



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis
Coaching in China | S 30

Spotlight
Achtsamkeitsboom | S 36

Wissenschaft
Online Coach-Profil | S 48

Der Einsatz von Kunst im Coaching-Prozess

Günter A. Menne im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2015
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Coaching in China

Ein „hot topic“

Von Brigitte Ott-Göbel

Coaching – im westlichen Kulturraum längst ein etabliertes Instrument der Personalentwicklung – wird nun auch im wirtschaftlich stark aufstrebenden China zunehmend zur Entwicklung einheimischer Führungskräfte eingesetzt. Welche Rahmenbedingungen begünstigen diese Entwicklung? Welche Besonderheiten sollten Coaches, die mit chinesischen Klienten arbeiten, zwingend berücksichtigen? Eines sei vorweggenommen: Ein tiefes Verständnis von der Kultur und Gesellschaft des Landes ist hierfür unabdingbar.

Warum boomt Coaching in China?

Coaching in Deutschland – ein seit Mitte der 80er Jahre in vielen Unternehmen zunehmend anerkanntes und vielfach eingesetztes Instrument der Personalentwicklung.

Coaching in China – ein seit einigen Jahren zunehmend diskutiertes und nachgefragtes Instrument. Ja, man kann sogar so weit gehen, es als „heißes Thema“ in China zu bezeichnen. Woher kommt diese steigende Nachfrage nach Coaching in Festlandchina, welcher Bedarf steckt dahinter?

Aus Gesprächen mit mehreren in China praktizierenden Coaches geht unisono hervor, dass in der Regel keine einzelnen Klienten mit dem Wunsch nach einem Coaching auf sie zukommen, sondern es vielfach die Personalabteilungen aus großen oder mittelgroßen Unternehmen sind, die Coaching in Auftrag geben. Denn eine Führungskraft, die aus eigenem Antrieb einen Coach aufsuchen würde, würde damit bereits eine Schwäche zugeben – und das Zugeben einer Schwäche hat viel mit einem Gesichtsverlust des Betroffenen zu tun. Zwar hat das Phänomen „Gesichtsverlust“ nicht mehr die immense Bedeutung in der chinesischen Gesellschaft wie in früheren Zeiten – es findet insgesamt ein deutlicher Wertewandel statt –, dennoch spielt es weiterhin eine nicht unerhebliche Rolle.

Es sind also die HR Experten, die Coaching nachfragen für die Führungskräfte ihres Unternehmens. Warum aber in den letzten Jahren verstärkt im Vergleich zu früheren Zeiten? „Man hat viele Jahre nur trainiert in den Unternehmen“, sagt Terese Bareth, systemische Organisationsberaterin und Coach, die seit den 1980er Jahren immer wieder längere Zeit in China gelebt hat und in China in deutscher, englischer und chinesischer Sprache coacht. „Irgendwann merken die Unternehmen, dass das nicht mehr ausreicht. Es ist zu wenig, denn mit den Trainings verändert sich kaum etwas.“ Viele Unternehmen sind stark gewachsen in den letzten fünf bis zehn Jahren, dazu kommt die Globalisierung, die andere Anforderungen an das Management stellt. Leadership Kom-

petenzen sind gefragt, diese werden auch in Leadership-Programmen trainiert, aber oft ist das nicht ausreichend und der einzelne Manager, die Führungskraft mit Potential für die nächste Ebene benötigen eine individuelle Unterstützung und Begleitung.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der *zunehmende Bedarf* an chinesischen Führungskräften einerseits und die *Knappheit an gut ausgebildeten, erfahrenen chinesischen Führungskräften* andererseits. Viele multinationale Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren begonnen, verstärkt ihre eigenen chinesischen Mitarbeiter zu entwickeln anstatt auf teure Expats zu setzen, die häufig nur ein begrenztes Verständnis für die chinesische Kultur mitbringen.

Führungskulturwandel in Ost und West

Nochmals die Parallele zur westlichen Welt: In den USA und Deutschland verbreitete sich Coaching in den 80er und 90er Jahren aufgrund eines sich wandelnden *Rollenbildes von Führungskräften* einerseits (vom *direktiven* Führungsstil zu einem neuen *persönlichkeits- und motivationsorientierten Verständnis* von Führung und Zusammenarbeit) und des *sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs* andererseits, der das Augenmerk auf die Potentialentwicklung und Förderung von Nachwuchsführungskräften legte. Eine ähnliche Entwicklung ist auch in China zu verzeichnen: Der in der Vergangenheit stark hierarchische Führungsstil wandelt sich, denn die junge Generation der Hochschulabsolventen ist nicht nur gut ausgebildet mit häufig internationalem Hintergrund, sondern auch anspruchsvoller als ihre Elterngeneration im Hinblick auf *Aufgabe, Eigenverantwortung* und *Selbstverwirklichung*.

Auf der anderen Seite wirkt die Globalisierung als Beschleuniger: Viele internationale Unternehmen setzen Coaching als Instrument nicht nur im Headquarter, sondern in ihren Tochterunternehmen weltweit ein.

Der chinesische Klient

Die Kontaktaufnahme und Auftragsklärung erfolgt also in China überwiegend durch den

HR Bereich oder den Firmenchef bzw. die Führungskraft des potentiellen Klienten. Zunehmend haben große internationale Unternehmen, ähnlich wie in ihrer Unternehmenszentrale, einen nationalen Coaching-Pool an geeigneten Coaches.

Coach-Klient-Beziehung

Wenn die Rahmenbedingungen für das Coaching geklärt sind, wie verläuft dann die erste Sitzung mit dem neuen Klienten? Es gibt einen grundlegenden Unterschied zwischen der Auffassung von Coaching in China verglichen mit der Auffassung in Deutschland und diese hat mit dem Rollenverständnis von Coach und Klient zu tun:

In China wird der Coach vom Klienten wie ein *Lehrer oder ein Experte* angesehen (Liu, 2014). Lehrer genießen in China sehr großen Respekt, ein Lehrer wird als Autorität und Fachmann angesehen, er ist ein Vorbild im Sinne von fachlichem Wissen und methodischem Können. Lehrer übernehmen aus der Perspektive der Schüler häufig auch eine Elternrolle und genießen somit gewissermaßen eine doppelte Autorität. Kombiniert mit einer starken Hierarchieorientierung der Chinesen stellt also der Coach eine Autoritätsperson mit einem großen Expertenwissen für alle Problemstellungen dar, die der Klient, der sich wie ein Schüler sieht, in ein Coaching einbringt.

Die Folge dieser Einstellung ist, dass der Klient *vom Experten eine Lösung für sein Problem erwartet*, eine Hilfestellung im Sinne von: „Sag mir, was ich tun soll. Was ist die richtige Lösung?“ Terese Bareth, die in China coacht, erklärt, wie sie mit einer solchen Situation umgeht: „Ich gehe auf ein solches Beziehungsangebot einfach nicht ein. Ich frage den Klienten einfach, ob ich ihm ein paar Fragen stellen kann, bevor seine Frage beantwortet wird. Am Ende unseres Coaching-Gesprächs ist er häufig sehr überrascht, dass er die Antwort geliefert hat und nicht ich.“

Dieses Wissen ist also wichtig für den Start des Coaching-Prozesses und dem Ansinnen des

Klienten, Lösungen zu liefern, muss sicherlich immer wieder im Lauf der weiteren Coaching-Sitzungen begegnet werden.

Vertraulichkeit

Ein anderer wichtiger Unterschied zu Deutschland ist das Thema *Vertraulichkeit der Inhalte des Coachings*. Während in Deutschland in der Regel die Inhalte der einzelnen Coaching-Sitzungen und die erzielten Ergebnisse absolut vertraulich behandelt und dem Auftraggeber nicht kommuniziert werden, herrscht in China vielfach eine andere Erwartungshaltung. Die beauftragende Instanz, also in aller Regel die Personalabteilung, erhebt häufig den Anspruch, über Fortschritte und Ergebnisse im Coaching, ja sogar über Inhalte einzelner Sitzungen, informiert zu sein.

Hier ist es wichtig, von Beginn an klare Vereinbarungen mit Auftraggeber und Klient zu treffen. Es kann sinnvoll sein, einen Kompromiss zu finden zwischen eigener Einstellung,

Arbeitsethos und dem Bedürfnis nach Steuerung und Information der Personaler.

Methoden im Coaching: Eine kulturelle Frage

Sind die Methoden, die man als Coach in China einsetzen kann, die gleichen wie im Westen oder müssen die gewohnten Methoden an die chinesische Kultur angepasst werden? Wie in vielen anderen Bereichen im Kontext von Mitarbeiterführung, Zusammenarbeit, Konfliktlösung gilt auch für Coaching, dass Vorgehensweise und Instrumente eine *kulturspezifische Anpassung* erfordern.

Systemische Fragen

Generell gilt: Die Fragen, die im systemischen Coaching gestellt werden, sind Fragen, die auch in China gestellt werden können. Allerdings können die Reaktionen darauf anders sein als in Deutschland. Zum Beispiel sind zirkuläre Fragen für die Chinesen ungewohnt

und sie müssen möglicherweise mehrfach mit Nachdruck gestellt werden, bevor sie verstanden und beantwortet werden. Die „Paradoxe Intervention“, also die Frage danach, wie eine Verschlimmerung des Zustands erreicht werden könnte, wird nach Aussage von Coaches und Therapeuten (die diese Techniken ebenfalls anwenden) anfangs möglicherweise zu Irritationen beim chinesischen Klienten führen: Warum soll er sich überlegen, wie sein Problem noch größer werden kann? Wenn man dem Klienten aber erklärt, dass das bewusste und stark übertriebene Produzieren des Problems eine Verhaltensänderung leichter macht, nämlich dann genau das Gegenteil zu tun, erkennt er schnell, wozu die Frage dient und wie wirksam sie sein kann. Auch hier kann mehrfaches Anwenden und „Einüben“ sinnvoll sein und dazu führen, dass der Klient erkennt, wozu die Frage dient bzw. wie wirksam sie sein kann.

Metapläne

Arbeiten mit klassischen Metaplan-Methoden kann sehr nützlich sein. Chinesische Klienten kennen vielleicht diese Methoden aus Trainingsveranstaltungen. Selbst wenn sie noch nicht mit den Methoden gearbeitet haben, werden viele mit der spielerischen Art des Brainstorming, des Kartenschreibens, der Clusterung auf einer Wand, der Visualisierung am Flipchart schnell vertraut sein. Gerade weil diese Methoden noch nicht so stark verbreitet sind in China, ist die im Westen zu beobachtende Sättigung noch nicht eingetreten, die Menschen sind mit mehr Neugier und Begeisterung bei der Sache. Voraussetzung ist immer, dass eine Methode gut erklärt wird – präziser, als dies in Deutschland erforderlich wäre.

An dieser Stelle sei auch kurz auf das *Thema Sprache* eingegangen: Natürlich ist es möglich, in China in englischer Sprache zu coachen, dennoch muss man bedenken, dass Nuancen möglicherweise verloren gehen, weil je nach Sprachniveau des Klienten die Fähigkeit zur genauen Benennung, beispielsweise von Gefühlen, eingeschränkt sein kann. Deshalb sind diejenigen Coaches in China klar im Vorteil, die in chinesischer Sprache Coachings durchführen können.



Testverfahren

Tests zur Feststellung persönlicher Tendenzen und Neigungen (z.B. Führungsstil, Konfliktlösungstyp, Kommunikationsstil, 360°-Feedback) werden von chinesischen Klienten sehr gut akzeptiert und ihr Einsatz hat sich bewährt. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlich anmutenden Werkzeuge bilden jeweils eine Ausgangsbasis, die die weitere Selbstreflexion stimuliert und dazu motiviert, weiter über sich selbst nachzudenken und mögliche gewünschte Änderungen zu definieren.

Feedback

Feedback ist eines der schwierigsten Instrumente in China. „Wenn ich Führungskräfte-Trainings hatte, haben die Teilnehmer immer gesagt, die schwierigste Aufgabe ist, Feedback zu geben, negative Feedbacks“, sagt Katrin Koch, Trainerin und Coach, die als Geschäftsführerin eines deutschen Weiterbildungsunternehmens mehrere Jahre in Peking gearbeitet hat. Nachgefragt, warum es für die Chinesen so schwer ist, kritisches Feedback zu geben, meint sie: „Weil man es nicht tut. Das haben sie von klein auf gelernt, dass sich so etwas nicht ziemt. Das ist die Angst vor Gesichtsverlust, auch davor, jemand anderem einen Gesichtsverlust zu bescheren. Und ich denke, es hat auch etwas mit der Kulturrevolution zu tun. Damals war man aufgefordert, zu kritisieren, und wenn man das dann tat, wurde man hart bestraft. Ich glaube, das ist noch ganz tief verwurzelt.“

Im Coaching ist jedoch Feedback zu geben, auch für den Klienten unangenehmes kritisches Feedback zu geben, unumgänglich. Wie in einer Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist auch in der Beziehung zwischen Coach und Klient Vertrauen der Schlüssel zur Akzeptanz von Feedback. Der Klient muss seinem Coach vertrauen und das Gefühl haben, dass der Coach ein *Verbündeter* ist, der ihm wirklich helfen will. Eine intensive persönliche Empathie und Nähe zwischen Coach und Klient ist hierfür die Voraussetzung. Gleichzeitig ist es sehr wichtig, wenn die Beziehung gut ist, *ehrliches Feedback* über

beobachtetes Verhalten, Fort- und Rück-schritte zu geben und eben keine indirekte, „gesichtswahrende“ Kommunikation zu praktizieren.

Visualisierungen

Visualisierung von Themen, zum Beispiel auf einem Flipchart, kann sehr hilfreich sein, weil dann zusätzlich zur Sprache eine weitere Möglichkeit der Verdeutlichung geschaffen wird. Dies gilt insbesondere für Coachings, die nicht in chinesischer Sprache stattfinden, aber selbstverständlich auch generell für alle Coachings. Visualisierung erleichtert auch das Verständnis des Klienten für Methoden, Beziehungskonstellationen, Hintergründe usw.

Arbeit mit nach Hause geben

Es kann im Coaching in China sinnvoll sein, dem Klienten Unterlagen und Hausaufgaben mitzugeben. Katrin Koch berichtet, dass es beispielsweise in Trainings in China wichtig ist, dass die Teilnehmerunterlagen umfangreich sind: „Es wird nach *Umfang* beurteilt, wie gut diese sind. In der traditionellen Art zu lernen geht es um *Masse*. Es wird auswendig gelernt und es ist für die chinesischen Teilnehmer gewöhnungsbedürftig, dass wir durch die interaktiven Methoden weniger Stoff durchnehmen. Da muss man eine Balance finden, dass man nicht zu wenig Material hat.“ Was für Trainings gilt, kann hier auch für Coaching übertragen werden: Unterlagen, die Zuhause durchgearbeitet werden oder die im Coaching besprochenen Themen vertiefen, werden von vielen chinesischen Klienten als hilfreich und sinnvoll betrachtet.

Anforderungen an den Coach

Welche Qualitäten und Fähigkeiten muss ein Coach mitbringen, um in China erfolgreich zu sein? Und kann ein Deutscher, Brite oder Amerikaner ein guter Coach für chinesische Klienten sein? Aus den bereits beschriebenen Besonderheiten von Coaching in China geht hervor, dass ein fundiertes Wissen um Füh-

rung in China kombiniert mit einem tieferen Verständnis für die chinesische Kultur eigentlich unabdingbar ist. Es gibt internationale Firmen, die westliche Coaches einfliegen lassen, mit denen sie in ihrem Heimatland zusammenarbeiten. Das kann funktionieren, wenn der Coach aus dem Westen viele Jahre Erfahrung in der Zusammenarbeit mit chinesischen Kollegen und Mitarbeitern hat. Ist dies nicht der Fall, wird sich der Coach schwer tun mit den Besonderheiten der Führung in China.

Richtig Zuhören

Zuhören können ist noch wichtiger in China als im Westen. Ein guter Coach muss viel mehr zuhören als reden und (siehe oben) sollte der Einladung der chinesischen Klienten nach Ratschlägen und fertigen Lösungen widerstehen. Gerade am Anfang neigen die Klienten dazu, ihrem Coach zuhören zu wollen.

Hinzu kommt die *kulturbedingte Zurückhaltung* der Chinesen im Gespräch. Anders als Deutsche oder Amerikaner sind sie eher reserviert, denken lange nach, bevor sie antworten und antworten eher vorsichtig. Hier kommt es für den Coach darauf an, auf die Anfänge zu achten. Äußert ein Klient beispielsweise, dass keiner seiner Mitarbeiter hart genug arbeiten will, dann steckt möglicherweise eine Generalisierung in der Wahrnehmung des Klienten dahinter. Oder wenn eine Klientin sagt, sie kann eine Tätigkeit nicht gut ausführen, hat sie möglicherweise eine Selbst-Begrenzung übernommen. Es kann dann sinnvoll sein, den Klienten bzw. die Klientin zu bitten, mehr darüber zu erzählen. Und dann ist Zuhören wichtiger als Fragen.

Vertrauen und Verständnis aufbauen

Vertrauenswürdigkeit ist immens wichtig und es dauert in der Regel mindestens zwei oder drei Sitzungen, bis der Klient dem Coach wirklich vertraut. Vertrauen muss erst verdient werden in China, daher kann es sinnvoll sein, mit dem Klienten gemeinsam essen zu gehen und persönliche Dinge aus dem eigenen Leben zu erzählen (Liu, 2014). Die im Westen häufig

übliche Distanz des Coachs ist in China nicht zielführend.

Verständnis für das Business des Klienten ist hilfreich. Der Coach sollte eine Kenntnis der Branche mitbringen, in der der Klient arbeitet, und dessen Rolle in der Organisation beurteilen können. Dies wird seine Akzeptanz beim Klienten erleichtern, das Vertrauen in seine Kompetenz verbessern und insgesamt für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung hilfreich sein.

Flexibilität

Flexibilität ist eine Eigenschaft, die jeder zwingend benötigt, der in China geschäftlich erfolgreich sein will. So kann es beispielsweise in Verhandlungen äußert nachteilig sein, wenn man sich in typisch deutscher Manier *zu starr auf eine vorbereitete Agenda fixiert*. Es kann sein, dass der chinesische Partner ganz spontan ein anderes Thema besprechen oder vorziehen will, das nicht oder noch nicht auf der Agenda steht. Verweigert man dies, kann es passieren, dass der Partner misstrauisch wird und dies konterkariert wiederum den Aufbau des Vertrauensverhältnisses.

Auch im Coaching-Prozess selbst ist diese Flexibilität angebracht. Möglicherweise hat man einen bestimmten gemeinsam aufgestellten Plan, aus dem hervorgeht, was in der nächsten Sitzung mit dem Klienten bearbeitet wird. Bei der nächsten Sitzung jedoch hat dieser ein neues Problem oder eine Angelegenheit ist dringlicher als die zuvor genannte. Der Coach sollte zwar seinem Klienten helfen, sich in einer bestimmten Richtung zu entwickeln, aber

er sollte auch flexibel genug sein, den Plan zu ändern wenn notwendig.

Intuition

Intuition wird gemeinhin als eine wichtige Eigenschaft für einen Coach angesehen. In China wird noch mehr davon gebraucht, denn was auch immer an Konflikten und Problemen angesprochen wird, man kann als Coach davon ausgehen, dass es nur ein Kratzen an der Oberfläche darstellt. Die wirklich relevanten Themen *liegen tiefer* und um dies zu beurteilen, ist Intuition unerlässlich.

Ausblick: Wie wird sich Coaching in China weiterentwickeln?

Coaching ist – momentan – ein „hot topic“ und „trendy“ in China. Aber die Möglichkeit besteht, dass das Interesse für Coaching schnell wieder abkühlt – ebenso wie es anderen Trends erging, die aus dem Westen importiert wurden.

Doch mehrere Effekte sprechen dagegen: Die Wirtschaft wächst zwar nicht mehr mit zweistelligen Wachstumsraten, aber absolut gesehen findet immer noch ein sehr starkes Wachstum statt. Dies bedeutet einen erhöhten Bedarf an Führungskräften für die Top-, die mittlere und untere Führungsebene. Zugleich gibt es schon jetzt eine Knappheit an erfahrenen Führungskräften in China, wie eingangs dargestellt. Hieran dürfte sich entsprechend auf absehbare Zeit kaum etwas ändern. Und obwohl Coaching kostspielig und der Nutzen nicht leicht zu quantifizieren ist, steigt die Akzep-

tanz dieser Maßnahme bei chinesischen Unternehmen. Denn mit zunehmender Verbreitung des Instruments wird die Wirkung auch gesehen: Führungskräfte, die ein Coaching durchlaufen haben, reifen und werden auf eine nächsthöhere Ebene befördert oder bekommen eine wichtigere Rolle im Unternehmen.

Es ist also anzunehmen, dass das Thema Coaching noch für eine ganze Weile „heiß“ bleibt in China.

Besonderer Dank geht an Terese Bareth und Katrin Koch für ihre Bereitschaft, ihr Fachwissen in diesen Beitrag einzubringen.

Die Autorin



Foto: Susanne Baur

Brigitte Ott-Göbel, Dipl.-Betriebswirtin, über 25 Jahre lang Managerin im internationalen Vertrieb der Automobilbranche, arbeitete viele Jahre mit chinesischen Partnern. Seit 2009 selbständige Beraterin, Trainerin und systemischer Coach für Führungskräfte. Besonderes Engagement in der Förderung junger weiblicher Nachwuchskräfte. Lehraufträge an Hochschulen in Human Resources und Leadership und an zwei chinesischen Universitäten. Ihr aktuelles Buch „Vom Drachen zum Panda“ beruht auf ihrer intensiven Auseinandersetzung mit der jungen Generation Chinas und deren veränderten Wertevorstellungen.
www.ott-goebel-consulting.com

Literatur

- » **Gallo, Frank (2014)**. Executive Coaching in China. Abgerufen am 14.07.2015: www.chinacalypso.com/content/executive-coaching-china.
- » **Liu, Xiang Hong (2014)**. Chinesen coachen – eine interkulturelle Expedition. In Coaching-Magazin, 3/2014, 24–29.
- » **Ott-Göbel, Brigitte (2015)**. Vom Drachen zum Panda. Wien: vsm-literatur.
- » **Schäck, Thore (2012)**. Entwicklung des Coaching. Abgerufen am 13.07.2015: www.coaching-globe.net/detail/article/entwicklung-des-coaching.html.

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschlands 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 3,50 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten