Coaching goes global

Weltweite Wegbegleitung

Die Unternehmenswelt wird immer diverser – auch in kultureller Hinsicht. Insbesondere in hiesigen Konzernen und Großunternehmen werden Führungspositionen längst nicht mehr nur mit Expertinnen und Experten aus dem DACH-Raum besetzt. Warum die Begleitung durch einen Coach gerade für internationale Führungskräfte Sinn macht und welche Themen im sogenannten Global Coaching typischerweise bearbeitet werden.

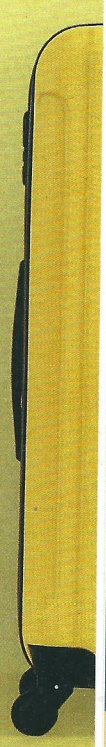
Foto: istockphoto/Nastco

Kim ist auf den Philippinen geboren, in Großbritannien zur Schule gegangen und hat dort und in den USA studiert. Für ihren aktuellen Arbeitgeber hat sie in New York und in London im Vertrieb gearbeitet, bevor sie in die deutsche Holding wechselte. „Ich würde behaupten, dass ich wirklich international erfahren bin", schildert sie im Coaching. „Dennoch habe ich hier so etwas wie einen Kulturschock erlebt. In den Online-Meetings meldet sich kaum jemand ungefragt zu Wort. Überhaupt sprechen immer nur dieselben, wenigen Teilnehmenden. Wenn ich mich aktiv einbringe, kommt das offenbar gar nicht gut an. Meine Chefin hat mir mangelndes politisches Gespür attestiert. Irgendetwas sehe oder verstehe ich hier nicht richtig."

Von ähnlichen kulturbedingten Erlebnissen wissen immer mehr Führungskräfte in Großunternehmen und Konzernen zu berichten, denn deren Belegschaften werden – vor allem eben auf den Führungsebenen – zunehmend internationaler und mithin auch kulturell bunter. Vorbei sind die Zeiten, in denen sich auf den Führungsetagen beispielsweise in DAX-Konzernen ausschließlich weiße und (vermeintlich) weise deutsche Männer tummelten. Ebenso ist es passé, Führungspositionen an ausländischen Standorten überwiegend mit Expatriates, also aus der Muttergesellschaft

Preview

- **Globalisierung, Diversity und Co.:** Warum die Leadership-Welt immer internationaler wird
- **Herzstück des Global Coachings:** Warum die Reflexion der eigenen kulturellen Prägung ohne professionelle Hilfe (fast) nicht möglich ist
- **Anderes Hierarchiedenken, fromme Vorstellung:** Zwei typische Fälle für Global Coaching
- **Sinn fürs Selbstmarketing?** Das Top-Thema im Global Coaching
- **Switchen zwischen den Welten:** Warum Global Coachs über besonders sensible interkulturelle Antennen verfügen



Steckbrief Global Coach

Global Coachs, also Coachs, die international im Einsatz sind und Führungskräfte aus aller Welt begleiten ...

- ... sind vertraut mit den typischen Kulturen und den Spielregeln von Konzernen bzw. Global Playern.
- ... kennen das „klassische" Anforderungsprofil und die typischen Herausforderungen von global agierenden Führungskräften.
- ... sind bzw. machen sich vertraut mit den Unternehmenskulturen der Arbeitgeber ihrer Coachees.
- ... sind interkulturell informiert und haben Arbeitserfahrung im internationalen Umfeld.
- ... arbeiten gerne remote und in englischer Sprache.
- ... definieren ihre Rolle weiter als die eines „neutralen Spiegels" und liefern bei Bedarf auch Input und Beratung.
- ... sind Reisebegleiter – aber nicht Reiseführer – in der globalen Businesswelt.

Quelle: www.managerseminare.de; Karin von Schumann

entsendeten Führungskräften, zu besetzen. Und wenn dies dennoch der Fall ist, dann dient die Auslandsentsendung in erster Linie dem Know-how-Transfer und der Entwicklung der Expats zu Global Leadern. Heißt, sie werden so darauf vorbereitet, später irgendwo anders auf der Welt Verantwortung zu übernehmen.

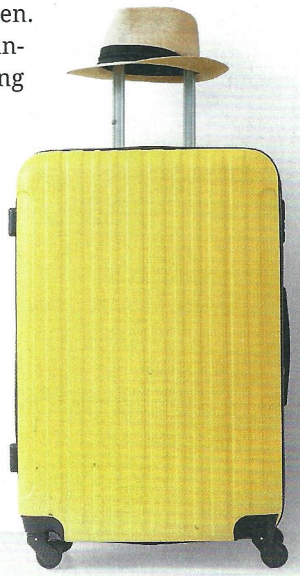
Haupttreiber der, man könnte sagen, Internationalisierung der Führung sind die beiden Hand in Hand gehenden Megatrends „Globalisierung" und „Diversity", die der Unternehmenswelt seit Jahren immer stärker ihren Stempel aufdrücken. Eine entscheidende Rolle spielt auch der zunehmende War for Talents. Kein Konzern will sich damit begnügen und kann es sich mehr leisten, nach besonderem Potenzial nur in heimischen Gefilden zu forschen. Überall wird der Blickwinkel auf weit gestellt und nach Talenten an allen Standorten bzw. Landesgesellschaften Ausschau gehalten – und natürlich auch über die eigenen Unternehmensgrenzen (international) hinaus gesucht.

Corona hat die Internationalisierung der Führung beschleunigt

Noch einmal deutlichen zusätzlichen Schub erhalten hat diese Entwicklung durch die in den vergangenen Corona-Jahren stark zugenommene Remote-Arbeit, genauer gesagt die Erfahrung, dass Remote-Arbeit im Allgemeinen und Remote Leadership im Speziellen grundsätzlich gut funktioniert. Wir wollen den oder die Beste für den Job – egal wo er oder sie lebt und arbeitet, dies wird mithin mehr und mehr zur Devise bei Besetzung von Fach- und vor allem Führungspositionen. Der spanische Abteilungsleiter eines DAX-Konzerns muss nicht in Deutschland leben, zumal seine Mitarbeitenden und Stakeholder in vielen unterschiedlichen Ländern arbeiten.

Was er allerdings, genauso wie Kim aus dem Anfangsbeispiel und jede andere Führungskraft im internationalen Kontext benötigt, ist ein Verständnis für die Unternehmenskultur, die zu einem Gutteil auch immer von der Landeskultur der Muttergesellschaft geprägt ist. Nur so können globale Managerinnen und Manager anschlussfähig und damit wirksam werden.

Damit ist jedoch keineswegs gemeint, dass sie sich bedingungslos an die Kultur anpassen. Der Mehrwert globaler Führungsebenen besteht ja gerade darin, dass sie verschiedene, neue Sichtweisen ermöglichen und damit die Firmenkultur so „öffnen" und weiterentwickeln, dass diese den höchst unterschiedlichen Bedürfnissen einer globalen Mitarbeiter- und Kundenstruktur Rechnung trägt.



Herzstück des Global Coachings: Kulturelle Prägungen reflektieren

Und genau an dieser Stelle kommt Coaching ins Spiel. Denn der Drahtseilakt zwischen kulturell „verträglichem" Verhalten auf der einen und Bewahrung der eigenen kulturellen Prägung auf der anderen Seite, um den frischen Blick zu bewahren und damit echte Vielfalt zu ermöglichen, ist extrem anspruchsvoll und ohne professionelle Unterstützung im Grunde nicht zu meistern. Allein schon deshalb, weil er zuallererst ein Bewusstsein der eigenen kulturell bedingten Vorlieben und Verhaltensstile voraussetzt. Diese werden in früher Kindheit entwickelt, sind weitgehend unbewusst und tiefer verankert als beispielsweise Glaubenssätze oder Denkmuster. Der Zugang zu ihnen gelingt nur über tiefe – am besten eben angeleitete – Selbstreflexion, die das zentrale Merkmal und Herzstück des Coachings internationaler Führungskräfte, des sogenannten Global Coachings, ist. Kein anderes Entwicklungsinstrument bietet einen Zugang zur eigenen kulturellen Prägung in vergleichbarer Tiefe und Nachhaltigkeit.

Ein typisches Instrument, das im Global Coaching für den Einstieg in die „kulturelle Selbstreflexion" genutzt wird, ist das sogenannte Intercultural Preference Tool. Bei diesem handelt es sich um einen Online-Fragebogen, der eine Selbsteinschätzung hinsichtlich sieben Kulturdimensionen – etwa „Sachorientierung versus Beziehungsorientierung" oder „starkes versus flaches Hierarchiedenken" – ermöglicht. Die Fragebogenergebnisse zeigen die eigenen Präferenzen im Vergleich zum Profil des Herkunftslandes wie auch des Gastlandes auf. Die persönlichen Präferenzen können, müssen aber nicht mit den für die eigene Kultur typischen Ausprägungen übereinstimmen.

Hierzu ein Beispiel: Ein in China tätiger deutscher Expat entspricht mit seiner Fokussierung auf Zahlen, Daten, Fakten und seinem sachlichen Kommunikationsstil laut dem Intercultural Preference Tool weitgehend dem deutschen Länderprofil, das unter anderem durch eine hohe Sachorientierung gekennzeichnet ist. Zum chinesischen Länderprofil, in dem Beziehungsorientierung im Vordergrund steht, ist die Abweichung

Mehr zum Thema

Karin von Schumann, Mirjam Jentschke: Das Modell der Employer Experience Journey – Wegeskizze fürs Weiterkommen.
www.managerseminare.de/MS279AR05
Je mehr über Distanz gearbeitet wird, desto schwerer ist es, auf sich und die eigenen Leistungen aufmerksam zu machen. Wer weiterkommen will, ist daher umso mehr gefordert, Selbstmarketing zu betreiben. Karin von Schumann und Mirjam Jentschke haben einen Weg entworfen, wie das im New Normal markant gelingt – ohne marktschreierisch zu werden.

entsprechend groß. In seinem starken Hierarchiedenken dagegen entspricht er dem chinesischen Länderprofil und, nebenbei bemerkt, auch dem Führungsstil seines Vorgängers.

Nur wer die (kulturellen) Regeln kennt, kann helfen, sie zu verändern

Kein anderes Entwicklungsinstrument bietet einen Zugang zur eigenen kulturellen Prägung in vergleichbarer Tiefe und Nachhaltigkeit wie Coaching.

Im Fall der Vertriebsmanagerin Kim, der übrigens genauso wie der Fall des chinesischen Expats und allen anderen in diesem Artikel genannten Fälle real ist, ergibt die Intercultural-Preference-Analyse dagegen ein klares Gap hinsichtlich ihres Hierarchiedenkens und dem deutlich stärkeren „typisch Deutschen", das gerade in großen Unternehmen nach wie vor sehr verbreitet ist. In einer tieferen Reflexion wird ihrem Hierarchieverständnis unter anderem mithilfe sogenannter autobiografischer Arbeit auf den Grund gegangen. Im Anschluss erstellen Kim und ihr Coach eine Stakeholder-Analyse, mit besonderem Augenmerk auf die hierarchische Struktur des Unternehmens. Da langjährige Unternehmenszugehörigkeit in ihrem Konzern einen hohen Stellenwert hat, beziehen sie dieses Merkmal in die Analyse ein.

Schnell wird deutlich: Die Aktivität und der Redeanteil in den Meetings hängen eng mit dem offiziellen hierarchischen Status, aber auch mit den Jahren der Firmenzugehörigkeit zusammen – für Kim eine total überraschende Erkenntnis, zumal sie in der Konzernzeitschrift und im vom Unternehmen abonnierten Fachmagazin, das sie auch deshalb liest, um ihre Deutschkenntnisse zu verbessern, mehrere Beiträge über das Prinzip „Augenhöhe" und den „Abschied von der Hierarchie" in deutschen Firmen gelesen hatte. Und zudem eine sehr wertvolle Erkenntnis. Denn nur wer die (wirklichen) Regeln kennt, kann dazu beitragen, sie zu verändern. Im Coaching arbeitet sie an ihrer inneren Haltung und ihrem Kommunikationsstil. Die anvisierte Zielmarke: einerseits die (informelle) Hierarchie wertschätzen zu können und gleichzeitig ein positives Rollenmodell dafür zu liefern, dass auch (weibliche) „Newbees" wertvolle Beiträge liefern können.

Probleme im internationalen Kontext haben oft kulturelle Gründe

So wie in diesem Fall sind es zumeist, auch wenn es in einer immer enger zusammenrückenden Welt zunehmend nach Klischee klingt, typische kulturelle Unterschiede, die im internationalen Führungskontext Probleme produzieren respektive Anlässe für Global Coaching liefern. So auch im Fall von Adam, einem Franzosen, der in England seinen Master gemacht hat und mit seiner französischen Ehefrau, einer Investmentbankerin, in London lebt. Von dort aus arbeitet er als Führungskraft für ein deutsches Unternehmen. Sein Team und andere Stakeholder nehmen ihn als reserviert wahr, der Tenor des 360-Grad-Feedbacks, das er im Rahmen einer Führungskräfte-Beurteilung erhält, lautet unter anderem: Wir kennen dich kaum, wissen zu wenig über dich.

Bei oberflächlicher Betrachtung könnte man denken, dies läge am fehlenden persönlichen Kontakt beim Führen aus dem Homeoffice heraus. Die vertiefte Reflexion im Coaching bringt jedoch eine andere Ursache ans Licht. Bei dieser kommt heraus, dass Adam und seine Frau religiös und hochengagiert in der örtlichen Gemeinde sind. Sie verbringen einen Großteil ihrer Freizeitaktivitäten in und mit dieser Gemeinschaft. In Frankreich ist das Thema Religion ein absolutes Tabu in der Arbeitswelt. Der Gedanke, dass dies in Deutschland anders sein könnte, wie Adam im Coaching erfährt, ist ihm nicht einmal in den Sinn gekommen. Mit dem Coach arbeitet er

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS292AR34

Tutorial

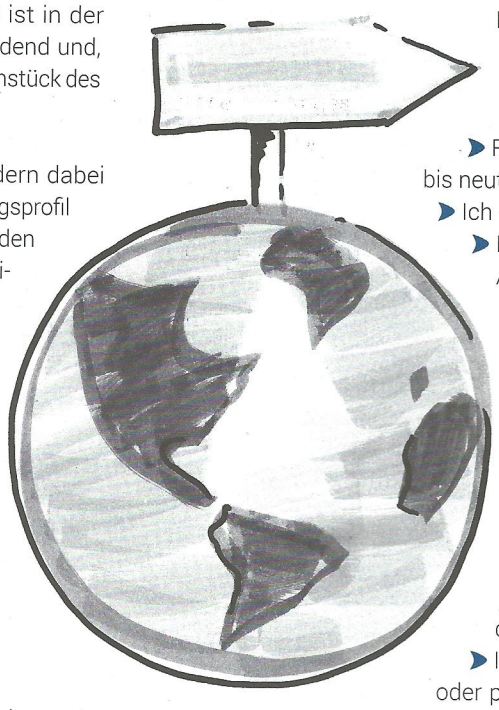
Ein Fall fürs Global Coaching?

Global Coachs zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie sich sowohl mit Kulturen international agierender Unternehmen als auch mit individuellen kulturellen Prägungen besonders gut auskennen. Ob es für eine Führungskraft sinnvoll ist, gezielt einen Global Coach aufzusuchen, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Hintergrund

Das Anforderungsprofil für Führungskräfte, die im internationalen Kontext arbeiten, ist anspruchsvoll. Sie müssen über Kulturgrenzen hinweg wirksam und in der Lage sein, Teams unterschiedlicher Kulturen (remote) zu führen. Dazu benötigen sie in besonderem Maße die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und Verbindlichkeit zu erzeugen. Die Balance zwischen Perspektivwechsel, Flexibilität und Ambiguitätstoleranz einerseits und einem klaren eigenen Profil, Standfestigkeit und Konfliktfähigkeit andererseits ist in der Rolle eines Global Leaders entscheidend und, gepaart mit einer hohen Resilienz, Kernstück des Anforderungsprofils.

Global Coachs können Global Leadern dabei helfen, das anspruchsvolle Anforderungsprofil zu erfüllen, in diesem wirksam zu werden – und ihnen so wertvolle Wegbegleiter und Wegbegleiterinnen werden. Zudem verfügen sie über viele Methoden und Tools, um zum (möglichen) interkulturellen Kern von Problemen vorzustoßen, wissen, wie man sich auf internationalem Parkett bewegt und auch, wie Selbstmarketing in internationalen Großunternehmen und Konzernen funktioniert.



Checkliste

Die folgende Checkliste ermöglicht eine erste Einschätzung, wie sinnvoll es ist, sich durch einen Global Coach begleiten zu lassen. Wer aus jedem der drei Bereiche mindestens eine Frage und insgesamt mindestens sieben Fragen mit „Ja" beantworten kann, sollte ein Global Coaching in Betracht ziehen.

Fragenbereich 1

- Ich arbeite in einem internationalen Konzern oder Großunternehmen.
- Unsere Unternehmenssprache ist (auch) Englisch.
- Ich habe Stakeholder und/oder Kunden in unterschiedlichen Regionen.
- Ich führe ein Team in einem anderen Land/Kulturkreis.
- Ich arbeite in einem multikulturellen Team.

Fragenbereich 2

- Ich interessiere mich für andere Kulturen und Länder.
- Remote Führen und Arbeiten ist für mich positiv bis neutral besetzt.
- Ich bin aufgeschlossen für Neues.
- Ich würde gerne für mein Unternehmen ins Ausland gehen bzw. habe dies auch schon gemacht.
- Vielfalt und Individualität im Team und im Unternehmen halte ich für wichtig und richtig.

Fragenbereich 3

- In meiner Rolle ist es wichtig, schnell Vertrauen aufbauen zu können.
- Ich habe ein großes Netzwerk und pflege dieses auch.
- Ich habe einen internationalen Hintergrund und/oder pflege Freundschaften und Bekanntschaften mit Personen aus anderen Ländern.
- Ich bin offen für Feedback und hole dieses auch regelmäßig aktiv ein.
- Ich beziehe aktiv Stellung, bringe mich und meine Positionen in Meetings ein und bin dadurch sichtbar.Sichtbarkeit, Selbstpositionierung und ein klares Profil sind in meiner Rolle wichtig.

Quelle: www.managerseminare.de; Karin von Schumann ; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Foto: Christian Hartmann

Die Autorin: Die Diplom-Psychologin **Dr. Karin von Schumann** arbeitet als Managementcoach, Unternehmensberaterin, Mediatorin und Moderatorin – insbesondere im Kontext von internationalen Unternehmen und Konzernen. Kontakt: www.vonschumann-consulting.de.

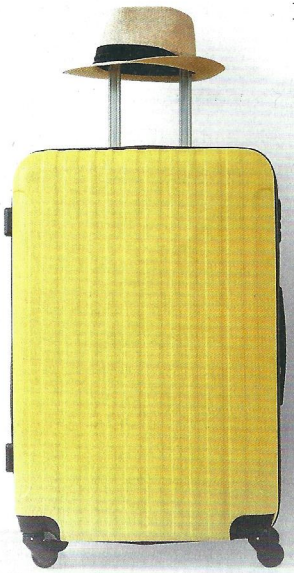
heraus, wie er – dosiert und auf eine Art und Weise, mit der er sich wohlfühlt – sein Engagement in der Kirchengemeinde in Gespräche einfließen lassen kann. Dadurch wird er transparenter für die Kollegen und Kolleginnen, was diese ihm nach einiger Zeit im persönlichen Feedback auch positiv widerspiegeln.

Selbstmarketing ist das Top-Thema im Global Coaching

Jede kulturelle Besonderheit, die Organisationsmitglieder mitbringen, kann einen wertvollen Beitrag zur Kulturentwicklung des Unternehmens leisten.

Überhaupt ist die Austarierung eines passenden Maßes persönlicher Nähe im Führungskontext – vor allem über Distanz – derzeit eines der wichtigsten Themen im Global Coaching. Noch wichtiger ist aktuell nur das Thema Selbstmarketing: Wie kann ich meine Sichtbarkeit erhöhen und damit meine Entwicklung im Konzern voranbringen, insbesondere wenn wir alle remote arbeiten und Dienstreisen und damit persönliche Begegnungen sehr viel seltener geworden sind? Wie finde ich die Zeit und auch meinen persönlichen Stil, um mein globales Netzwerk auszubauen und aktiv zu bespielen? (Siehe dazu auch Kasten „Mehr zum Thema“)

Nicht jedem und jeder ist die Fähigkeit zum Selbstmarketing in die Wiege gelegt – wie auch der Fall von Delia verdeutlicht, die in den Niederlanden studiert und in England und Irland gearbeitet hat, akzentfrei Englisch spricht und als Top-Talent in ihrem Unternehmen gilt. Sowohl ihr People Lead als auch ihre fachliche Führungskraft fordern sie immer wieder auf, mutiger zu werden, in Meetings aktiver ihre Expertise und ihre Meinung vorzutragen und insgesamt fordernder und selbstbewusster aufzutreten.



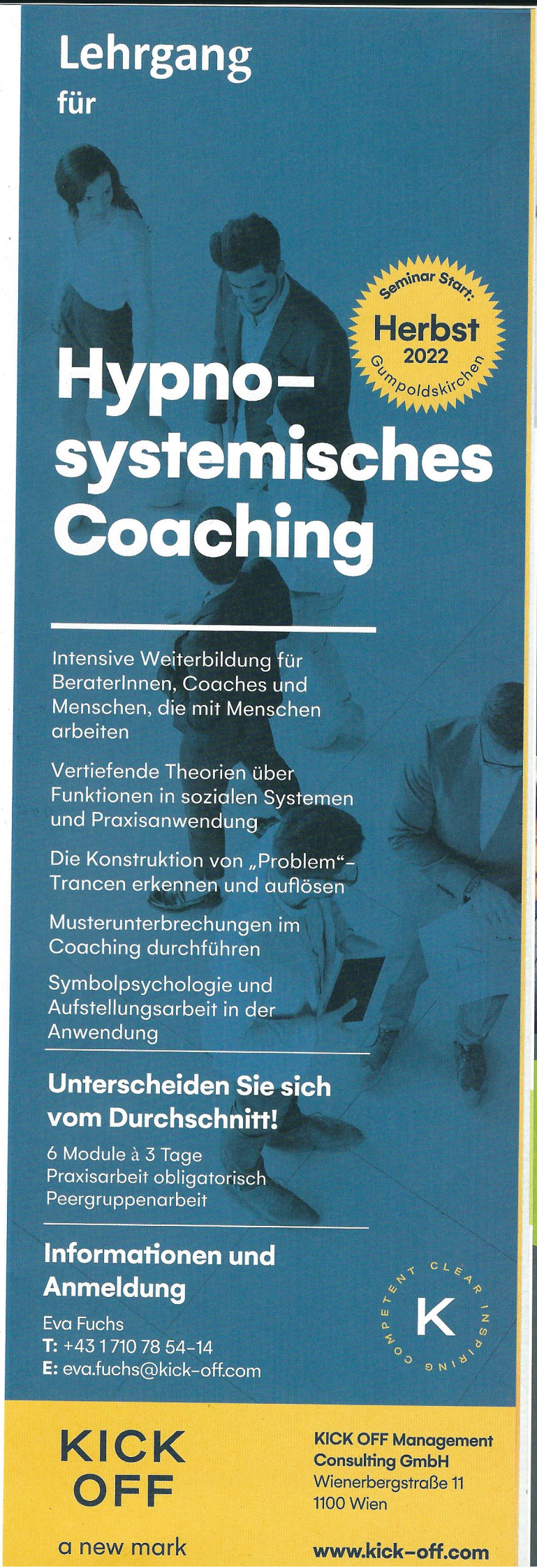
Delia ist überzeugt, eine introvertierte Person zu sein und begründet damit ihre Zurückhaltung. Im Coaching zeigt sich jedoch, dass ihre Persönlichkeit tatsächlich eher in Richtung Extraversion geht und der Grund für ihre Zurückhaltung kulturell bedingt ist. Als gebürtige Rumänin hat sie, wie ihr im Zuge der angeleiteten Selbstreflexion deutlich wird, die Devise „Zuhören und Gehorchen“ zutiefst verinnerlicht, weshalb es ihr widerstrebt, sich in den Mittelpunkt zu stellen, einer „höheren“ Führungskraft gegenüber ihre Meinung zu vertreten oder einer solchen gar Kontra zu geben. Zusammen mit ihrem Coach identifiziert sie sogenannte Schwesterntugenden, die ihr helfen können, eine bessere Balance zwischen Zuhören und Selbstpositionierung zu finden, und erarbeitet Strategien, um diese zu entwickeln. Zudem gehen sie – gemäß dem Global-Coaching-Grundsatz, dass jede kulturelle Besonderheit einen wertvollen Beitrag zur Kulturentwicklung des Unternehmens leisten kann – gemeinsam der Frage nach, welche positiven Aspekte in diesem Teil ihres kulturellen Erbes stecken, die sie in die aus ihrer Sicht oft ineffiziente „Diskussions- und Selbstdarstellungskultur“ einbringen könnte.

Global Coachs haben besonders sensible interkulturelle Antennen

Einige Sessions der drei kurz umrissenen Coachingfälle liegen teilweise übrigens nur eine Stunde oder sogar weniger auseinander. Die Arbeit in und mit unterschiedlichen Kulturen innerhalb kürzester Zeitfenster ist typisch für Global Coachs. Deren Arbeitstag sieht durchaus schon einmal so aus: Um acht Uhr morgens eine Coachingsession mit einer australischen Nachwuchsführungskraft, um elf Uhr mit einem Coachee in Großbritannien, um zwei Uhr nachmittags geht es nach Brasilien und um fünf Uhr in die USA. Heißt aus Coachsicht formuliert: Es gilt, sozusagen immer wieder zwischen den kulturellen Welten zu switchen. Dadurch erleben sie kulturelle Unterschiede und Feinheiten im Kontrast der verschiedenen (parallelen) Fälle oft besonders deutlich, wodurch sie ihre kulturellen Antennen kontinuierlich

weiterentwickeln. Das ist, neben ihrer generellen Ausrichtung auf und ihre Erfahrung in internationalen Unternehmen ein Grund dafür, warum sie dafür bekannt sind, sich in (internationale) Unternehmenskulturkontexte besonders gut hineindenken und in diesen besonders effektiv wirken zu können (siehe dazu auch Kasten „Steckbrief Global Coach").

Insofern ist es wenig überraschend, dass Global Coachs in internationalen Unternehmen zunehmend auch engagiert werden, um Entwicklungsmaßnahmen und Förderprogramme von Talenten und Führungskräften zu begleiten. In deren Rahmen führen sie vor allem – mittlerweile hauptsächlich digitale – Gruppencoachings durch, in denen nicht selten Vertreter und Vertreterinnen aus fünf, sechs oder mehr unterschiedlichen Kulturen aufeinandertreffen. Ein großer Vorteil der „Multikulturalität" solcher Settings: Die Teilnehmenden können ihre gegenseitige Wahrnehmung und Wirkung aus ihren verschiedenen kulturellen Perspektiven spiegeln. Unmittelbar oder auch in der Nacharbeit mithilfe von Videofeedback, welches sich besonders für die „kultursensible" Selbstreflexion der eigenen verbalen und nonverbalen Kommunikation und deren Wirkung im spezifischen kulturellen Kontext eignet: Wie werden mein Auftreten und meine Ausstrahlung in dem aktuellen (unternehmens-)kulturellen Umfeld wahrgenommen? „Executive Presence" lautet dafür der Fachbegriff im Global Coaching.

Ob im Gruppen- oder im Face-to-Face-Setting – Global Coaching unterstützt Führungskräfte, sich in unterschiedlichen kulturellen Kontexten zu bewegen, in ihnen wirksam zu sein, internationale Teams (remote) zu führen und trägt nicht zuletzt zur Entwicklung einer offenen und diversen Unternehmenskultur bei. Insbesondere mit Blick auf letzteren Punkt geht es dabei immer auch darum, eine Balance herzustellen zwischen Wertschätzung von Andersartigkeit und dem Anerkennen und Respektieren von Regeln und Gewohnheiten auf der einen Seite und einem selbstbewussten Einbringen eigener Perspektiven und Aufzeigen von Grenzen und Veränderungsmöglichkeiten auf der anderen.

Karin von Schumann