen Beiträge der Klienten z. B. zum Gelingen eines Teamprojektes zu überschwänglich kommentieren. In Europa, besonders in Deutschland, besteht diese Gefahr nicht in diesem Maße, da in den meisten europäischen Kulturen überenthusiastisches Lob als kindisch oder herablassend gilt.

All diese unangenehmen Situationen können dazu führen, dass der asiatische Klient oder die asiatische Klientin das Gefühl hat, sein oder ihr Gesicht zu verlieren. Er oder sie könnte das Gefühl haben, nicht ernst genommen zu werden. Interkulturelle Experten sind sich hier einig darüber, dass genau das in asiatischen Kulturen gravierender verstanden wird als in westlichen Kulturen.

Kommunikation

Einige Kategorisierungssysteme in der interkulturellen Forschung beschreiben unterschiedliche Kommunikationsstile westlicher und asiatischer Kulturen: Daten-, Dialog- und Zuhör-orientierte Kulturen (Lewis, 2002), „high und low context“ Kommunikation (Hall, 1982) und „specificity“ und „diffuseness“ (Hampton-Turner & Trompenaars, 2004). Vereinfacht (da hier keine Detailanalyse vorgenommen werden kann) könnte man sagen, dass die asiatischen Kulturen so verstanden werden, dass sie allgemeiner kommunizieren, in ihrer

Wahrnehmung und Interpretation der Kommunikation anderer mehr vom Kontext des Sprechakts miteinbeziehen und weniger „direkt“ sind und „immer zwischen den Zeilen lesen“. Menschen aus westlichen Kulturen kommunizieren spezifischer und tendieren dazu „zu sagen was sie meinen und zu meinen was sie sagen“, ohne dass der Kommunikationspartner auf den Kontext dessen achten muss, was wie zu welchem Publikum gesagt wurde, um verstehen zu können, was in der jeweiligen Situation gemeint war.

Dieser Faktor könnte für Coachings von westlichen Coaches mit asiatischen Klienten oder Klientinnen und umgekehrt eine Schwierigkeit darstellen. Der oder die westliche Coach könnte vielleicht nicht abschätzen, ob der asiatische Klient oder die asiatische Klientin tatsächlich daran interessiert ist, einen bestimmten Gedanken weiterzuverfolgen, da er oder sie eine direkte Antwort auf seine oder ihre Frage erwartet: „Ich habe verstanden, dass für Sie heute XYZ erreichen möchten. Sollen wir dieses Thema heute bearbeiten?“ Ein asiatischer oder eine asiatische Coachee könnte z.B. antworten: „Ja... also, das ist ein bisschen schwierig.“ Der oder die westliche Coach verstünde nicht, dass er oder sie etwas falsch verstanden hat (genauer, dass die Antwort eigentlich ein „Nein“ ist) sondern würde vielleicht weiter fragen: „Was an diesem Thema ist denn schwierig für Sie?“. Worauf der oder die asiatische Coachee wahrscheinlich anfangen würde, über dieses Thema zu sprechen, um dem oder der Coach den Gesichtsverlust zu ersparen. Ähnliche Situationen kann es auch zwischen Teilnehmern von Teamcoaching Workshops geben, wenn die Teilnehmer sowohl aus high-context als auch aus low-context Kulturen stammen.

Der Status des oder der Coach und die Hierarchie

Die dritte hier relevante Kategorie kultureller Unterschiede wie sie von den Experten wahrgenommen werden ist der Unterschied asiatischer und westlicher Kulturen im Umgang mit Hierarchien. Hampdon-Turner & Trompenaars (2004) nennen diesen Unterschied

“achieved and ascribed status” (erarbeiteter und zugeschriebener Status), Hofstede (2010)
“high or low power distance” (hohe oder niedrige Machtdistanz). Eine asiatische Person wird so beschrieben, dass sie ihr Verhalten dem Status des Gegenübers stärker anpasst als ihr Pendant aus westlichen (besonders US-amerikanischen) Kulturen. Einer Person, der ein hoher Status zugeschrieben wird, wird in asiatischen Kulturen meist mit Respekt begegnet und man wird ihre Meinung schätzen und tendenziell deren Ratschläge befolgen. In konfuzianisch geprägten Kulturen gibt es zudem ein traditionelles Verständnis von Lehren und Lernen, wobei der Lehrer dem Schüler qua seines Status übergeordnet ist, sein Wissen teilt und der Schüler dieses Wissen dankbar, ohne zu hinterfragen annimmt und dem Lehrer dafür hohen Respekt zollt. Der Schüler lernt durch Imitation und Reproduktion.

Dies kann für Coaching in Asien zu großen Schwierigkeiten führen. Im Coaching (lösungs-fokussiert oder nicht) gilt der Klient oder die Klientin als Experte oder Expertin für das eigene Leben. Die Lösungen und Entwicklungen des Klienten oder der Klientin werden durch Fragen herausgefunden (traditionelles Coaching) oder in der Unterhaltung zwischen Coach und Klient gemeinsam erschaffen (lösungs-fokussiertes Coaching). In China, ist das meist für Coaching verwendete Wort “jiaolian” 教练”, was aber auch „trainieren“ und „unterrichten/lehren/vermitteln“ bedeutet und somit irreführend ist. Es impliziert ein traditionelles Lehrer-Schüler Verhältnis, in dem der Lehrer Rat und Führung gibt und der Schüler als Kind somit nicht für sich verantwortlich ist. Wenn ein westlicher Coach ein gemischtes Team aus westlichen und asiatischen Mitgliedern coacht, kommt es unserer Erfahrung nach häufig dazu, dass die Europäer aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen in Bezug auf das dieser Situation angemessene „Schüler“-verhalten und aufgrund der oben beschriebenen unterschiedlichen Kommunikationsstile die Unterhaltung im Workshop dominieren. Die Tendenz liegt obendrein nahe aufgrund solch kultureller Prägungen und

Erziehung vermeintlich davon auszugehen, dass bestimmte Vorgehensweisen oder Instrumente von vornherein nicht funktionieren könn(t)en.

Lösungsfokussiertes Coaching bietet eine flexible Linse

Wieso entstehen also aus all diesen Unterschieden keine Probleme, wenn wir als lösungsfokussierte Deutsche mit unseren asiatischen Klienten und Klientinnen arbeiten? Unsere Coachings, Teamcoachings, Führungskräfteentwicklungsprogramme etc. sind erfolgreich. Aber wie wird dieser Erfolg möglich? Wir meinen, dass es an der Tatsache liegt, dass wir beide lösungsfokussiert arbeiten. Irgendetwas an der lösungsfokussierten Haltung und Arbeitsweise und an unserer interkulturellen Adaption von Lösungsfokus sorgt dafür, dass diese ganzen von Experten beschriebenen Schwierigkeiten in den Hintergrund treten. Hier unsere Ideen dazu:

Zunächst einmal nimmt ein lösungsfokussierter oder eine lösungsfokussierte Coach nie an, dass er oder sie weiß, was er oder sie gefragt hat, bevor er oder sie die Antwort seiner oder ihrer Klientin kennt. Für den lösungsfokussierten oder die lösungsfokussierte Coach ist es nicht nötig den Klienten oder die Klientin „zu verstehen“ – der oder die Coach verwendet die Sprache des Klienten oder der Klientin und beide konstruieren gemeinsam einen Prozess, der den Klienten oder die Klientin von dort, wo er oder sie sich im Moment befindet, dahin bringt wo er oder sie hinhöchte. Lösungsfokussiertes Coaching basiert nicht auf einem „Sender / Empfänger“-Modell der Kommunikation, anders als viele andere Ansätze. Es geht nicht darum, dass der Klient oder die Klientin oder der oder die Coach „eine Nachricht sendet“ und der oder die Coach oder der Klient oder die Klientin „die Nachricht dekodiert“ und aktives Zuhören und Feedbackschleifen verwendet, um die Kommunikation sicherzustellen. Im lösungsfokussierten Coaching verstehen wir Kommunikation als „etwas gemeinsam tun“: Bedeutung schaffen, Lösungen finden, Fragen stellen, Antworten geben, usw. Das einzige,

was passieren muss, ist dass der Klient oder die Klientin in die Lage versetzt wird, sich auf das Projekt „etwas gemeinsam tun“ einzulassen und das wird dadurch erreicht, dass der oder die Coach die Sprache der Klientin oder des Klienten verwendet. Solange der oder die Coach nicht eklatant respektlos ist (wofür dann wiederum Wissen über die kulturellen Besonderheiten nützlich ist, wenn man mit einer Person aus dieser Kultur spricht), kann man annehmen, dass eine Bereitschaft besteht, zusammenzuarbeiten.

Ein lösungsfokussierter oder eine lösungsfokussierte Coach wird immer versuchen, seine oder ihre Sprache der Sprache des jeweiligen Klienten oder der jeweiligen Klientin anzupassen. Der oder die lösungsfokussierte Coach wird keine Diagnosen stellen, den Klienten oder die Klientin in Kategorien (z.B. in ein Persönlichkeitsprofil oder ein kulturelles Profil) einsortieren oder sonst irgendwelche Annahmen über den Klienten oder die Klientin treffen. Er oder sie arbeitet mit einer Haltung des „Nicht-Wissens“ und der Ressourcenorientierung. So hilft die lösungsfokussierte Methode Coaches dabei, „Ambiguitätstoleranz“ zu entwickeln, einen Faktor, der von vielen Forschern auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikation als einen der Hauptfaktoren interkulturellen Erfolgs gesehen wird (Thomas, 2005). Klienten haben das Gefühl, mit ihrem Anliegen ernst genommen zu werden und akzeptiert zu werden, egal welcher Kultur, Subkultur oder welcher Gruppe auch immer sie zugehören. Dadurch ernst genommen werden und respektiert werden, dass der oder die Coach die eigenen Worte verwendet, das akzeptiert, was gesagt wird, nicht meint, mehr über den Klienten oder die Klientin zu wissen als er oder sie selbst schafft Vertrauen und die Bereitschaft des Klienten oder der Klientin über die Fragen nachzudenken, die der oder die Coach gestellt hat. Das wiederum ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient oder Klientin.

Im Folgenden wollen wir uns den spezifischen Unterschieden zuwenden, wie sie oben genannt wurden. Unserer Ansicht nach, kann lösungsfokussiertes Coaching gut so angepasst werden, dass es auf beide Enden (und jede Zwischenstufe) des Spektrums passt.

Gruppenorientierung und Individualorientierung

Für einen asiatischen Klienten oder eine asiatische Klientin kann es peinlich sein, wenn die eigenen Leistungen, Erfolge, Beiträge und Ziele zu stark betont werden. Dies kann man leicht vermeiden, indem man Fragen zum Perspektivwechsel stellt. Anstatt eine sehr westliche (und nicht mal sehr lösungsfokussierte) Coachingfrage wie: „Wann ist es Ihnen gelungen in einer Besprechung auf Vorstandsebene die Führung zu übernehmen?“ zu stellen, könnte der oder die Coach lösungsfokussiert fragen: „Wann gab es einmal eine Besprechung, in der es für Sie möglich war, sich ein bisschen so zu verhalten, wie Sie sich mehr verhalten wollen? Was würden Ihre Kollegen und Kolleginnen über diese Besprechung sagen? Was hat Ihr Verhalten den anderen Kollegen und Kolleginnen möglich gemacht? Und als Ihre Kollegen und Kolleginnen dann ... was haben Sie dann gemacht?“ Nach kleinen beobachtbaren Unterschieden kann man sehr individualistisch fragen, indem man direkt nach dem Verhalten des Klienten oder der Klientin fragt, oder auch gruppenorientierter, indem man zirkulär Fragen zur Umgebung, den anderen und zum Klienten oder zur Klientin stellt. Unserer Erfahrung nach führen diese Fragen „Woran würde ... Eltern/Ehegatte/Chef/ (aus Ihrem Umfeld) merken, dass Sie eine Lösung für Ihr Anliegen gefunden haben?“ zu verblüfftem Schweigen und Nachdenken. „Aber die wissen davon doch nichts, was sollten sie sehen?“ ... „Was würden (aus ihrem Umfeld) an Ihrem Verhalten bemerken, das dann anders ist?“ „Mmh... Darüber haben wir nie gesprochen... Vielleicht sollte ich ... (aus meinem Umfeld) fragen.“

Das gleiche gilt für das Intensitätsniveau des Enthusiasmus des Coaches, wenn er oder sie von Erfolgen des Klienten oder der Klientin hört. Der oder die westliche (oder US-amerikanische) Coach sagt vielleicht: „Wow!! Wie haben Sie das hingekriegt? Toll!“ und stellt damit unbeabsichtigt den asiatischen Klienten oder die asiatische Klientin bloß. Ein oder eine kulturell gut eingestimmte/r lösungsfokussierte/r Coach wird andere Werkzeuge aus seinem oder ihrem Werkzeugkasten holen z.B.: „Es scheint Sie sind ziemlich froh, dass das geklappt hat. Was hat Ihrer Meinung nach denn zu diesem Erfolg beigetragen? Was haben andere beigetragen? Was haben andere Sie tun sehen?“ Das Ziel eines lösungsfokussierten Kompliments ist nicht, dass der Klient oder die Klientin das Gefühl bekommt, dass der oder die Coach ihn oder sie gut findet, es geht darum, dass der Klient oder die Klientin darüber nachdenken kann, was in einer bestimmten Situation gut geklappt hat. Dieses Nachdenken kann sich um die Gruppe oder auch um den Einzelnen oder die Einzelne drehen. Und, wie oben erwähnt, es geht um das Nachdenken darüber, was geholfen hat, und nicht darum (Selbst)lob auszusprechen.

Wenn man mit kulturell gemischten Teams arbeitet (siehe Kasten) ist lösungsfokussiertes Vorgehen sehr hilfreich, da es einen Prozess schafft, der für alle Beteiligten gleich merkwürdig ist. Bei einem „Skaling Walk“ können Sie z.B. die asiatischen und westlichen Teilnehmenden mischen und fragen: „Was haben Sie bemerkt, dass irgendwer getan hat, dass Ihnen sagt, dass Sie schon auf einem X stehen?“ Die Unterhaltung findet dann in Partnerarbeit statt und so wird ein wirklicher und tiefer Austausch möglich, der in anderen eher aktionsorientierten Coachingansätzen (die z.B. mit der Frage arbeiten: „Was werden Sie jetzt tun?“) nicht oder weniger möglich wäre.

Kommunikation

Es ist tatsächlich – auch für uns – nicht so einfach, eine „high-context“ Antwort zu verstehen, wenn wir den Kontext nicht kennen. Wie oben erwähnt ist, macht es uns unsere lösungsfokussierte Haltung aber viel leichter. Wir müssen nicht „verstehen“. Das einzige, was ein lösungsfokussierter oder eine lösungsfokussierte Coach wissen muss, ist wo der Klient oder die Klientin hinwill. Die lösungsfokussierten Fragen zur Zielklärung sind sehr detailliert. Wenn z.B. der Klient oder die Klientin antwortet: „Die Motivation hat sich erhöht“, würde das der oder die lösungsfokussierte Coach weiter explorieren und fragen: „Woran würden Sie merken, dass sich die Motivation erhöht hat?“ Lösungsfokussierte Fragen zielen auf die Beschreibung konkreter Zeichen dessen, dass etwas besser geworden ist und stellen daher sicher, dass das Gespräch nicht in eine Richtung läuft, in die der Klient oder die Klientin gar nicht will.

Hier ist ein Beispiel:

Coach: „Angenommen diese Unterhaltung ist irgendwie nützlich, was wird Ihnen am Ende dieser Unterhaltung sagen, dass es sich gelohnt hat?“

Klient: „Etwas mehr Motivation in meinem Team wäre schon gut.“

Coach: „Angenommen das Team hat mehr Motivation, wie sieht das dann aus?“

Klient: „Mein Team macht dann ...“

Coach: „Und wenn Ihr Team dann... was würde dann Ihr Team an Ihnen bemerken?“

Klient: „Sie beobachten dann, wie ich ...“

Coach: „Und was ist dann besser für Sie, wenn Sie ...“

Klient: „Es macht uns allen dann mehr Spaß.“

Der Status des oder der Coach und die Hierarchie

Die Schwierigkeit im Coaching, dass Klienten Antworten von uns Coaches haben möchten ist in Asien zwar deutlicher als anderswo, aber die Erwartung eines Ratschlags ist uns auch schon in Europa und den USA begegnet. Wenn dem oder der Coach wie in Asien ein hoher Status zugeschrieben wird, ist es in unserer Erfahrung sogar einfacher, den Klienten mit auf die Reise zu nehmen und die Hürden solcher Erwartungshaltung zu umschiffen, da er uns als Coaching-Experten vertraut. Wenn der oder die Coach mit einer lösungsfokussierten Haltung arbeitet und sich der möglicherweise unterschiedlichen Erwartungen bewusst ist, kann er oder sie den Prozess den Klienten leicht erklären: Erst finden wir heraus, was genau Sie möchten, dann sehen wir wo Sie stehen und was Sie schon alles getan haben, anschließend geht es darum, was Sie tun wollen. Und wenn im letzten Schritt der oder die lösungsfokussierte Coach über nennenswerte relevante Expertise verfügt, ist es auch legitim dem Klienten oder der Klientin diese auf Anfrage mitzuteilen, wie es sich bei ähnlich gelagerten Fällen verhalten hat. Folglich braucht ein oder eine Coach in Asien vielleicht eine höhere Flexibilität und gleichzeitig höhere Klarheit in der Rolle sowie ein gutes Verständnis der unterschiedlich kulturell geprägten Erwartungen an den oder die Coach. Umso wichtiger ist es, sich der verschiedenen Hüte, die man ggf. als Trainer, Mentor oder Coach auf hat, bewusst zu sein und der damit verbundenen Haltung.

Zusammenfassung

Lösungsfokus bietet Coaches eine flexible Linse. Unser Verständnis von Kommunikation als gemeinsam geschaffen / ko-kreiert befähigt uns dazu, mit den unterschiedlichsten Menschen und Kulturen zusammenzuarbeiten. Besonders im dynamischen asiatischen Kontext passt es gut, wenn man an Lösungen arbeitet und daran, was alle sich wünschen, da es den Gruppenzusammenhalt und die Harmonie stärkt. Wertschätzende Unterhaltungen sind gesichtswahrend. Wir müssen nichts „verstehen“ aber gemeinsam daran arbeiten, eine bessere Zukunft für unsere Klienten zu schaffen. Lösungsfokussierte Arbeit stärkt die

Ambiguitätstoleranz des oder der Coach und fördert die Fähigkeit, mit Menschen und nicht mit „kulturellen Unterschieden“ umzugehen. Die lösungsfokussierte Methode kann von einem oder einer interkulturell erfahrener/em Coach flexibel auf viele unterschiedliche Kommunikationsstile angepasst werden. Klienten haben das Gefühl ernst genommen zu werden und – dies ist vor allem in Ländern wie beispielsweise China, wo Coaching noch in den Kinderschuhen steckt und oftmals ein diffuses Verständnis darüber vorhanden ist umso wichtiger. Sie erreichen ihre Ziele so, dass sie unabhängig von der Kultur zum jeweiligen Kontext passen. Gemischte Teams werden befähigt, gemeinsam so an Lösungen zu arbeiten, wie es in anderen Ansätzen nicht möglich wäre.

Kasten 1: Interkulturelles deutsch-chinesisches Teambuilding (von Isabelle Hansen)

In einem mehrtägigen länderspezifischen interkulturellen Training im Automotive Bereich sollte insbesondere die Zusammenarbeit zwischen den deutschen und chinesischen Technikern und Ingenieuren gefördert werden. Das Team war gerade neu formiert worden und sollte zukünftig nach der mehrwöchigen Einarbeitung im Headquarter vor allem virtuell miteinander zwischen den Standorten kommunizieren. Eine weitere Herausforderung lag in der hohen Einbindung der sehr erfahrenen Mitarbeiter auf deutscher Seite in ihr Tagesgeschäft und ihrer angedachten Mentorenrolle. Es gab wenig Erfahrungen bislang in der Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Kultur. In der Praxis zeigen sich bei multinationalen Teambuildings neben den interkulturellen Besonderheiten in der Kommunikation und Zusammenarbeit vor allem lösungsorientierte Instrumente als sehr hilfreich: Angefangen bei Fragen „Was sollte nach dem Seminar anders sein?“ und „Woran würden die chinesischen Teilnehmer merken, dass sie gut gerüstet in ihre neue Aufgaben gehen?“ bis hin zum Abschluss mit Lerntransfer und Formulierung der weiteren Schritte nach dem Seminar. Schnell entsteht so eine vertrauensvolle Atmosphäre und ein offener, positiv-

konstruktiver Austausch entwickelt sich. Dies kommt nicht zuletzt auch der chinesischen Seite zugute, für die ein harmonisches Gespräch vertrauensbildend wirkt.

Gerade im technischen Bereich wird die Skala gerne angenommen. In unserem Beispiel hat sie, unterschiedlich eingesetzt, wesentlich dazu beigetragen, die Hierarchien zwischen den „Senior-Experten aus dem Mutterhaus“ und den „Junior-Uni-Absolventen“ aus der Tochtergesellschaft einschließlich ihrer jeweiligen kulturellen Kommunikationsstile zu überbrücken. Die deutsche Seite kann ihre „problemorientierte Brille“ absetzen und zuhören. Die chinesische Seite kann konkret formulieren, was sie genau braucht auf „x+n“, um die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Mit dem Wissen, was beispielsweise mit einer „2“ verbunden ist, erscheint sogar ein solch (vermeintlich) niedriger Wert akzeptabel. Sie erfährt, wie die Personalentwicklung langfristig für sie angedacht ist, welches Qualitätslevel beispielsweise bei einer „5“ oder einer „7“ erwartet wird. Die angedachte Entwicklung wird nachvollziehbar und die chinesischen High Potentials können dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben. Die Gesprächsanteile verschieben sich, Qualität und Intensität wachsen.

Obendrein verblüffen zirkuläre Fragen, machen neugierig darauf, woran der jeweils andere es merken würde, dass die Zusammenarbeit zufriedenstellend verläuft und wie man dann selber agiert. So liegt der Blick auf dem Einzelnen (wie er „tickt“), seinen individuellen Bedürfnissen und konkreten Anforderungen. Die Vorwegnahme einer positiven, erfolgreichen Zusammenarbeit durch eine „Zukunftskonferenz“ stärkt obendrein den Blick auf Gemeinsamkeiten sowie auf die Synergien zwischen den Teammitgliedern und zwischen Headquarter und Tochtergesellschaft. Beide Seiten wissen, wie sie zusammen arbeiten möchten. Die High Potentials wissen, dass sie die „richtige“ Firma gewählt haben und die Deutschen sind sich ihres Commitments sicher. Nun kann es losgehen...

Kasten 2: Executive Coaching mit einem Indischen Manager (Kirsten Dierolf)

Herr Kumar aus Mumbai arbeitet seit 2 Jahren bei einem internationalen Energiekonzern, der stark in den „emerging markets“ investiert. Der Konzern möchte mittelfristig in allen Ländern auf lokale Talente zurückgreifen, die die Führung in den jeweiligen Ländern übernehmen sollen. Im Moment werden die meisten Stellen auf Führungsebene noch von Europäern oder US-Amerikanern besetzt. Die Personalabteilung hatte das Phänomen untersucht und war zu dem Schluss gekommen, dass die asiatischen Anwärter auf Führungspositionen zwar hochqualifiziert und sicher geeignet wären, dass es aber so etwas wie eine „gläserne Decke“ kultureller Unterschiede gab. Die Qualitäten der asiatischen Anwärter drangen einfach durch diese „Decke“ aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen an das Verhalten gegenüber Vorgesetzten (siehe oben: Hierarchie, Gruppe und Individuum) nicht durch.

So kam ich zu der Gelegenheit, Herrn Kumar im Rahmen eines Förderungsprogramms für „emerging market leaders“ zu coachen – er sollte sich in der nächsten Beförderungsrunde bestmöglich präsentieren können. Wir begannen ganz lösungsfokussiert mit der Zielsetzung: „Woran wird es Herr Kumar merken, dass sich das Coaching gelohnt hat?“ Nun, das war klar und einfach: Er wollte die Stelle bekommen. Anhand der Frage: „Woran wird es das Entscheidungskomitee merken, dass er der Geeignete ist?“ kamen wir auf die Themen, die Herrn Kumar wichtig waren: „Selbstbewusst auftreten, strukturiert sprechen, neutral und sachlich bleiben – aber trotzdem authentisch sein.“ Auch diese Themen waren lösungsfokussiert durch Fragen danach, woran das Komitee es merken würde gut zu klären. Es tauchten während des ganzen über sechs Monate dauernden Prozesses wenige kulturelle Unterschiede zwischen mir und Herrn Kumar auf. Diese konnten wir immer gut nutzen – sie waren ja auch Beispiele für Situationen, die Herrn Kumar auch mit seinem Komitee begegnen könnten. Im Folgenden möchte ich eine davon beschreiben:

Lösungsfokussiertes Coaching geht von Frage zu Antwort zu Frage usw. Meine Schwierigkeit war, mit der kreativen Art von Herrn Kumar, meine Fragen zu beantworten zurechtzukommen. Mir schien es, dass er eine völlig andere Frage beantwortete, als ich gestellt hatte. In der interkulturellen Forschung geht man davon aus, dass indische Kommunikation beziehungsorientiert und zirkulär ist. Mir als Coach wurde in diesem Bezug von Herrn Kumar einiges abverlangt. Als Schlüssel zum Erfolg und für die gelingende Kommunikation erwies sich gegenseitige Geduld. Ich weiß noch, dass ich häufig dachte: „Huch? Wo läuft er denn jetzt hin“ und mich dann dazu brachte zu denken: „Nur ruhig, das wird schon noch klar“ und meistens wurde es dann auch klar. Manchmal war ich aber auch so verwirrt, dass ich ganz wertschätzend danach fragte: „Entschuldigung, Herr Kumar, jetzt bin ich ein bisschen verloren – können Sie mir noch mal sagen, was Ihnen an dem, was Sie gerade gesagt haben am wichtigsten ist?“ Die lösungsfokussierte Annahme, dass „Verstehen“ nicht wichtig ist, um weiterzuhelfen, war sehr nützlich. Auch nützlich war, dass Herr Kumar und ich merkten, was zwischen uns Verwirrung und was eher Klarheit schafft. Wenn ich z.B. fragte: „Was ist in den letzten zwei Wochen passiert, dass im Kontakt mit Europa gut funktioniert hat?“ verstand er eine viel breitere Frage und gab dementsprechend eine viel breitere Antwort, die meiner Wahrnehmung nach „von Hölzchen auf Stöckchen und wieder zurück“ führte und vieles, nicht Relevantes enthielt. Für Herrn Kumar war klar (siehe „high-context“), dass ich all diese Hintergrundinformationen brauchen würde, um überhaupt mir ein Bild machen zu können, was los ist. Nach drei Coaching Sitzungen haben wir fast eine halbe Sitzung nur damit verbracht, darüber zu sprechen, was zum Eindruck beiträgt, dass uns klar ist, worum es gerade geht. Diese Erkenntnisse konnte Herr Kumar gut für seinen (letztlich erfolgreichen) Bewerbungsprozess nutzen.

References

Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (2004): Building cross-cultural competence. How to create wealth from conflicting values. Repr. Chichester Wiley.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): Cultures and organizations. Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival. 3. ed., revised and expanded. New York NY u.a: McGraw-Hill.

Hall, Edward Twitchell (1982): The hidden dimension. New York: Doubleday.

Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast Sylvia Schroll-Machl (Hg.) (2005): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. 2., überarb. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Lewis, Richard D. (2002): When cultures collide. Managing successfully across cultures. 2nd rev. ed., reprinted with corrections. London, Yarmouth, Me: N. Brealey; Intercultural Press.

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.“

Bio Isabelle Hansen

Isabelle Hansen ist Deutsch-Französin und spricht fließend Chinesisch, Deutsch, Englisch und Französisch. Seit ihrem Studium der Ostasienwissenschaften (Schwerpunkt China) und BWL Mitte der 1980er Jahre beschäftigt sie sich beruflich mit der Entwicklung Chinas und Asiens, hat mehrere Jahre vor Ort gelebt, studiert und gearbeitet. Seit 25 Jahren unterstützt sie Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte vor allem in China, Asien und Europa und bei der Umsetzung ihrer Projekte vor Ort. Frau Hansen vermittelt ihre Erfahrungen auch als Trainerin für interkulturelle Managementkompetenzen (länderübergreifend und mit Schwerpunkt China/Asien, Deutschland, Frankreich/Europa). Als systemischer, lösungsfokussierter Coach stehen Kommunikation, Teambuilding und Kooperation im multinationalen Kontext im Vordergrund.