

Fallstudie:

Executive Coaching im internationalen Kontext

Eine deutsch-französische Zusammenarbeit



Abstract

Interkulturelle Differenzen in internationalen Unternehmen führen im operativen Tagesgeschäft häufig zu Reibungsverlusten und Konflikten, die fälschlicherweise rein fachlichen oder persönlichen Ursachen zugeschrieben werden.

Diese Fallstudie beschreibt einen einjährigen Executive-Coaching-Prozess mit der Leiterin eines deutschen Vertriebsbüros einer französischen Muttergesellschaft.

Durch die Verknüpfung von klassischen Elementen der Rollenklärung mit kulturkontrastiven Erklärungsmodellen (u. a. monochrones vs. polychrones Zeitverhalten) gelang es der Führungskraft, ihre Schnittstellenfunktion resilienter auszufüllen.

Der Beitrag zeigt praxisnah auf, wie systemisches und interkulturelles Coaching die Zusammenarbeit auf Team- und Organisationsebene nachhaltig optimieren können.

i Autorennotiz / Transparenzhinweis Bei diesem Beitrag handelt es sich um die vollständig überarbeitete und aktualisierte Version eines Artikels, der erstmals 2015 in folgender Publikation erschienen ist: Fichtner, A. & Müller, W. (Hrsg.) (2015). *Management-Coaching – Beispiele aus der Praxis (Band 1)*. Berlin: epubli GmbH. ISBN: 978-3-7375-3864-0.

Hintergrund und Problemstellung

„Als Leiterin des Vertriebsbüros Deutschland bin ich sehr häufig damit beschäftigt, Konflikte und Reibungsverluste mit den Kollegen in unserer französischen Muttergesellschaft zu bearbeiten. Was kann ich unternehmen, um die Zusammenarbeit zu verbessern?“

Diese Anfrage erreichte mich, nachdem es innerhalb des Unternehmens bereits mehrfach zu offenen Konflikten gekommen war, die direkte negative Auswirkungen auf die Motivation der betroffenen Mitarbeitenden zeigten.

In einem ersten Gespräch zur Auftragsklärung mit der Leiterin des Vertriebsbüros (nachfolgend **LV** genannt) wurde ersichtlich, dass sie als zentrale Schnittstelle zwischen der deutschen Tochtergesellschaft und der französischen Muttergesellschaft im Fokus der Konflikte stand. Zur Optimierung der Zusammenarbeit wurde für die erste Phase ein individuelles Executive Coaching vereinbart. Dieses sollte neben klassischen Elementen des Führungskräfte-Coachings fundierte Bezüge zum interkulturellen Coaching aufweisen.

 **Kernzitat:** *"Unerkannte Kulturunterschiede werden im stressigen Tagesgeschäft oft fälschlicherweise rein fachlichen oder persönlichen Defiziten zugeordnet – ein klassischer Attributionsfehler mit Sprengkraft".*

Diagnostik und Strukturierung im Coaching-Prozess

Abseits des operativen Tagesgeschäfts wurde im Rahmen der ersten Sitzungen mithilfe einer **Matrix zur Bedürfnisklärung** eine strukturierte Bestandsaufnahme durchgeführt:

FEEDBACK Was sollen die anderen Akteure so beibehalten wie bisher?	VERÄNDERUNG Was sollen die anderen Akteure grundlegend anders gestalten als bisher?
WÜNSCHE Was sollen die anderen Akteure zusätzlich zum Bisherigen leisten?	ANGEBOTE Welche eigenen Beiträge und Zugeständnisse biete ich im Gegenzug an?

Nutzen dieser Methodik für die LV: Das Tool ermöglichte es der Klientin, ihre Wahrnehmungen und emotionalen Belastungen bezüglich der Zusammenarbeit mit den französischen Kollegen kognitiv zu strukturieren. Die daraus abgeleiteten Antworten wurden direkt in konkrete Handlungsschritte für die anstehenden Teamsitzungen übersetzt.

Die zwei Kernsäulen des Prozesses:

1. **Die interkulturelle Kompetenz** der LV im Hinblick auf die Kooperation mit der französischen Muttergesellschaft.
2. **Die berufliche Rollenklärung** sowie deren Integration in eine ganzheitliche, systemische Sicht auf die Person der LV.

1. Kulturkontrastive Erklärungsmodelle

Für den systematischen Aufbau der interkulturellen Kompetenz erwies sich der Einsatz kulturkontrastiver Modelle als zielführend. Im konkreten Fall stand zunächst das **differierende Zeitempfinden** innerhalb der deutschen und der französischen Unternehmenskultur im Fokus – im Speziellen das **polychrone versus monochrome Zeitverhalten** (Hall & Hall, 1990).

- **Praxisbeispiel:** Während die deutsche LV stark *monochrom* agierte – also Aufgaben linear, strikt nach Agenda und unter strikter Einhaltung von Deadlines abarbeitete –, war die französische Muttergesellschaft eher *polychron* geprägt. Hier wurden Beziehungen über Pläne gestellt, Meetings flexibel gestaltet und Deadlines als Orientierungspunkte statt als starre Grenzen verstanden. Das gegenseitige Unverständnis darüber führte regelmäßig zu Frustrationen und dem Vorwurf mangelnder Professionalität.

Mithilfe ergänzender Modelle (u. a. der Kulturdimensionen nach Trompenaars, 2012) wurden länderspezifische Divergenzen und Konvergenzen analysiert:

- **Kommunikationsstile und Führungsverständnis:** Kontrastierung von expliziter, sachorientierter (Deutschland) versus impliziter, kontextorientierter Kommunikation (Frankreich), bei der Kritik oft subtiler verpackt wird.
- **Hierarchiekonzepte und Entscheidungswege:** Die deutsche Ausrichtung auf Konsens und funktionale Hierarchien prallte auf ein eher zentralistisches, personenorientiertes Hierarchieverständnis auf französischer Seite, bei dem Entscheidungen oft auf höherer Ebene final angepasst werden.
- **Meeting-Kultur und internationales Projektmanagement** (Barmeyer, 2002; Pateau, 2005).

 **Kernzitat:** *"Interkulturelle Kompetenz bedeutet nicht, das eigene Verhalten aufzugeben, sondern die Codes der anderen Seite entschlüsseln und übersetzen zu können".*

Durch diese theoretische Fundierung erweiterte die LV schrittweise ihr Verständnis für kulturgebundene Verhaltensmuster – sowohl bezogen auf das eigene Agieren als auch auf das der französischen Kollegen.

2. Systemische Rollenklärung

Mit dem Ziel, eine ganzheitliche Perspektive auf die Führungskraft zu gewinnen, wurden in den Folgesitzungen die verschiedenen Lebensbereiche (Beruf, Familie, Gesundheit etc.) reflektiert. Mittels etablierter Coaching-Methoden – darunter das **Werte- und Entwicklungsquadrat** sowie die Arbeit mit dem „**Inneren Team**“ (Schulz von Thun, 2004) – wurden Rollenkonflikte transparent gemacht und aufgelöst.

Im Fokus stand hierbei die Zerreißprobe der LV: Einerseits musste sie die Interessen des deutschen Teams schützen, andererseits die Vorgaben der französischen Muttergesellschaft loyal mittragen. Die Methoden halfen ihr, diese Ambivalenz innerlich zu klären und nach außen hin souverän zu kommunizieren.



Fazit und Evaluation nach zwölf Monaten

- **Rollenklarheit:** Die LV agiert nach Abschluss des Primärprozesses signifikant resilienter und sicherer in ihrer Doppelfunktion als Führungskraft und als interkulturelle Mediatorin.
- **Verhaltenswirksamkeit:** Die im Coaching erarbeiteten Strategien wurden erfolgreich in den Arbeitsalltag implementiert. Dies führte zu einer messbaren Verbesserung der Arbeitsatmosphäre sowie zu einem signifikanten Motivationsanstieg in den betroffenen Teams.



Ausblick und Nachhaltigkeitssicherung

- **Follow-up:** Ein anschließendes Follow-up-Coaching wurde vereinbart, um auf neue organisationale Herausforderungen agil reagieren zu können.
- **Teamintegration:** Mittelfristig ist ein moderierter Workshop unter Einbindung der französischen Muttergesellschaft geplant, um die interkulturelle Synergie auch auf der operativen Teamebene nachhaltig zu verankern.

Schlusswort

Der Erfolg global agierender Unternehmen entscheidet sich maßgeblich an ihren kulturellen Schnittstellen. Wie diese Fallstudie zeigt, reicht rein fachliche Exzellenz oft nicht aus, um grenzüberschreitende Reibungsverluste zu verhindern. Erst durch die gezielte Verknüpfung von individueller Rollenklärung und dem Dekodieren kultureller Verhaltensmuster verwandeln sich interkulturelle Barrieren in produktive Synergien. Executive Coaching leistet hierzu einen unverzichtbaren Beitrag: Es befähigt Führungskräfte an Schlüsselpositionen, aus einer Position der inneren Klarheit heraus als agile und krisenfeste Brückenbauer zwischen den Welten zu agieren.

Literaturhinweise

- **Barmeyer, C. I.** (2002). Interkulturelle Zusammenarbeit: Deutsch-französisches Projektmanagement. *PERSONAL*, 54(6), 24–28.
- **Hall, E. T., & Hall, M. R.** (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Intercultural Press.
- **Pateau, J.** (1998, ed. 2005). *Une étrange alchimie*. CIRAC.
- **Schulz von Thun, F. & Stegemann, W.** (Hrsg.). (2004). *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Rowohlt.
- **Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C.** (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.