

Interkulturelles Coaching im internationalen Management

Schwerpunkt:

Die deutsch-französische Zusammenarbeit



Abstract

Grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen und die Kooperation mit internationalen Tochtergesellschaften bergen im operativen Alltag erhebliche Reibungsverluste. Häufig werden Kommunikationsstörungen und Prozessverzögerungen fälschlicherweise rein fachlichen oder individuellen Defiziten zugeschrieben. Dieser Beitrag beleuchtet die strategische Relevanz von interkulturellem Executive Coaching als maßgeschneiderte „On-the-Job“-Intervention am Beispiel deutsch-französischer Partnerschaften. Im Gegensatz zu standardisierten Trainings fokussiert dieser systemische Ansatz die individuelle Fallarbeit, um kulturgebundene Verhaltensweisen zu dekodieren, interkulturelle Synergien freizusetzen und die Effizienz multinationaler Teams nachhaltig zu steigern.

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). *Handbuch Coaching*. Berlin: epubli GmbH. ISBN: 978-3-7375-0807-0.

Hintergrund und Problemstellung

„Ständig kommt es zu Missverständnissen in der Kommunikation mit der französischen Filiale – und dies, obwohl wir doch stets klare Vorgaben zum Ablauf der Prozesse machen.“

Das Zitat eines deutschen Geschäftsführers – zwei Jahre nach der Gründung einer Tochtergesellschaft in Frankreich – verdeutlicht eine klassische Herausforderung im internationalen Management. Trotz geografischer Nähe offenbaren sich in der operativen Praxis oft tiefe kulturelle Divergenzen, die die Zusammenarbeit belasten.

Kulturunterschiede, die in stabilen Phasen bereichernd wirken und internationale Geschäftsbeziehungen dynamisieren, können sich unter dem Druck des stressigen Tagesgeschäfts zu gravierenden **Interaktionsbarrieren** entwickeln. Dies geschieht insbesondere dann, wenn auftretende Konflikte einem fundamentalen Attributionsfehler unterliegen und fälschlicherweise rein sachlichen oder persönlichen Ursachen zugeordnet werden.

 **Kernzitat:** *"Interkulturelles Coaching setzt an der Schnittstelle von Wahrnehmung und Akzeptanz an: Es transformiert unbewusste Kulturkonflikte in bewusst steuerbare Synergien".*

Abgrenzung: Training versus Coaching

Interkulturelles Coaching geht weit über die Kapazitäten standardisierter interkultureller Trainings hinaus. Während Trainings primär generisches und standardisiertes Kulturwissen vermitteln, agiert das Coaching als **kontextspezifische Individualmaßnahme**. Es setzt direkt an der konkreten Fallkonstellation der Fach- und Führungskraft oder des jeweiligen Teams an. Die Anwendungsbereiche sind vielfältig:

- **Post-Merger-Integrationen** und transnationale Fusionen
- **Gründungen und strategische Ausrichtungen** von ausländischen Tochtergesellschaften
- **Optimierung von internationalen Kunden-Lieferanten-Beziehungen**

Interkulturelles Coaching zeichnet sich durch maximale Praxisnähe aus und fungiert im Kern als zielgerichtetes „**Coaching on the Job**“. Mittel- bis langfristig leistet es einen messbaren Beitrag zur Effizienzsteigerung und zur Stabilisierung der internationalen Zusammenarbeit. Multinationale Kooperationen partizipieren nur dann von globalen Märkten, wenn ihre inhärente Komplexität strategisch und bewusst gesteuert wird.



Strategische Zielsetzungen im Coaching-Prozess

Das interkulturelle Coaching unterstützt Führungskräfte und Organisationen systematisch bei folgenden Zielsetzungen:

Zielbereich	Strategische Umsetzung im Coaching
Projektoffensive	Laufende Projekte mit französischen Partnern strukturiert auf Optimierungspotenziale in der Kommunikation und Kooperation untersuchen.
Kulturanalyse	Kulturelle Divergenzen im operativen Arbeitsalltag trennscharf identifizieren und im Team konstruktiv benennen.
Kompetenzaufbau	Die individuelle interkulturelle Handlungskompetenz von Schlüsselkräften nachhaltig entwickeln und verfeinern.
Synergieeffekte	Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem französischen Partner souverän meistern und komplementäre Stärken wertschöpfend nutzen.



Methodische Fundierung und Interventionspraxis

Ein professionelles interkulturelles Coaching erfordert ein interdisziplinäres Methodenset, um komplexe organisationale Prozesse nachhaltig zu begleiten. Die Intervention basiert auf vier strategischen Säulen:

1. **Internationale Management- und Beratungsexpertise:** Fundiertes betriebswirtschaftliches und juristisches Know-how zur Erfassung der organisationalen Rahmenbedingungen.
2. **Kulturkontrastive Erklärungsmodelle:** Evidenzbasierte theoretische Verankerung (u. a. Kulturdimensionen nach Hofstede, das Entwicklungsmodell interkultureller Sensibilität nach Bennett sowie systemisch-kulturelle Ansätze nach Scholz).
3. **Bilaterale Kultur- und Sprachkompetenz:** Eine profunde Kenntnis sowohl der deutschen als auch der französischen Sprache und Wirtschaftskultur als Voraussetzung für den Beziehungsaufbau.

4. **Systemisches Netzwerk:** Kooperation mit erfahrenen internationalen Netzwerkpartnern zur professionellen Steuerung komplexer, großflächiger Veränderungsprozesse.



Schlusswort

Die Globalisierung fordert von Organisationen weit mehr als nur logistische und finanzielle Vernetzung – sie verlangt eine tiefgreifende interkulturelle Beziehungsintelligenz. Wie die Praxis zeigt, scheitern internationale Großprojekte selten an mangelnder fachlicher Expertise, sondern an den feinen, oft unsichtbaren Bruchlinien zwischen unterschiedlichen Management- und Kommunikationskulturen. Interkulturelles Coaching bietet hier die notwendige Übersetzungshilfe. Es befähigt Akteure an den entscheidenden Schnittstellen, kulturelle Reibung nicht als Blockade, sondern als kreativen Impuls zu begreifen. So wird aus einem potenziellen Risikofaktor ein nachhaltiger und exklusiver Wettbewerbsvorteil.



Literaturhinweise

- **Bennett, M. J.** (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (2nd ed., pp. 21–71). Intercultural Press.
- **Hofstede, G.** (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- **Scholz, C.** (2000). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (5. Aufl.). Vahlen.
- **Rosinski, P.** (2003). *Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate, and professional differences*