

In diesem Kapitel soll ein Überblick über die bestehende Literatur zu den Themen Coaching, Interkulturalität im Coachingkontext, Wirkfaktoren und die Rolle der Beziehungsgestaltung im Coaching sowie aus dem verhältnismäßig gut erforschten Bereich der Psychotherapie gegeben werden. Ziel ist es den Stand der aktuellen Forschung aus möglichst internationaler Perspektive abzubilden und ein theoretisches Fundament für die qualitative Befragung zu setzen.

---

## 2.1 Coaching

Hermann Ebbinghaus, der auch als Begründer der Wirtschaftspsychologie angesehen wird, sagte einst den berühmten Satz: „Die Psychologie hat eine lange Vergangenheit, aber nur eine kurze Geschichte“ (1908, S. 1). Diese Anspielung lässt sich ohne Zweifel auch auf den Coachingkontext übertragen. Die Wurzeln der Disziplin reichen bis in die Antike<sup>1</sup>, während eine begriffliche Auseinandersetzung und die wissenschaftliche Erforschung erst in jüngster Zeit begonnen haben.

Der Begriff „Coaching“ leitet sich von dem Wort „Coach“ bzw. „Kutscher“ ab und umschreibt im ursprünglichen Sinne eine Person, deren Aufgabe es ist, Pferde und Gespann sicher und zügig an ein Ziel zu bringen (Lippmann, 2013). Von dieser

---

1 Beispielweise lassen sich in den Prinzipien des sokratischen Dialoges viele Prinzipien finden, die sich auch im modernen Coaching widerspiegeln (vgl. hierzu auch Schmidt-Lellek, 2014).

Bedeutung ist auch heute noch etwas in den Definitionen von Coaching zu finden, wobei sich diese je nach Ausrichtung, oder auch Kulturraum, bisweilen relativ unterschiedlich sein können (Bresser, 2012). Der International Coaching Federation (ICF) bietet als weltweit größter Verband eine recht offene Umschreibung, die dennoch die wichtigsten Aspekte aufgreift: „Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential“ (ICF, 2014a). Obgleich Überschneidungen vorliegen, grenzt sich Coaching demnach deutlich von anderen beratenden Begleitungsformen ab. So können beispielsweise Trainingselemente oder Supervisionsitzungen durchaus Teil eines Coachingprozesses sein, nicht aber die individuellen Reflexions- und Lösungsfindungsprozesse, auf die Coaching abzielt, abdecken. Der Coachee behält die Verantwortung für Themen und Zielsetzung während der Coach vor allem die Rolle des Fragenstellers, Zuhörers und Gesprächspartners einnimmt. Anders als im Mentoring üblich, gibt es im Coaching klassischerweise kein hierarchisches Gefälle und keine direkte Instruktion. Eine differenzierte Beschreibung der Überschneidungen und Abgrenzungen zwischen Coaching und verwandten Formaten lässt sich beispielsweise im Grundlagenwerk von Eric Lippmann (2013) oder auch bei Sonja Radatz (2009) finden.

Trotz der verschiedenen Definitionen erarbeitete Dingman (2004) sechs Kernschritte des Coachings, indem er verschiedene Coachingmodelle miteinander verglich. Demnach sind folgende Schritte charakterisierend für einen typischen Coachingprozess:

1. Schließung eines formellen Kontraktes
2. Aufbau der Arbeitsbeziehung
3. Beurteilung/Bewertung der Ausgangssituation
4. Feedback und Reflexion
5. Zielsetzung
6. Umsetzung und Evaluation

### **2.1.1 Coaching around the globe: Genese und Verbreitung**

Die Entwicklung des Führungskräftecoaching im betrieblichen Kontext lässt sich nach Uwe Böning in sechs Phasen einteilen. Seiner Aufteilung nach hat sich die Disziplin schrittweise professionalisiert und befindet sich seit 2007 in einer siebten Phase der „vertieften Professionalisierung“ (Pauw & Ryba, 2014, S. 24). Wenngleich die Entwicklung in Deutschland zu Beginn losgelöst zu den USA ablief, wird der Ursprung des Konzeptes in der Literatur überwiegend in den USA verortet (vgl.

Nazarkiewicz & Krämer, 2012; Rosinski, 2010). Dabei sind kulturelle Differenzen zunächst vernachlässigt worden, sodass es derzeit zum Beispiel auch in China ausschließlich amerikanische Coachinganbieter gibt (Nazarkiewicz & Krämer, 2012). Der 1995 in den USA gegründete ICF ist heute mit mehr als 20.000 Mitgliedern in über 90 Ländern der größte internationale Verband für professionelle Coaches (ICF, 2014b). Die erarbeiteten Standards, Kompetenzanforderungen und Zertifizierungsverfahren von Verbänden wie dem ICF, oder in Deutschland zum Beispiel dem DBVC e.V., sind nach Böning (2005) ein wichtiger Baustein in der fortschreitenden Professionalisierung der Coachingbranche. Wie im „Global Coaching Survey“ von Bresser (2009) deutlich wird, ist die Entwicklung von Coaching weltweit dennoch sehr heterogen. Die Studie zeigt, dass Coaching vor allem in den so genannten westlichen Ländern (vornehmlich USA, Kanada, die EU-Staaten, Australien & Neuseeland) stark verbreitet ist. In Asien und Südamerika gewann die Branche in den vergangenen Jahren immer mehr an Aufmerksamkeit, während in Afrika Coaching derzeit erst beginnt Fuß zu fassen. Nichtsdestoweniger sind unter den „Top 10“ Ländern mit den meisten Coaches jeweils auch ein asiatisches, afrikanisches und südamerikanisches Land vertreten. Stilistische Unterschiede berücksichtigt die Studie allerdings nur im geringen Maße und kommt auch hier nicht zu aussagekräftigen Ergebnissen. Es lässt sich daher noch nichts Konkretes dazu sagen, als das weder überall „amerikanisch“ gecoacht noch das es benennbare kulturspezifische Unterschiede im Coaching gibt (Nazarkiewicz & Krämer, 2012). Lediglich wird deutlich, dass es wohl in einigen Kulturkreisen gewisse Unterschiede hinsichtlich der Erwartungen und Interventionstechniken gibt, die aber noch nicht weiter definiert sind. Bresser folgert aus seinen Ergebnissen: „Coaching ist universell anwendbar, aber immer kulturspezifisch in der Anwendung“ (2011, S. 197). Nangalia und Nangalia (2010) berichten beispielsweise speziell für den asiatischen Raum, dass eine verhältnismäßig tiefere Ebene der Arbeitsbeziehung erwünscht ist. Folglich benötigt der Aufbau einer solchen auch mehr Zeit als zum Beispiel in den USA, wo die Arbeitsbeziehung verhältnismäßig schnell aufgebaut ist. Die Sammelbände von Passmore (2009) und Franke und Milner (2013) sind bisweilen die einzigen Monographien die kulturspezifische Coachingerfahrungen und Tools zusammenfassen.

Im Kontext dieser Arbeit ist wichtig festzuhalten, dass Coaching aus einem „westlich“ geprägten Ethos entsprungen ist und vor allem darauf abzielt, das persönliche und professionelle Potential einer einzelnen Person zu entwickeln. Die überwiegende Anzahl der Coachingmodelle und -tools die hierfür verwendet werden basieren auf diesem „westlichen“ Ansatz, der nicht immer zu den Praktiken und Werten anderer Kulturkreise passen muss (Handin & Steinwedel, 2006; Verhulst & Sprengel, 2009). Daher stellt sich insbesondere auch die Frage, wie Coaching gegenüber einer interkulturellen Perspektive zu verordnen ist.

### 2.1.2 Coaching und Interkulturalität: eine Annäherung

Fügt man den adjektivischen Zusatz „interkulturell“ zum Coaching hinzu, wird der Suchende abermals auf verschiedene Definitionen treffen. Barmeyer und Haupt fassen einfach und treffend zusammen, dass zumindest darüber Einheit herrscht, dass „interkulturelles Coaching eine Kombination aus klassischem Coaching und Interkulturalität darstellt“ (2007, S. 786). Nazarkiewicz (2013) hat fünf verschiedene Aspekte herausgearbeitet, an denen die gängige Literatur Interkulturalität im Coaching identifiziert: die Konstellation der Beteiligten, der Anlass, die Inhalte, die Umgebung oder nichts Besonderes. Letzterer Aspekt betont, dass Kultur neben weiteren Dimensionen wie Politik, Management oder Physiologie „einfach“ nur zusätzlich existiert. Zumindest in Deutschland kann dabei noch nicht von einer Begriffsklarheit gesprochen werden. So wird der Begriff interkulturelles Coaching beispielsweise mal für das Coaching von Migranten (vgl. Petry, 2012), mal für das Coaching von Führungskräften, die im Kontakt mit anderen Kulturkreisen stehen (vgl. Kalt, 2013), oder auch für das Coaching von ausländischen „Impatriates“ herangezogen.

Im Angesicht der Vielzahl von Ansatzpunkten soll kurz dargelegt werden, von welchem Verständnis von Interkulturalität im Coachingkontext im Folgenden ausgegangen wird: Für diese Arbeit bezieht sich der Begriff „interkulturelles Coaching“ deutlich auf das anglo-amerikanische Pendant „Cross-cultural Coaching“<sup>2</sup>. Demnach ist Coaching interkulturell, sobald Coach *und* Coachee unterschiedliche kulturelle Hintergründe aufweisen (vgl. auch Edwards, 2013; Milner, Ostmeier & Franke, 2013).

Ab wann von unterschiedlichen kulturellen Hintergründen oder Interkulturalität gesprochen werden kann ist jedoch wiederum abhängig vom jeweiligen Kulturverständnis. Hierbei kann im Grunde eine Dimension mit zwei Polen aufgemacht werden. Auf der einen Seite befinden sich strukturorientierte Ansätze. Diese gehen davon aus, dass Kultur ein kollektives Phänomen ist, das eine Gruppe von einer anderen im Hinblick auf bestimmte Kriterien unterscheidet. Dieses Verständnis ist unter anderem maßgeblich durch die Arbeiten von Trompenaars (2012), Hofstede (2005) oder auch Hall (1990) geprägt und weist heute in der Praxis einen hohen Verbreitungsgrad auf. Auf den Coachingkontext angewendet kann in diesem Zusammenhang vor allem zwischen Länder- und Organisationskulturen unterschieden werden. Der andere Pol umfasst prozessorientierte Modelle. Diese

---

2 So soll neben der begrifflichen Prägnanz auch sichergestellt werden, dass entsprechend internationale Literatur berücksichtigt und auf den Kontext der Arbeit übertragen werden kann.

sehen Kulturen eher als Netzwerke, die an den Rändern ausdünnen und bisweilen auch tief ineinander greifen können und sich reziprok anregen. Betont wird die Diversität und Komplexität der verschiedenen Kulturen *in* der einzelnen Person. Interkulturelle Interaktion findet quasi alltäglich statt und wird als ein Prozess der Verhandlung und Etablierung von Plausibilität und Normalität verstanden (vgl. Bolten, 2007). Verfolgt man diesen Ansatz konsequent, bedeutet dies, dass im Coaching *immer* Individuen mit verschiedensten kulturellen Erfahrungen und Prägungen aufeinandertreffen und somit auch jedes Coaching zum interkulturellen Coaching wird. Da Coaching am Individuum ansetzt, Kultur aber ein Gruppenphänomen ist, kann durchaus auch argumentiert werden, dass Kultur bisweilen im Coaching eine nur untergeordnete Rolle spielen sollte (Peterson, 2007). Auch muss erwähnt werden, dass die gängigen kulturellen Unterscheidungsdimensionen längst nicht so trennscharf sind, wie häufig angenommen (Zumseil, 2006). So zeigen verschiedene Forschungsarbeiten, dass häufig herangezogene Kriterien wie zum Beispiel Individualismus-Kollektivismus nicht als zwei Pole einer Dimension betrachtet werden können, sondern tatsächlich nebeneinander existieren (Oishi et al., 2005; Oyserman, Coon & Kimmelmeier, 2002) oder sich in Validierungsstudien nicht behaupten können (Schmitz & Weber, 2014). Die Aussagekraft verschiedener Instrumente der quantitativen Kulturforschung, wie sie in der Tradition von Hofstede entstanden sind, ist damit vorerst in Frage gestellt. Dennoch zeigt die Literaturrecherche, dass eben diese von verschiedenen Wissenschaftlern und Praktikern als ein Zugang zum interkulturellen Coaching gewählt werden (vgl. beispielsweise Franke & Milner, 2013). Problematisch an den Modellen – neben den benannten methodischen Streitpunkten – ist, dass sie immer wieder zur Stereotypisierung und zur Unterschiedsbildung (anstatt auch auf Gemeinsamkeiten zu schauen) einladen und somit zu unpassenden (kollektiven) Generalisierungen führen können (Coultais et al., 2011). Dies ist in der Statistik auch als ökologischer Fehlschluss bekannt und bedeutet vereinfacht, dass Daten fälschlicherweise von der Makroebene (Kultur) auch auf die Mikroebene (Individuum) angewendet werden.

Dennoch konnte in zahlreichen Forschungsarbeiten der kulturvergleichenden Psychologie belegt werden, dass kulturelle Unterschiede nachweislich Wahrnehmung, Kognition und Verhalten von Menschen beeinflussen (eine gute Übersicht hierzu bieten Shiraev & Levy, 2013). Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass verschiedene Kulturen unterschiedliche Führungsstile bevorzugen (Hofstede, 2005; House et al., 2004), und dass Organisationen selbst verschiedene Kulturen in sich vereinen (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 1992). So findet die Hypothese, dass kulturelle Unterschiedlichkeit einen nicht unerheblichen Einfluss auf den Coachingprozess haben kann und entsprechend berücksichtigt werden sollte in

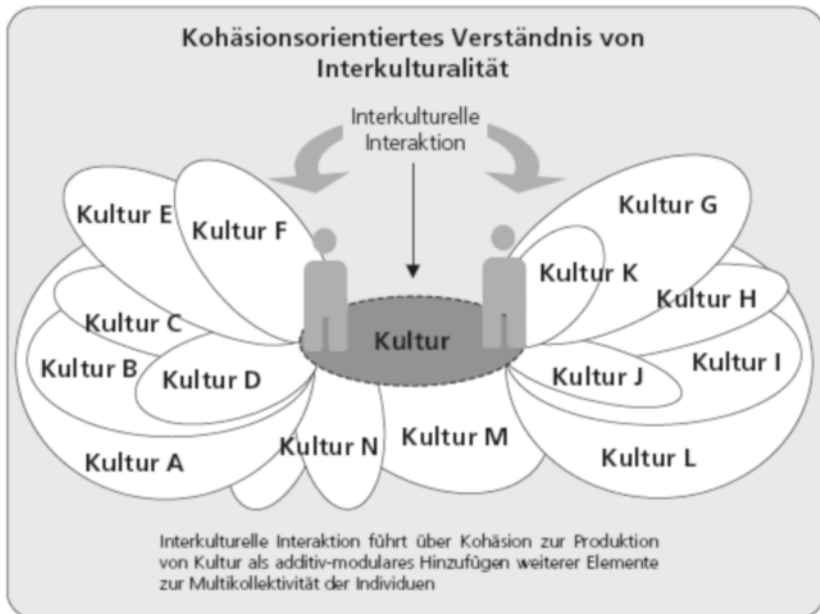
der Regel breite Zustimmung bei Praktikern verschiedenster Schulen (Edwards & Graham, 2014; Milner, Ostmeier & Franke, 2013; Nazarkiewicz & Krämer, 2012; Webb, 2010; Bossons, 2010; Karboul, 2009; Peterson, 2007; Moral & Warnock, 2005). Wie eben aufgezeigt, gibt es jedoch noch keine allgemeine Meinung darüber, wie Interkulturalität im Coaching idealerweise adressiert werden sollte. So bleibt die endgültige Antwort nach dem Unterschied zwischen individueller Persönlichkeit und Kultur auch im Coachingkontext letztlich als Gretchenfrage unbeantwortet.

Über verschiedene Forschungsarbeiten hinweg, kann konstatiert werden, dass sich ein „Sowohl-als-Auch“-Ansatz für die Coachingpraxis abzeichnet (vgl. Webb, 2010). Dies bedeutet, dass sowohl kulturelle Faktoren berücksichtigt, als auch die Individualität des Coachees anerkannt und wertgeschätzt werden sollten. So argumentiert auch Cardon (2010), dass das Bewusstsein und Wissen über kulturelle Normen die Fähigkeit erhöht, sich auf Klienten verschiedener Kulturen einzustellen und das eigene Verhalten entsprechend zu regulieren. Ebenso argumentieren Peterson (2007) und Edwards (2013), dass Coaches effektiver agieren können, wenn sie mit kulturellen Besonderheiten des Klienten vertraut sind. Im Sinne von Peterson (2007) ist es im Coaching aber wichtiger, zu verstehen und anzuerkennen, *wie* verschiedene Personen sich unterscheiden, als festzulegen, ob es sich nun um persönliche, kulturelle oder Unterschiede der Lebenserfahrung handelt. Denn im Einzelfall können Führungskräfte auch wieder völlig anders sein, als beispielsweise die dominierende Kultur ihres Landes oder die ihrer Organisation.

Rathje (2007) bietet hierfür ein passendes Erklärungsmodell (siehe Abbildung 1), das ein kohäsives Verständnis von Interkulturalität darstellt. Es verdeutlicht den multikulturellen Einfluss von dem zwei Interaktionspartner geprägt sind. Der kulturelle Einfluss spiegelt sich demnach *in* den Personen, als auch in der Interaktionssituation wider. Da jeder Mensch von verschiedenen kulturellen Einflüssen geprägt wird, sind Intra- und Interkulturelle Interaktionen dann nicht mehr grundsätzlich, sondern nur noch graduell unterschiedlich (Nazarkiewicz & Krämer, 2012).

Hansen (2011) spricht in diesem Sinne auch von unterschiedlichen Kollektivzugehörigkeiten, die in unterschiedliche Stärke auf das Individuum einwirken. Gröschke (2014) hat das Konzept von Hansen unter einer psychologischen Perspektive diskutiert und betont, dass sich die (kulturelle) Identität eines Individuums je nach Kontext dynamisch verändert. Zur Verdeutlichung bedient sie sich der Metapher eines Kaleidoskops: Ähnlich wie die Elemente sich in einem Kaleidoskop immer wieder neu anordnen können in „verschiedenen (auch interkulturellen) Kontexten einzelne Identitätsfacetten hervortreten – und zwar in Abhängigkeit des Kontextes und in Abhängigkeit der Interaktionspartner“ (ebd., S. 116).

Verbindet man das Kohäsionsmodell von Rathje mit den Überlegungen von Gröschke, können Folgerung für den Coach in interkulturellen Situationen abgeleitet werden. Ein Coach handelt demnach interkulturell kompetent, wenn er seinem Gegenüber flexibel begegnet, unbekannte Bedeutungsstrukturen aufdeckt und ein gemeinsames Verständnis von Normalität erzeugt. So entsteht dann eine neue geteilte (Coaching-)Kultur (vgl. Rathje, 2006).



**Abbildung 1** Kohäsionsorientiertes Verständnis von Interkulturalität (Rathje, 2006)

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass nach aktueller Forschung Kultur einen Einfluss auf das Coaching haben *kann*. Daher ist es für Coaches wichtig zu verstehen, wie die eigenen und die fremdkulturellen Prägungen auf die Coachingbeziehung wirken können und wie sie mit dieser erhöhten Komplexität kompetent umgehen können. Hierfür wird nicht nur Wissen, sondern vor allem auch ein Bewusstsein für interkulturelle Aspekte benötigt, damit sich der Coach während des Prozesses flexibel auf Persönlichkeit und Kultur des Coachees einstellen kann.

### 2.1.3 Die Führungskraft als Coachee: the global Manager?

Da der Fokus dieser Arbeit auf den (inter-)kulturellen Einflüssen im Coaching liegt, ist es auch von Interesse, Überlegungen über die kulturelle Diversität von Führungskräften als potenzielle Klienten auszuführen. Denn neben den oben skizzierten Kulturmodellen, die vornehmlich auf nationale Unterschiede fokussieren, kommt im Kontext der Internationalisierung von Unternehmen auch die Frage nach der Entstehung einer globalen Business-Kultur auf – überall auf der Welt teilen Führungskräfte bestimmte Etikette, besuchen ähnliche Weiterbildungen, nutzen globale Medien und agieren in einem marktwirtschaftlichen Systemen (Peterson, 2007). Der Philosoph Wolfgang Welsch sprach in diesem Zusammenhang bereits 1992 von der Auflösung der Eigenkulturen zur einer interdependenten Globalkultur. In späteren Schriften bezieht er sich auf die Entstehung einer transkulturellen Gesellschaft und meint damit vor allem die Verwischung von Grenzen und weniger die Entstehung einer uniformen Globalkultur. Von Kritikern des Konzeptes wurde unter anderem angemerkt, dass es sich um ein Konzept handelt, dass ausschließlich auf globale Eliten angewendet werden kann, die den Zugang zu entsprechenden Vernetzungs- und Transporttechnologien haben (Micheril & Seukewa, 2006). Internationale agierende Führungskräfte können in diesem Sinne auch als eine solche Elite beschrieben werden. Oder wie auch Moral und Warnock festhalten, „The *global manager* is now a standard by which most executives will be measured” (2005, S.1).

Mellahi (2001) untersuchte in einer kulturvergleichen Studie den Einfluss von Nationalkulturen auf die Managementpraxis in fünf Ländern. Seine Befunde geben Hinweise darauf, dass es zwar regionale Unterschiede gibt, die Länder aber insgesamt zu einem westlich geprägten Führungsstil konvergieren. In einem Review über den Forschungsstand von Kultur und internationalem Business, kommen Leung et al. (2005) jedoch zu dem Schluss, dass es sich dabei um ein partielles Angleichen handelt, während bedeutungsvolle Unterschiede gleichzeitig bestehen bleiben. In diesem Sinne spricht Zuber auch von einer „dominanten professionsbezogenen Subkultur“ (2013, S. 118) und verweist somit auch darauf, dass verschiedene kulturelle Einflüsse mit unterschiedlicher Kraft wirken können. Um bedeutungsvolle Unterschiede besser erklären zu könne, werden in jüngster Zeit auch indigene Elemente in der Managementforschung verstärkt berücksichtigt (vgl. Holtbrügge, 2013). Dies kann als Indikator für die Relevanz und das Interesse an lokalen Besonderheiten und kulturellen Divergenzen angesehen werden kann.

Festhalten lässt sich, dass die Entwicklung zu einer transkulturellen Managementkultur partiell durchaus stattfindet, zeitgleich aber differentielle Merkmale



durchaus bestehen bleiben. Für die Führungskraft als Coachee bedeutet dies, dass es den Global Manager gibt – aber immer anders. So stellt die internationale Businesskultur letztlich nur einen von vielen (kulturellen) Einflussfaktoren da, die auf die Führungskräfte und letztlich auch auf den gesamten Coachingprozess einwirken können. So bleibt für den Coach letztlich die Betrachtung des *individuellen* kulturellen Hintergrundes seines Klienten unabdingbar.

### 2.1.4 Erkenntnisse aktueller Wirksamkeitsforschung

Die Wirksamkeitsforschung setzt sich primär mit der Effektivität von Coaching auseinander. Dabei ist der Begriff „Wirksamkeit“ durchaus umstritten. Denn im Verlauf eines Coachings entsteht ein komplexes Prozessgefüge, das nicht unbedingt auf einzelne „Faktoren“ zurückzuführen ist (vgl. Greif, Schmidt & Thamm, 2012). So stößt man in der deutschsprachigen Forschung durchaus auch auf Substitute wie „Wirkprinzipien“ oder „Prozessmerkmale“. In der englischen Literatur wird üblicherweise der Begriff „Effectiveness“ verwendet. Da der Begriff „Wirkfaktoren“ aber gebräuchlicher ist (ebd.), soll er auch für diese Arbeit verwendet werden und wird mit dem englischen „Effectiveness“ gleichgesetzt.

Die Zusammenfassung aktueller Ergebnisse der Wirksamkeitsforschung ermöglicht es, ein tieferes Verständnis darüber zu gewinnen, *was* Coaching bewirkt (oder auch Ergebnisfaktoren) und *wie* die Wirkung erreicht wird (Struktur- und Prozessfaktoren). Die Forschung hat hierzu insbesondere in den vergangenen zehn Jahren an Menge und Qualität zugenommen (Grant et al., 2010). Verschiedene empirische Studien haben inzwischen belegt, das Führungskräftecoaching mindestens folgende Faktoren signifikant positiv beeinflusst:

- Selbstwirksamkeit (Evers, Brouwers & Tomic, 2006)
- Selbsteinsicht/-einschätzung (Grant, 2014; Libri & Kemp, 2006)
- Lösungsorientierung (Grant et al., 2012)
- Führungseffektivität (Bowles et al., 2007; Thach, 2002)
- Performanz (Sue-Chan & Latham, 2004; Smither et al., 2003; Olivero, Bane & Kopelman, 1997)

So kommt auch Greif in einer Reflexion zum Forschungsstand zu dem Schluss, dass „die Wirksamkeit von Coaching auch nach strenger Überprüfung [...] nachgewiesen werden konnte“ (2012, S. 42). Allerdings kann kritisch angemerkt werden, dass die Wirkungen in verschiedenen Studien nicht konsistent und bisweilen insgesamt schwächer als im Vergleich zur Psychotherapie sind (de Haan & Duckworth,

2012). MacKie (2011) merkt – auch in Bezug auf die oben genannten Studien – in seinem Überblick über verschiedene Wirksamkeitsstudien entsprechend an, dass die Coachingforschung noch immer nicht ausgereift ist und kritisiert, dass es an vergleichbaren und belastbaren Daten mangelt. Aufgrund von methodischen Ungenauigkeiten oder fehlender Berücksichtigung von Störvariablen lassen sich die Ergebnisse ihm nach bisweilen nicht oder nur mit Einschränkungen generalisieren. Daher schlägt er vor, dass sich die Coachinggemeinschaft von fundierten Erkenntnissen der Trainings- und Psychotherapieforschung „inspirieren“ lassen solle (MacKie, 2011, S. 310; siehe hierzu auch Grant, 2014; Stober et al., 2006). Ebenfalls kommentieren Greif, Schmidt und Thamm (2012) in ihrem Überblick zum Forschungsstand, dass es noch (zu) wenige Studien in dem Bereich gibt und bedienen sich vorrangig Erkenntnissen aus der Psychotherapieforschung. Diesen Impuls aufgreifend, werden weiter unten verschiedene Erkenntnisse aus der Psychotherapieforschung dargestellt und deren Übertragbarkeit auf den Coachingkontext diskutiert (siehe Kapitel 2.2).

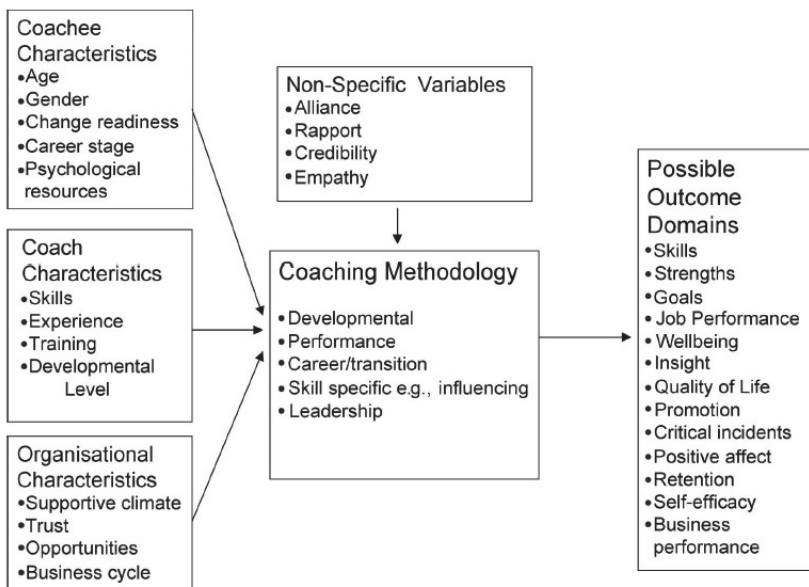
Während es für den Bereich der Ergebnisse immerhin erste konkrete Studien gibt, ist hinsichtlich der Effektivität des Coachingprozesses nur eine sehr dünne Datenlage vorhanden (Baron & Morin, 2009). Armstrong & Melser (2005) fragten 111 Coachees danach, wie Führungskräftecoaching für sie einen Mehrwert geschaffen habe. Die häufigsten Antworten beziehen sich auf „reflexive Fragen“ von Seiten des Coaches, einen „sicheren Ort außerhalb der Organisation“, die „konstruktive Infragestellung der eignen Denkweisen“ und „die Möglichkeit neue Ideen auszuprobieren“. Behrendt (2004) sowie Storch und Krause (2007) berichten des Weiteren über die positive Wirkung durch Ressourcenaktivierung des Coachees während des Prozesses. Mäthner, Jansen und Bachmann (2005) fanden in einer Befragung heraus, dass insbesondere auch die Konkretisierung von Zielen die Wirkung von Coaching positiv beeinflusst. Damit einhergehend liefert eine Studie von Grant (2014) Hinweise darauf, dass Zielorientierung ein besonders starker Prädiktor für erfolgreiches Coaching ist. Im Rahmen einer Beobachtungsstudie identifizierte Greif (2010) unter anderem auch die Unterstützung bei der Umsetzung von Änderungsvorhaben und non-verbale Bekräftigung als Wirkfaktoren. Insbesondere letzterer könnte auch durch kulturelle Unterschiede stark beeinflusst sein. Auch diskutierten Greif (2008) sowie Scoular und Linley (2006) den Einfluss verschiedener Persönlichkeitseigenschaften (insbesondere Lage- und Handlungsorientierung bzw. Temperament des MBTI<sup>3</sup>) auf die Wirkung von Coaching. Eine aktuelle Studie der Universität Regensburg zeigt hier jedoch keine signifikanten Zusammenhänge auf (Amberger, 2014), sodass im Hinblick auf differentiell-psy-

---

3 Der Meyer-Briggs Typenindikator (MBTI) ist ein Instrument zur Erhebung der Persönlichkeit

chologische Ansätze noch kein klares Bild entstanden ist. Wenn Persönlichkeitsunterschiede den Coachingprozess jedoch (positiv) beeinflussen sollten, ist die Vermutung naheliegend, dass auch kulturelle Unterschiede ähnliche Effekte hervorrufen könnten (und umgekehrt). Empirische Studien lassen sich hierzu jedoch noch nicht finden.

Verhältnismäßig unbestritten ist, dass die Beziehungsgestaltung als eine Schlüssel- oder auch Basis-Variable für effektives Coaching anzusehen ist (z.B. Grant, 2014; Greif, 2014; Sun et al., 2013; Edwards, 2013; Buckle, 2012; McKenna & Davis, 2009; Lowman, 2005; Mäthner, Jansen & Bachmann, 2005; Runde, Bastians & Weiss, 2005; Wasylyshyn, 2003; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Da der Aufbau einer effektiven Beziehung den Hauptfokus dieser Arbeit darstellt, sei an dieser Stelle aber auf das folgende Kapitel verwiesen, wo eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt.



**Abbildung 2** Wirkfaktoren im Coaching (MacKie, 2007)

Neben den beschriebenen Prozessvariablen sind insbesondere auch der organisationale Kontext, die Individualität sowie die Ziele des Coachees und nicht zuletzt auch die Kompetenz und Flexibilität des Coaches für die Wirksamkeit von Bedeutung (Greif, Schmidt & Thamm, 2012). MacKie (2007) hat in einem Modell (siehe

Abbildung 2) für ihn relevante Aspekte der Wirksamkeit zusammengefasst und bietet damit eine sortierte Übersicht möglicher Einflussfaktoren. Anzumerken ist, dass das Modell nicht validiert ist, sondern lediglich als konzeptionelle Übersicht dient. Auch fehlen hier neuere Faktoren der Prozessgestaltung wie z.B. die oben genannte Ressourcenaktivierung oder non-verbale Bekräftigung.

In der deutschsprachigen Literatur wird häufig das Wirkfaktorenmodell von Heß und Roth (2009) herangezogen (vgl. Greif, 2014; Amberger, 2014). Nach Heß und Roth werden die Wirkfaktoren in drei Gruppen eingeteilt: Strukturqualität (d.h. was Coach, Coachee und Organisationen als Voraussetzungen mitbringen), Prozessqualität (d.h. was im Prozess geschieht) und Ergebnisqualität (z.B. spezifische Zielerreichung und Zufriedenheit). Hinsichtlich Struktur- und Ergebnisqualität lassen sich deutliche Parallelen zu dem oben dargestellten Modell von MacKie finden, der diese auf der linken und rechten Seite verortet. An der Stelle wo MacKie die „Methodik“ setzt, werden im Sinne von Heß und Roth die Handlungen und Verhaltensmuster des Coaches verortet. Entsprechend sind die Wirkungsmodelle als ähnlich, jedoch nicht als deckungsgleich zu bewerten. So werden zum Beispiel die Aspekte zur Beziehungsgestaltung von Heß und Roth zu den strukturellen Merkmalen gezählt, während MacKie diesen eine moderierende Rolle als „Non-Specific Variables“ zuweist. Das Modell von MacKie wird somit der *prozesshaften* Natur von Beziehungsgestaltung, die im folgenden Kapitel noch aufgegriffen wird, etwas besser gerecht.

Bis zur Fertigstellung dieser Arbeit sind dem Autor keine generellen Wirksamkeitsstudien bekannt gewesen, die Interkulturalität im Coachingkontext gezielt aufgegriffen haben und über persönliche Erfahrungsberichte oder Fallstudien hinausgehen. Wenngleich deutliche Hinweise für die Wirksamkeit von Coaching vorliegen, kann davon ausgegangen werden, dass Interkulturalität, wie bereits auch in Kapitel „2.1.2 Coaching und Interkulturalität: Eine Annäherung“ beschrieben, an verschiedenen Stellen die Wirksamkeit von Coaching direkt beeinflussen kann (Peterson 2007).

### **2.1.5 Beziehungsgestaltung – ein besonderer Faktor?**

Die Beziehungsgestaltung kann, wie weiter oben schon erwähnt, im Coaching als einer der wichtigsten Wirkfaktoren beschrieben werden. Passmore und Fillery-Travis halten in ihrem Review über den Forschungsstand fest: “It is now recognised that the most consistently identified factor seen as contributing to the success of a coaching engagement [...] is the quality of the relationship between the coach and individual client” (2011, S. 78). Nach Ansicht verschiedener Autoren ist die

Etablierung einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung daher auch der erste wichtige Schritt im Coachingprozess (Nazarkiewicz & Krämer 2012; Bluckert, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Lippmann bezeichnet eine „tragfähige, kooperative, für beide Seiten sinnhaft und ‚zieldienlich‘ erlebte Beratungsbeziehung“ auch als die Basis für jedes Coaching (2013, S. 21). Bluckert umschreibt sie metaphorisch als einen Raum in dem Veränderung stattfinden kann: „The coach creates a safe enough space for the individual to take the risks necessary to learn, develop and change“ (2005, S. 336). In diesem Zusammenhang bezeichnen Gyllensten und Palmer die Arbeitsbeziehung auch als „vehicle for change“ (2007, S. 163). Rauen definiert *Coaching an sich* als eine „Beratungsbeziehung, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Personen bestimmt wird“ (2008, S. 2). Und auch für Vogelaer (2005) und Peterson (2007), ist die Tragfähigkeit der Arbeitsbeziehung eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Coaching. Nicht zuletzt führt der ICF die gemeinsame Beziehungsgestaltung („co-creating the relationship“) als eine der vier Kernkompetenzen für professionelles Coaching auf (ICF, 2014c).

Unabhängig vom Coachingansatz beginnt die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee spätestens mit der gemeinsamen Auftragsklärung. Denn neben der Vereinbarung eines (formalen) Coachingkontraktes gehört vor allem auch die „Etablierung eines Beziehungsrahmens“ (Nazarkiewicz & Krämer, 2012, S. 307) zur einer erfolgreichen Auftragsklärung hinzu. Kampa-Kokesch und Anderson (2001) betonen, dass der Coaching-Partner in dieser ersten Phase die Glaubwürdigkeit des Coaches einschätzt und dies den gesamten weiteren Prozess beeinflusst. Da Coaching eine nicht alltägliche Interaktionsform darstellt und „besonderen“ Regeln folgt, ist zu Beginn eine Klärung und gemeinsame Abstimmung darüber, über was man auf welche Art und Weise sprechen möchte und in welche Beziehung man hierzu gehen möchte, unentbehrlich. Nach Schmidt (1995, S. 63) sind im Erstgespräch daher folgende Punkte zu besprechen:

- Erwartungen des Interessenten
- Realistische Darstellung der möglichen Veränderungen
- Das Vorhandensein oder die Möglichkeit der Herstellung einer gemeinsamen Wertebasis
- Die Rahmenbedingungen des Beratungsprozesses
- Die Individualität eines Coachingprozesses (und damit verbundene Schwierigkeit, den Prozess nicht genau vorhersagen zu können).

Auffällig ist, dass insbesondere die Einbeziehung der Erwartungen des Interessenten, die Herstellung einer gemeinsamen Wertebasis sowie die Einigung auf

Rahmenbedingungen des Beratungsprozesses auch als Schritte zur kulturellen Verständigung von Coach und Coachee gesehen werden können. Im Sinne von Bolten (2007) könnte hier auch von der Herstellung einer geteilten Normalität mit prozesshaftem Charakter gesprochen werden. Auch Nazarkiewicz & Krämer betonen, dass die Arbeitsbeziehung als ein fortdauernder Prozess zu sehen ist, der „ständig weiter ausgehandelt“ wird (2012, S. 311). Das Erstgespräch beziehungsweise die Auftragsklärung schafft somit eine strukturelle Grundlage für den weiteren gemeinsamen Prozess. Lippmann schreibt in diesem Zusammenhang auch, dass es „bei jedem einzelnen Coachingtermin“ darum geht, „den Kontakt für die Arbeitsfähigkeit [wieder neu] herzustellen“ (2014, S. 367).

Mit Blick auf die vielen Hinweise auf die zentrale Bedeutung der Beziehungsgestaltung ist die geringe Anzahl an systematischen Studien zu dem Thema allerdings immer noch beklagenswert (Neukom, Schnell & Boothe, 2011). Die Ergebnisse ausgewählter Studien sollen dennoch kurz in zusammengefasster Form dargestellt werden. McGovern und ihre Kollegen (2001) interviewten 100 Führungskräfte die einen Coachingprozess in den USA durchliefen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass von 87% aller Coachees die Qualität der Beziehungsgestaltung als wichtigster Faktor für den Erfolg ihres Coachings bewertet wurde. Ebenso zeigt eine Online-Umfrage mit 92 Coachees von Dingman (2004) eine signifikant positive Korrelation zwischen der wahrgenommenen Qualität der Arbeitsbeziehung und der („gewonnen“) Selbstwirksamkeit des Coachees. Auch die empirischen Studien von Baron und Morin (2009) und von Sun et al. (2013) berichten mittlere bis starke Zusammenhänge zwischen der Arbeitsbeziehung und der Effektivität von Coaching. Die Ergebnisse von Baron und Morin weisen des Weiteren darauf hin, dass die (positiv erlebte) Arbeitsbeziehung eine Vorbedingung für erfolgreiches Coaching darstellt. Die Beziehungsgestaltung ist daher sowohl maßgeblich für den Prozess als auch die Basis von dem dieser sich weiter entwickelt (vgl. auch Ting & Hart, 2004). Diese Ergebnisse werden auch von der erst kürzlich durchgeführten „Greatest Ever Executive Coaching Outcome Study“ (n=1895 Coach-Coachee-Dyaden aus 34 Ländern) bekräftigt. Aufbauend auf älteren Studien (de Haan, Culpin und Curd, 2011; de Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013) belegen die gewonnen Ergebnisse von de Haan und Mannhardt, dass es kein Wirkfaktor ermittelt werden konnte, der „das Ergebnis von Führungskräfte-Coaching mehr beeinflusst als die Beziehungsqualität zwischen Coach und Führungskraft“ (2014, S. 37).

McKenna und Davis (2009) beziehen sich auf Erkenntnisse der Psychotherapieforschung und argumentieren, dass der Coach erst durch eine positiv erlebte Arbeitsbeziehung beim Coachee die Motivation und Fähigkeit zur Entwicklung aktiviert. Die Autoren berichten, dass die Beziehungsgestaltung, ähnlich der „Work Alliance“ in der Psychotherapie (vgl. Wilmers et al., 2008), auch als ein übergrei-

fender oder ein Basis-Faktor<sup>4</sup> angesehen werden kann. Grant (2014) präsentiert als einziger Ergebnisse, denen zufolge die erlebte Zufriedenheit der Arbeitsbeziehung nicht signifikant – wenngleich aber positiv – mit der Wirksamkeit des Coachings korreliert. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch, dass die Nähe der tatsächlichen Arbeitsbeziehung zur Idealvorstellung des Coachees deutlich mit der Wirksamkeit zusammenhängt. Diesem Befund folgend kann angenommen werden, dass Coaches dann erfolgreicher sind, wenn sie hinsichtlich der Beziehungsgestaltung die Vorstellungen der Coachees abfragen und mit einbeziehen. Schließlich fällt auf, dass die Arbeitsbeziehung in praktisch allen Coachingschulen eine wichtige Rolle spielt, jedoch nur selten als Bestandteil dieser diskutiert wird (Machin, 2010).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl Praktiker als auch die Forschung der Beziehungsgestaltung im Coaching einen hohen Stellenwert zuschreiben. Die Befunde sind in der Regel jedoch nur eingeschränkt vergleichbar und so lassen sich kaum allgemeine Schlüsse über die Beschaffenheit der Beziehung zwischen Coach und Coachee ableiten (vgl. auch Neukom, Schnell & Boothe, 2011). In den bisweilen eher explorativen Forschungsarbeiten werden verschiedene Modelle und/oder Faktoren der Beziehungsgestaltung diskutiert, die im folgenden Kapitel vergleichend dargestellt werden.

### 2.1.5.1 Modelle zur Gestaltung der Coaching-Beziehung

In den vergangenen zehn Jahren haben sich verschiedene Wissenschaftler und Praktiker mit den Aspekten auseinandergesetzt, die für den Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung im Coachingkontext relevant sind. Der folgende Überblick zeigt, dass es hierbei Kernvariablen gibt, die sich durch alle Forschungsarbeiten hindurch herauskristallisieren.

Neukom, Schnell und Boothe (2011) befragten 30 Coaches im deutschen Raum durch teilstrukturierte Interviews zu den wichtigsten Eigenschaften und Kompetenzen, die für die Gestaltung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung relevant sind. Die am häufigsten genannten Aspekte waren: Gut zuhören können, Empathie, Wertschätzung, Vertrauenswürdigkeit, sowie Interesse und Offenheit. Die genannten Aspekte spiegeln sich auch bei Vogelauer (2005) wider. Nach seiner Einschätzung sind Offenheit, Vertrauen und wechselseitige Akzeptanz die drei sich gegenseitig bedingenden und zentralen Werte für die Coachingbeziehung. Auch Baron und Morin (2009) führten eine aufwendige Feldstudie mit 73 Managern durch und identifizierten Empathie, Respekt, Vertrauen, Präsenz und Erreichbarkeit als

---

4 Im Sinne der *Common-Factors Theory* in der Psychotherapieforschung (siehe hierzu auch Imel & Wampold, 2008).

„relationship skills“. Machin (2010) untersuchte die Beziehungsgestaltung im Setting interner Coaching-Dyaden<sup>5</sup> und berichteten ähnlichen Ergebnissen. Ihm zufolge sind insbesondere Empathie und Zuhören, Sicherheit und Informalität, Raum und Zeit (sich mit dem Thema auseinanderzusetzen), und Vertrauen wichtig. Weiter betont Machin, ähnlich wie Vogelaer (2005), dass es sich um einen Prozess *zwischen* zwei Personen handelt und damit das Engagement beider Parteien notwendig ist, um eine kollaborative Beziehung aufbauen zu können. Die Fähigkeit eine tragfähige Arbeitsbeziehung aufzubauen ist daher auch immer ein reziproker Prozess des „Sich-Aufeinander-Einstellens“ und fordert entsprechend ein hohes Maß an Flexibilität von Seiten des Coaches. Ting und Riddle (2006) beschreiben des Weiteren auch die Förderung der Zielerreichung als einen kritischen Faktor. Hierfür spielt die Balance zwischen Unterstützung und Herausforderung (*Support* und *Challenge*) seitens des Coaches eine entscheidende Rolle. Entsprechend ist es hilfreich, wenn der Coach früh erkennt, in welcher Menge und auf welche Art und Weise der Klient Unterstützung Annehmen kann und welches Maß an Herausforderung passend ist (vgl. auch Bluckert, 2005).

Wenngleich die Menge an Forschungsarbeiten noch recht gering ist, so fallen doch verschiedene Begriffe auf, die sich wiederholen. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um Empathie, Vertrauen, die Balance zwischen Unterstützung und Herausforderung oder auch die Wechselseitigkeit der Beziehung. Dies entspricht auch zu einem großen Teil den Faktoren, die von Bluckert bereits 2005 als Charakteristik für eine erfolgreiche Coachingbeziehung identifiziert wurden. Diese sollen etwas ausführlicher beschrieben werden, wobei lediglich die Struktur von Bluckert (2005) übernommen wurde und die Erläuterungen sich verschiedener Autoren bedient.

- *Establishing Rapport*<sup>6</sup>

Der Aufbau von Rapport kann auch als eine Schlüsselkompetenz für den Beziehungsaufbau bezeichnet werden. Rapport beschreibt dabei die Herstellung einer wechselseitigen, von Aufmerksamkeit getragenen Beziehung (Colman, 2003). Es geht darum, an die Realitätskonstruktionen des Klienten anzudocken und in einen guten Kontakt zueinander zu kommen. Hierfür sind Empathie, Offenheit und Neugierde, Aktives Zuhören und andere Fähigkeiten des Coaches unerlässlich.

---

5 Von internem Coaching wird dann gesprochen, wenn Coach und Coachee Mitglieder derselben Organisation sind.

6 Französisch: Beziehung, Verbindung



- *Trust*

Vertrauen ist nach Meinung verschiedener Autoren der wichtigste Bestandteil (und Ergebnis) der Coachingbeziehung. Machin schreibt zum Beispiel: “trust is of paramount importance and [...] enables both a level of psychological depth and challenge by the coach” (2010, S. 37). O’Broin und Palmer (2010) berichten auf Basis ihrer Untersuchungen, dass erst durch Vertrauen eine feste Bindung und Engagement im Coaching entsteht. Auch Bluckert betont die Bedeutung für den Coachee: „trust enables them [Coachees] to feel safe enough to say whatever they need to or reflect on mistakes and deficiencies – to be fully honest with themselves” (2005, S. 339). Auch im deutschsprachigen Raum bezeichnen beispielsweise Looss und Rauen Vertrauen als „elementare Grundlage der Beratungsbeziehung“ (2005, S. 161).

Schweer (1998) berichtet aus der Vertrauensforschung heraus von drei Aspekten, die auch für den Coachingkontext relevant sind. Vertrauen kann demnach nur dann entstehen, wenn auch das Risiko des Missbrauchs vorhanden ist. Dies trifft auf den Coachingkontext auch in besonderem Maße zu, da häufig sensible Informationen zum Gesprächsgegenstand werden (vgl. Bluckert, 2005; Looss & Rauen, 2005). Des Weiteren basiert Vertrauen immer auf Gegenseitigkeit und stabilisiert sich erst nach mehreren Interaktionen. Vertrauen benötigt also Zeit und bedarf nicht zuletzt auch der ständigen Bestätigung und Ermutigung durch den Coach.

- *Support & Challenge*

Bluckert (2006) bezeichnet die Coachingbeziehung auch als eine Art geschützten Ort, an dem neue Formen des Selbst und neue Verhaltensweisen ausprobiert werden können. Er betont, dass Unterstützung und Herausforderung gut auf den Klienten und die Kultur, in die er in seinem Arbeitskontext eingebettet ist, abgestimmt werden muss. Wo der Umgang mit einem bestimmten Coachee zum Beispiel ein sehr sensibles Vorgehen erfordert, kann ein anderer ein sehr direktes Feedback besser annehmen und für sich nutzen. Je nach Kontext (z.B. Coachingthema, Ansatz, kultureller Hintergrund) existiert zwischen der richtigen Menge an Unterstützung und Herausforderung ein mehr oder weniger feiner Grad. Die Balance auf diesem Grad zu halten, stellt eine der großen Herausforderungen der Beziehungsgestaltung dar (ebd.).

Der Logik des Coachingprozesses folgend kann angenommen werden, dass diese drei Schritte auch ähnlich einem Stufenmodell angeordnet werden können. Aus einem guten Kontakt zueinander (Rapport), kann eine vertrauensvolle Beziehung entstehen (Trust), die es dann dem Coach ermöglicht, den Coachee auch hinsichtlich kritischer

Aspekte aus der Komfort-Zone zu bringen (Support & Challenge). Dabei bleibt die Qualität oder Beschaffenheit der Arbeitsbeziehung entscheidend: „a supportive coach-coachee relationship typified by factors such as empathy, unconditional positive regard and trust has a significant impact on coaching success“ (Grant, 2014, S. 31).

Betrachtet man die verschiedenen Ansatzpunkte zur Beziehungsgestaltung, fallen schnell Überschneidungspunkte mit den Prinzipien der Klienten-zentrierten Beratung nach Carl Rogers auf (vgl. auch Greif, Schmidt & Thamm, 2012; Bluckert, 2005). Diese Prinzipien sowie deren Übertragbarkeit auf den Coachingkontext werden in Kapitel 2.2.1 noch näher vorgestellt und diskutiert.

### 2.1.5.2 *Interkulturalität in der Coachingbeziehung*

Während in den vorangegangenen Kapiteln stellenweise schon der Einfluss von Kultur auf den Coachingprozess diskutiert wurde, wird bei Betrachtung der Kernelemente der Beziehungsgestaltung schnell deutlich, dass kulturelle Unterschiede hier in besonderem Maße zum Vorschein kommen können. Verschiedene (Rollen-)Erwartungen, Denk- und Problemlösestile oder kulturelle Konventionen (z.B. Displayrules oder verschiedene Ausdrucksformen von Emotionen) werden von beiden Parteien mit in die Coaching- und Beziehungssituation eingebracht. So ist sowohl der Aufbau von Rapport und Vertrauen, als auch die Art und Weise der Unterstützung und Herausforderung durch Interaktion und somit durch die kulturelle Situation gefärbt. In diesem Sinne kann davon ausgegangen werden, dass die Komplexität durch einen interkulturellen Kontext zunächst einmal zunimmt. Bei ungenügender Transparenz oder fehlenden Vereinbarungen können sich dadurch Missverständnisse ergeben, die die notwendige Etablierung einer Vertrauensbeziehung erschweren können. Folgeschwer ist das vor allem, wenn die Beziehung noch nicht derart ausgebaut und gefestigt ist, dass solche Irritationen angesprochen und somit gelöst werden können (Schweer, 2008) und die Coachingbeziehung dadurch nachhaltig gestört wird. In anderen Worten: Die Beziehungsgestaltung wird somit auch, oder sogar insbesondere, im interkulturellen Setting zur zentralen Herausforderung (Milner, Ostmeier & Franke, 2013; Peterson, 2007). Oder wie Nazarkiewicz & Krämer schreiben: „Die Beziehungsgestaltung im Coaching allgemein birgt eine Reihe von Herausforderungen – im kulturreflexiven Coaching ist sie eine Kunst“ (2012, S. 308).

Nangalia und Nangalia (2010) haben sich in ihrer Forschungsarbeit mit dem Einfluss „der asiatischen Kultur“ auf die Coachingbeziehung auseinandergesetzt. Sie konnten vier Aspekte identifizieren, bei denen sich deutliche kulturelle Unterschiede ergaben: (a) die Augenhöhe im Coaching, (b) die Rolle des Coaches<sup>7</sup>, (c)

7 Anders als in den „westlichen“ Ländern, wird demnach in asiatischen Ländern der Coach eher als ein Experte angesehen, der Ratschläge und Empfehlungen gibt.

die Länge des Zeitraums in dem eine belastbare und stabile Beziehung hergestellt werden kann und, (d) der Glaube daran, dass jeder für die eigenen Handlungen und das eigene Schicksal verantwortlich ist. Auch Nazarkiewicz und Krämer (2012) betonen, dass sowohl die Rolle des Coaches als auch das Prinzip der Augenhöhe nicht einem in allen Kulturkreisen einheitlichen Verständnis unterliegen. Interkulturelles Coaching verlangt daher einen flexiblen Umgang mit verschiedenen Rollen (z.B. Coach, Mentor, Therapeut, Freund) und die Herstellung von Augenhöhe als eine Grundphilosophie von Coaching. Mit Blick auf den Aufbau einer stabilen Arbeitsbeziehung weisen auch andere Forscher darauf hin, dass es vor allem für die Arbeit mit Individuen aus kollektivistische Kulturräumen wichtig ist, mehr Zeit in die Beziehungsgestaltung zu investieren (Coultais et al., 2011; Wright et al., 2010; Handin & Steinwedel, 2006).

Edwards (2013) interviewte zehn Coaches, um herauszufinden in welcher Art und Weise Kultur Coaching beeinflusst. In ihren Interviews diskutierten sechs Coaches unter anderem auch, wie sie die Beziehungsgestaltung im Hinblick auf interkulturelle Situationen anpassen und benannten folgende Punkte: (a) Die benötigte Zeit im direkten, persönlichen Kontakt, (b) die Rolle als Coach, (c) der Aufbau von Vertrauen als Grundlage für (kritische) Nachfragen und Herausforderung und (d) die Frage, ob der Coachee bestimmte kulturelle Verhaltensweisen im Rahmen der Sitzung ändern könnte. Sie leitet aus ihren Ergebnissen ab, dass Coach und Coachee im Coachingkontext gemeinsam ein neues Verständnis von dem, was „normal“ ist („a new normal“), entwickeln müssen (Edwards & Graham, 2014). Dies beinhaltet vor allem beziehungsrelevante Aspekte wie die Etablierung von geteilten Kommunikationsregeln und die Klärung der Rollenerwartungen, die an den Coach gestellt werden. Dabei ist es ausdrücklich erforderlich, dass sich der Coachee nicht nur an den vermeintlichen Standards des Coaches orientiert, sondern, dass ein Aushandlungs- und Anpassungsprozess von beiden Seiten erfolgt. Auch Schmidt (1995) betont, dass direkt zu Beginn Erwartungen zu klären sind und eine gemeinsame Wertebasis geschaffen werden muss. An dieser Stelle kann wieder auf das Modell von Rathje (siehe Kapitel 2.1.2) verwiesen werden, das genau diesen Aspekt der Etablierung eines geteilten Bezugsrahmens als kompetente Interaktion darstellt.

Nazarkiewicz und Krämer (2012) beschreiben in ihrem Buch eine ähnliche Haltung und sprechen dabei von kultursensibler oder auch kulturreflexiver Gestaltung der Beziehung. Ihren Ausführungen nach finden in der Beziehung „unvermeidlich mehr oder weniger bewusstseinsfähige Dynamiken im Bezug auf die Rollen, Kollektivzugehörigkeiten und Übertagungen statt“ (2012, S. 323). Als Schlüssel für eine kultursensible Beziehungsgestaltung nennen sie eine bewusste Identitätsgrundlage (das (Er)kennen der eigenen Prägungen), eine bewusste und

transparente Rollenvielfalt sowie die Reflexion von kulturellen Übertragungsphänomene. Gudykunst (1993) spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass es besonders wichtig sei, die Komplexität der (interkulturellen) Situation bewusst wahrzunehmen um die Beziehungsgestaltung entsprechend anpassen zu können. Erst durch die bewusste Wahrnehmung ist der Coach in der Lage auch Unklarheiten oder Spannungen zwischen ihm und dem Klienten zu erspüren. Solche Störungen, stellen keine Gefahr für die Arbeitsbeziehung dar, so lange sie gemeinsam reflektiert (Day et al., 2008) und dem Kontext entsprechend thematisiert werden (Peterson, 2007). Nazarkiewicz und Krämer (2012, S. 324) schlussfolgern dazu:

Im Coaching begegnen sich Identitäten und diese werden, wie die Beziehung selbst, wechselseitig gestaltet (Krämer u. Nazarkiewicz, 2010). Erst wenn der Coach mit bewusster Identitätsgrundlage *und* mit Rollenvielfalt sowie Reflexion der kulturellen Übertragungsphänomene in die Beziehung geht, ist eine kultursensible Beziehungssteuerung möglich.

Festhalten lässt sich, dass kulturelle Diversität mit besonderen Anforderungen an den Coach und die Beziehungsgestaltung einhergeht. Trotz der geringen Menge an Forschungsergebnissen zu diesem Thema können einige Hypothesen aufgezeigt werden:

- Verschiedene (kulturabhängige) Rollenerwartungen der Klienten verlangen Rollenflexibilität und Transparenz vom Coach
- Coaching-Konzepte, wie zum Beispiel die Begegnung auf Augenhöhe, können nicht als typisch vorausgesetzt werden, weshalb die Etablierung einer gemeinsam ausgehandelten Coaching-/Arbeitskultur besonders wichtig ist
- Sensibilität und Bewusstsein für kulturelle Differenzen sind wichtig, um zu erkennen wann Kultur den Prozess beeinflusst. Wenn der Coach nicht über das notwendige kulturelle Wissen verfügt, ist vor allem die Bereitschaft des Coaches von Bedeutung, sich im Verlauf des Prozesses relevante (Kultur- und Deutungs-) Konzepte des Klienten durch Erfragen anzueignen.
- Die (gemeinsame) Reflexion von Störungen, als auch der Beziehung im Allgemeinen, ist zentral für die Auflösung von hinderlichen Spannungen und Unsicherheiten.

## 2.2 Erkenntnisse der Psychotherapieforschung

Aufgrund des Mangels an empirischer Forschung im Bereich des Führungskräftecoachings und speziell auch des interkulturellen Coachings ist es naheliegend, auch wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Psychotherapieforschung heranzuziehen. So schlagen zum Beispiel auch Stober et al. (2006) vor, dass es für die Coachinggemeinschaft von hohem Interesse ist, sich Erkenntnissen aus besser erforschten Nachbardisziplinen zu bedienen, um die eigene Praxis weiterentwickeln zu können. Die Psychotherapieforschung stellt dabei ein besonders relevantes Feld dar, da es im Grunde auch hier in einer persönlichen Beziehung zwischen zwei Menschen darum geht, Individuen darin zu unterstützen, die eigenen Verbindungen zwischen Kognition, Emotion und Selbstwirksamkeitserwartungen besser zu verstehen (Hodgetts, 2002). Dennoch sind Übertragungen jeweils spezifisch und mit gewisser Vorsicht zu betrachten, da sich die Konzepte hinsichtlich ihrer Zielgruppe (z.B. Klienten mit klinischen Störungen nach DSM-5 oder ICD-11), der Ziele oder auch der kontextuellen Einbettung stark unterscheiden können (vgl. Grant, 2014; Schmidt-Lellek, 2014; Grimmer & Neukomm, 2012; Crowe et al., 2011; Peltier, 2010; Bachkirova, 2007).

In dieser Arbeit werden zunächst Konzepte und Forschungsergebnisse im Kontext der Beziehungsgestaltung und anschließend im Kontext von Interkulturalität in der Psychotherapie beleuchtet. Hierbei wurde der Fokus auf Forschungsarbeiten gelegt, die thematisch auch für den Coachingkontext relevant erscheinen, wobei es sich hier um einen Ausschnitt handelt der einen Anspruch auf Vollständigkeit nicht gewährleisten kann<sup>8</sup>.

### 2.2.1 Beziehungsgestaltung in der Psychotherapie

In der Psychotherapieforschung ist die Arbeitsbeziehung („Working Alliance“) ein gut erforschtes Feld, das aus Wirksamkeitsstudien nicht mehr weg zu denken ist (Castonguay, Constantino & Holtforth, 2006). Es gibt verschiedene Instrumente zur Erhebung, die sich im Fokus und Wording gering unterscheiden. Das *Working Alliance Inventar* (WAI) stellt darunter ein besonders weit verbreitetes Instrument dar. Es weist durchweg hohe Reliabilitäten sowie eine gute Konstruktvalidität auf (Baron & Morin, 2009). Die „Working Alliance“ (Bordin, 1979) deckt drei Fak-

---

8 So gehören beispielsweise nach Ansicht des Autors Arbeiten, die sich mit der strukturellen Diskriminierung von Migranten durch das deutsche Gesundheitssystem befassen, nicht dazu.

toren ab: Emotionale Bindung (Bonds), die Übereinstimmung in Bezug auf die Therapieziele (Goals) sowie die Übereinstimmung im Hinblick auf die therapeutischen Aufgaben (Tasks). Eine Metaanalyse auf Basis von 79 Studien zeigt einen eindeutigen positiven Zusammenhang zwischen der Qualität der „Working Alliance“ und dem therapeutischem Erfolg im Kontext von Psychotherapie (Martin, Gaske & Davis, 2001).

Latham und Heslin (2003) sowie Joo (2005) argumentieren, dass das Konzept der *Working Alliance* auch für den Coachingprozess anwendbar sei. Baron und Morin (2009) als auch Sun et al. (2013) führten erste empirische Studien mit einer leicht angepassten Version des WAI – S (Working Alliance Inventory – Short) durch und berichten deutliche Hinweise für eine mögliche Übertragbarkeit auf den Coachingkontext. Kongruent zu den Forderungen verschiedener Forscher und Praktiker, können diese Studien auch als bekräftigende Indizien für die *bedachte* Übertragbarkeit von Konzepten und Forschungsergebnissen vom Therapie- auf den Coachingkontext interpretiert werden.

Ackerman und Hilsenroth (2003) untersuchten im Rahmen eines Reviews, welche Faktoren des Therapeuten einen positiven Einfluss auf die Arbeitsbeziehung haben. Ihren Ergebnissen zufolge können sowohl verschiedene persönliche Attribute (z.B. Flexibilität, Erfahrung, Ehrlichkeit, Interesse, Offenheit) als auch Techniken (z.B. Erkundung, Reflexion, Unterstützung, akkurate Interpretation, Bekräftigung) in diesem Zusammenhang relevant sein. Dabei fällt auch auf, dass die persönlichen Attribute große Überschneidungen mit den Prinzipien von Rogers (1975; 1983) aufweisen (siehe auch Kapitel 2.1.5.1). Nach Rogers hängt die Wirkung von Psychotherapie von drei Grundprinzipien ab, die auch als eine Art Haltung verstanden werden können: 1) Kongruenz beziehungsweise Echtheit, Unverfälschtheit und/oder Transparenz seitens des Therapeuten, 2) Empathie beziehungsweise das einführende Verstehen und nicht-wertende Eingehen auf den Klienten und 3) bedingungslose positive Wertschätzung des Klienten. Rogers betont weiter, dass der Klient selbst am besten weiß, was für ihn gut ist und dass der therapeutische Auftrag dementsprechend darin liege, ihn dabei zu unterstützen dies herauszufinden (ebd.). Verschiedene Autoren beziehen sich in Ihren Artikeln zur Beziehungsgestaltung im Coaching konkret auf diese Prinzipien und verweisen auf die Übertragbarkeit auf den Coachingkontext (vgl. Greif, Schmidt & Thamm, 2012; Joseph, 2006; Bluckert, 2005). Bluckert (2005) weist jedoch auch darauf hin, dass die Umsetzung der Prinzipien von Rogers nicht einfach sei und kritisiert, dass viele Coaches während der Ausbildung festgefahrene Meinungen gegenüber dem Coachee und seinem Verhalten und Werten entwickeln. Er folgert weiter, dass dies vor allem einem Mangel oder einer Fehlinterpretation von Empathie zuzuschreiben ist: „[...] empathy is more than whether we think we unders-

tand the other person's world" (S. 338). Dieser „Mangel“ scheint beachtenswert, da Empathie nach gängiger Auffassung einen zentralen Aspekt für verschiedenste Therapie- und Beratungsprozesse sowie für das persönliche Wachstum und das Überwinden von Entwicklungsschritten des Klienten darstellt (vgl. Rogers, 1975; Hall, Barden & Conley, 2014; Chung & Bemak, 2002; Glauser & Bozarth, 2001).

Akutsu, Lin und Zane (1990) fanden speziell für das interkulturelle Setting Hinweise darauf, dass die vom Klienten wahrgenommene Empathie des Therapeuten einen starken Einfluss auf die zugesprochene Glaubwürdigkeit hat. Da Glaubwürdigkeit und Vertrauen eng zusammenhängen (Bentele & Seidenglanz, 2008) oder sogar als „symbiotisch“ (Reinmuth, 2009, S. 131) bezeichnet werden können, ist die Tragweite empathischer „Andockfähigkeiten“ weder für den (interkulturellen) Therapie- noch für den Coachingkontext zu unterschätzen.

Weitere Ergebnisse der Therapieforschung weisen darauf hin, dass die Persönlichkeit die Arbeitsbeziehung stärker beeinflusst, als die verwendeten Techniken des Therapeuten (Horvath, 2005). Im Coachingkontext gibt es hierzu jedoch widersprüchliche Erkenntnisse. Ein Grund hierfür könnten die unterschiedlichen Ausrichtungen der untersuchten Coachingansätze sein (vgl. auch Kauffman & Bachkirova, 2009). Beispielsweise sind nach Baron & Morin (2009) im Coaching die Methoden und Techniken wichtiger, als die persönlichen Faktoren des Coaches. Ihrer Argumentation folgend, erklärt sich dieser Unterschied dadurch, dass im Coaching vermehrt die Kompetenzentwicklung und weniger die Wiederherstellung einer gesunden Interaktion zwischen dem Klienten und der Umwelt im Fokus steht. In den Interviews von Machin (2010) wird hingegen deutlich, dass verschiedene Coachees über die psychologische und persönliche Tiefe ihrer Coachings (positiv) überrascht waren und, dass erst die persönliche Beziehung zum Coach tiefergehende Entwicklungen ermöglichte. Ebenso berichten McKenna & Davis (2009), dass die Arbeitsbeziehung einen größeren Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg des Coachings hat, als Techniken oder die theoretische Orientierung des Coaches. Die Ergebnisse von Sun et al. (2013) zeigen, dass „Skill Coaching“ offenbar nicht dieselbe Qualität und Tiefe der Arbeitsbeziehung wie „Transformative Coaching“ benötigt. Entsprechend kann gefolgert werden, dass der eigene Coachingstil einen starken Einfluss auf die Relevanz und benötigte Tiefe der Beziehungsgestaltung hat: Je mehr der Coach mit persönlichen Themen und Reflexionsprozessen des Klienten arbeitet, desto bedeutsamer wird eine vertrauensvolle und persönliche Arbeitsbeziehung. Die dargestellten Erkenntnisse geben Hinweise darauf, dass „Skill Coaching“ entsprechend eher Parallelen zum Trainingsbereich und „Transformative Coaching“ hingegen größere Überschneidungen mit Psychotherapeutischen Elementen aufweist.

### 2.2.2 Der Umgang mit Interkulturalität in der Psychotherapie

Ähnlich wie die Gestaltung der Arbeitsbeziehung sind auch die Einflüsse von Kultur und/oder Multikulturalität im Bereich der Therapieforschung deutlich besser erforscht als im Coaching. Die Mehrzahl der Autoren, die sich mit der Thematik auseinandersetzen, argumentieren für einen kultursensitiven Ansatz (vgl. Hall et al., 2014; Kahraman, 2008; Keeling & Piercy, 2007). So betont Pedersen bereits 1991, dass es wichtig ist, den Einfluss von Kultur auf den therapeutischen Prozess zu verstehen und richtig einzuschätzen. Sue und Sue (1999) weisen jedoch einige Jahre später darauf hin, dass es in den USA gängige Praxis ist, den Klienten westliche Therapieprinzipien und -ziele beizubringen. Ebenso gibt es in den Vereinigten Staaten Hinweise darauf, dass Diskriminierungsmechanismen die aus der sozialpsychologischen Forschung bekannt sind (z.B. Stereotype, In-Group und Out-Group-Effekte etc.), auch in erstaunlich hohem Ausmaß im Therapiekontext auftreten (Vasquez, 2007). Kahraman (2008) weist später darauf hin, dass sich die helfenden Berufe (auch in Deutschland) immer noch zu wenig mit Kultur und Interkulturalität auseinandersetzen. Ihrer Analyse zufolge werden bi-kulturelle Therapiebeziehungen in Deutschland häufig unzureichend bewältigt, in dem zum Beispiel kulturell begründete Konflikte personalisiert werden oder indem individuelle Probleme kulturalisiert werden. So bemerkt auch Zumseil (2006), dass Erkenntnisse aus der Kultur- und kulturvergleichenden Psychologie noch ungenügend in die Anwendungsfächer der Disziplin integriert sind. Ebenso merkt Kakar an, dass derzeit noch ethnozentrische Verfahren dominieren, aber zukünftige Ansätze sich dies aber „nicht mehr lange leisten können“ (2006, S. 164). Beachtet man, dass die Diskussion um kulturelle Aspekte in der Psychotherapie bereits seit einigen Jahren geführt wird, ist es auffällig, dass gewonnene Erkenntnisse nur schleppend oder einseitig (zum Beispiel „Psychotherapie für Migranten“) in die Praxis integriert werden. So wiesen auch Hall et al. (2014) erst kürzlich darauf hin, dass Absolventen verschiedener Therapieausbildungen noch heute berichten, dass sie sich für die Arbeit mit kulturell unterschiedlichen Klienten nicht vorbereitet fühlen.

Nichtsdestoweniger hat sich in den USA, und auch allmählich in Deutschland, in den vergangenen Jahren ein Diskurs um ein breites, praxisorientiertes Feld der interkulturellen Beratung und Therapie entwickelt (vgl. Hegemann & Oesterreich, 2009; Kahraman, 2008). Die Ergebnisse der vorhandenen Forschung bestätigen, dass sich auch im interkulturellen Kontext die Beziehungsgestaltung als einer der wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Therapien erwiesen hat (vgl. Hall et al., 2014; Vasquez, 2007; Glauser & Bozrath, 2001).

Für die Beziehungsgestaltung im interkulturellen Therapiekontext hat Kahraman (2008) im Rahmen ihrer Forschung vier bedeutsame Kernbereiche iden-



tifiziert: Rollenerwartung, emotionale Passung, Kommunikation und kulturelle Wertungen. Es fällt auf, dass die Kernbereiche von Kahraman sich in weiten Teilen mit den in Kapitel 2.1.5.2 berichteten Erkenntnissen der interkulturellen Coachingforschung decken. Insbesondere für letztere beide Aspekte von Kahraman ist ein Hintergrundwissen über kulturelle Spezifika notwendig. So stellt die Unterscheidung zwischen *Low* und *High Context Communication* beispielsweise ein Schema dar, um Unterschiede in der Art und Weise wie Informationen kommuniziert werden zu erkennen. Alberta und Wood (2009) argumentieren jedoch, dass multikulturelles Wissen alleine noch nicht die Einstellung und das Verhalten (des Therapeuten) ändern, sondern sogar Vorurteile oder kulturunsensibles Vorgehen evozieren kann. Dadurch, dass der Therapeut in einem Kulturraum über besonders viel Wissen verfügt, erhöht sich die „Gefahr“, Interaktionen vor diesem Hintergrund vorschnell falsch zu interpretieren. Osland und Bird (2000) sprechen in diesem Zusammenhang auch von *sophisticated stereotyping*. Darauf aufbauend leitet Kahraman (2008) auf Basis ihrer Forschungsergebnisse ein Modell der kultursensiblen Therapie ab, das sich vor allem auch auf die Haltung des Therapeuten konzentriert und die Reflexion von Erwartungen und kulturellen Zuschreibungen einschließt. Ähnlich betont Ridley (2005) die Relevanz von kultursensibler Empathie und meint damit, dass der Therapeut in der Lage sein sollte, den (kulturell) Anderen zu verstehen, zu fühlen und zu akzeptieren und *gleichzeitig* sein kulturelles Selbst zu erhalten. Das von Ridley dargestellte Verständnis setzt zweifellos ein hohes Maß an Reflexion des (kulturellen) Selbst sowie – ähnlich wie bei Kahraman – der Situation voraus. Beim Lesen der Literatur fallen immer wieder inhaltliche Parallelen zu den weiter oben bereits beschriebenen Postulaten von Rogers auf. Diese Verbindungen werden aber nur selten hergestellt. Glauser und Bozrath (2001) gehen sogar davon aus, dass die mangelnde Berücksichtigung personenzentrierter Beziehungsgestaltung das größte Versäumnis interkultureller Therapiemodelle ist. In der Tat sind Rogers' Forderungen nach einem sich einfühlenden, neugierigen und nicht-interpretativen Vorgehen letztlich nicht von einem kultursensitiven Vorgehen zu trennen (vgl. auch Hall et al., 2014). So stellen auch Chung und Bemak fest, dass es sich bei der interkulturellen Beziehungsgestaltung um einen Prozess handelt, in dem beide nach einem gemeinsamen Verständnis streben: „the counselor and client are searching for common ground to understand each others' unique worldview and culture [...]“ (2002, S. 156).

Obwohl Therapeuten nicht die Besonderheiten jeder Kultur verstehen können, haben sie dennoch die Möglichkeit, die Aufmerksamkeit, die sie Kultur- und Kontextfaktoren (für die Beziehungsgestaltung) widmen, zu erhöhen (Vasquez, 2007). So sind schließlich auch Echtheit, Empathie und bedingungslose Wertschätzung wiederum Produkte eines kulturellen Kontextes und müssen daher in jeder kom-

plexen kulturellen Situation neu beziehungsweise anders interpretiert werden (Pedersen, 1996). Die aktuelle Forschung bietet hierfür verschiedene Modelle und Vorgehensweisen, um mit dem Klienten auf eine kultursensitive Art und Weise in Kontakt zu treten und Beziehung zu gestalten (vgl. Hall et al., 2014; Kahraman, 2008; Ridley, 2005; Sue & Sue 1999). Gleichzeitig wird deutlich, dass es insbesondere im Bereich der interkulturellen Therapie noch eine bedeutsame Lücke zwischen Wissenschaft und Praxis gibt.

---

## 2.3 Zusammenfassung und leitende Forschungsfragen

Um die Literatur zur Beziehungsgestaltung im interkulturellen Coaching zusammenzustellen, wurden zahlreiche Studien aus unterschiedlichen Disziplinen ausgewertet und dargestellt. Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Beziehungsgestaltung zweifelslos als einer *der* kritischen Faktoren im interkulturellen Coaching bezeichnet werden kann. Es wurde aufgezeigt, dass sowohl Erkenntnisse der allgemeinen und der kulturvergleichenden Coachingforschung, als auch Ergebnisse aus dem größeren Fundus der benachbarten Psychotherapieforschung, dies fortlaufend bestätigen. Die Beziehungsgestaltung wirkt sich direkt auf den Prozess und die Wirksamkeit des Coachings aus und bedarf daher einer besonderen Fürsorge der involvierten Parteien.

Obgleich die besondere Bedeutung einer tragfähigen und vertrauensvollen Arbeitsbeziehung inzwischen als gesichert betrachtet werden kann, ist die Art und Weise wie diese aufgebaut und gehalten wird, bis heute nur sehr begrenzt erforscht. Wie an verschiedener Stelle aufgezeigt wurde, erhöht Interkulturalität zunächst die Komplexität der Beziehungsgestaltung und stellt den Coach somit vor neue Herausforderungen. Präsentierte Arbeiten, die das Thema aufgreifen, geben bereits erste Hinweise dazu, wie Coaches diesen Anforderungen begegnen können und berühren vor allem folgende Aspekte:

- Die Haltung des Coaches (offen, empathisch, bewusst)
- Rollenflexibilität und -transparenz des Coaches
- Schaffung eines geteilten Bezugsrahmens und Verständnisses von dem was Coaching ist und wie der Prozess abläuft
- Gemeinsame Reflexion von Störungen und Beziehungsdynamiken
- Der Erwerb von kulturspezifischem Wissen

Verschiedene Modelle zur Gestaltung der Arbeitsbeziehung, wie zum Beispiel das vorgestellte Modell von Bluckert (siehe Kapitel 2.1.5.1), bieten darüber hinaus

einen Rahmen und Komponenten, aus denen sich eine gute Arbeitsbeziehung zusammensetzt. Allerdings gibt es derzeit noch keine Erkenntnisse über die Anwendung auf einen interkulturellen Kontext.

Die Zielsetzung der vorliegenden Forschungsarbeit ist es den Einfluss von Interkulturalität auf den Aufbau und Erhalt der Coachingbeziehung besser zu verstehen und zum noch sehr begrenzten Wissen über den Prozess der Beziehungsgestaltung beizutragen. Hierzu wurde aufbauend auf die bestehenden Forschungsergebnisse und den wissenschaftlichen Diskurs ein empirisches Vorgehen erarbeitet, dass sich an den folgenden erkenntnisleitenden Frage und nachgeordneten Teilfragen orientiert.

**Erkenntnisleitende Frage:**

- Wie beeinflusst Interkulturalität das Erleben und die Gestaltung der Arbeitsbeziehung aus der Perspektive von Coaches aus unterschiedlichen Ländern?

**Teilfragen:**

- Wie und wann wird Kultur, wenn überhaupt, im Verlauf der Coachingbeziehung relevant?
- Wie beeinflussen kulturspezifisches Wissen und kulturspezifische Erfahrungen die Beziehungsgestaltung?
- Gibt es Überschneidungen/Lücken zwischen den Erkenntnissen der Wissenschaft und der Praxis der Coaches?
- Was sind (nicht) geteilte Prinzipien der Beziehungsgestaltung von Coaches aus verschiedenen Ländern?

Beziehungsgestaltung im interkulturellen Coaching

Eine erste empirische Annäherung

Pauw, D.

2017, IX, 92 S. 4 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-14964-2