

Kurzbeitrag

Sylvia Schroll-Machl

Interkulturelle Kooperation konkret – Ein Bericht aus der Praxis des interkulturellen Coaching

1 Einführung

Mit der immer weiter fortschreitenden Globalisierung und dem damit einhergehenden Bewusstsein um die Bedeutung interkultureller Kompetenz stieg zunächst die Nachfrage nach interkulturellen Trainings und seit ein paar Jahren auch die nach interkulturellen Coachings. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Literatur wider: Während es zu interkulturellen Trainings inzwischen eine Fülle von wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Publikationen gibt, müssen die Aspekte interkulturellen Coachings noch immer weithin heuristisch im Sinne einer Darstellung der vorfindbaren Praxis behandelt werden. Eine systematische Bearbeitung dieses Feldes existiert so gut wie nicht (Blümel 2005). Insofern kann auch der Anspruch dieses Beitrags so umrissen werden: Er will aus der gelebten, angebotenen und nachgefragten Praxis berichten, diese anhand eines einfachen Modells etwas strukturieren und mit konkreten Beispielen aus der deutsch-indischen Kooperation illustrieren.

2 Was ist interkulturelles Coaching?

Die Intention eines interkulturellen Coachings ist es, international tätigen Fach- und Führungskräften Unterstützung bei der Lösung kommunikativer und interaktiver Probleme in der internationalen Zusammenarbeit und im interkulturellen Management zu liefern (SIETAR 2003; Kinast 2005; Barmeyer 2003; Clement/Clement 1999; Blümel 2005). Ergänzend zu den diversen existierenden Coachingansätzen stellt es damit eine Coachingart mit klarer thematischer Schwerpunktsetzung (Schreyögg 2003) dar. Es geht in dialogischer Form auf die spezifischen Bedürfnisse und Fragen des Coachee ein, auf konkrete Fälle und konkrete Projekte, bietet den Schutzraum des Vieraugengesprächs und Diskretion. Kurz: Interkulturelles Coaching ist eine persönliche, prozessorientierte, interkulturelle Beratung auf individueller

Ebene, das auf den konkreten Qualifizierungsbedarf abgestimmt ist und den Lerntransfer sichert.

Im Unterschied zu interkulturellen Trainings ist interkulturelles Coaching kein „Standardprogramm“, sondern eine Fortbildung mit perfektem Zuschnitt (Bolten 2001, 2003; Barmeyer 2005). Die Trennlinie zwischen Coaching und Training ist fließend: Je mehr es um die Vermittlung von interkulturellem Know-how geht und die Inhalte deshalb zwangsläufig standardisierter und stereotyper sind, desto angemessener ist es, von interkulturellem Training zu sprechen (z.B. durchaus auch als Einzeltraining). Je mehr sich der Schwerpunkt auf die konkrete, fallbezogene Beratung verlagert, desto treffender ist der Lernprozess als interkulturelles Coaching zu bezeichnen (durchaus auch als Gruppencoaching). Dabei kann ein Training bereits Coachingelemente beinhalten und ein Coaching braucht manche Trainingselemente.

Die Anlässe für ein interkulturelles Coaching sind so vielfältig wie die internationalen Konstellationen, in denen viele Fach- und Führungskräfte arbeiten: Am augenfälligsten natürlich, wenn ein Mitarbeiter als *Expatriate* (mit seiner Familie) für einige Zeit in ein anderes Land versetzt wird oder *Expatriates aus anderen Ländern* in Deutschland arbeiten. Doch auch vom internationalen Personalaustausch abgesehen, verbringt ein Großteil der heute Berufstätigen sehr viel Zeit mit interkulturellen Kontakten: mit *internationalen Kunden*, innerhalb *internationaler (virtueller) Teams* oder durch die Kooperation zwischen der *Zentrale* und den Kollegen der *ausländischen Tochterfirma*. Sie alle müssen mit einem fremdkulturellen Arbeits- und Managementstil zurechtkommen. Stets warten dabei – fachlich und persönlich – große Herausforderungen auf die Betroffenen, die dringend der Unterstützung durch interkulturelles Know-how bedürfen, sollen diese Herausforderungen zügig und mit möglichst wenig Blessuren für alle Beteiligten bewältigt werden.

3 Wie sieht ein typisches interkulturelles Coaching aus?

Die individuelle, person- und fallzentrierte Bearbeitung der individuellen interkulturellen Aufgaben- oder Problemstellung des Coachee ermöglicht

und erfordert die Ergänzung der kulturellen Ebene (darauf sind interkulturelle Trainings weitgehend reduziert) um die Berücksichtigung diverser Faktoren, die der *Persönlichkeit* und den spezifischen *situativen* Bedingungen entspringen und in der Realität stets gleichzeitig und systemisch mit den kulturellen Elementen verzahnt wirksam sind (Clement/Clement 1999). Obgleich durchaus diverse Formen interkulturellen Coachings existieren (Abb. 1), ist der Dreiklang Kultur-Person-Situation allen gemein.

Abb.1: Formen interkulturellen Coachings

Form	Charakteristik
Einzelcoaching	Coaching einer Einzelperson
Gruppencoaching	Coaching eines bestehenden Teams bzw. einer kollegialen Kleingruppe
Selbstcoaching	Techniken und Materialien, um das im Einzel- bzw. Gruppencoaching Erarbeitete langfristig einsetzen und weiter entwickeln zu können
Schattencoaching	Begleitung des/der Coachee/s „im Feld“
Hybridbildung Coaching-Training	abwechselnder oder verzahnter Einsatz von interkulturellem Coaching und interkulturellem Training
<i>Grundsätzlich kann Coaching punktuell und prozessual stattfinden.</i>	

3.1 „Kultur“ - Nationalkulturen

Die Nachfrage nach einem interkulturellen Coaching ist meist vom Wunsch nach Erwerb interkulturellen Know-hows und der Vertiefung interkultureller Kompetenz geprägt – ausgelöst durch Unsicherheit, durch akute Störungen der Handlungsabläufe im interkulturellen Feld, durch vermehrten Stress, durch Unzufriedenheit aufgrund enttäuschter Erwartungen, durch die Beobachtung divergierender Arbeitsstile, durch Irritationen aufgrund „unverständlicher“ Erlebnisse, durch Konflikte oder durch den Wunsch, sich auf eine Auslandsentsendung oder eine anspruchsvolle internationale Aufgabe vorzubereiten. Ein erstes, wesentliches Ziel des interkulturellen Coachings besteht darin, für mögliche Kulturunterschiede zu sensibilisieren und Kenntnisse über die Zielkultur/en zu vermitteln.

Beispiel: Ein Deutscher wurde nach Indien entsandt, um dort am Aufbau einer Produktionsstätte maßgeblich mitzuarbeiten und seine beiden deutschen Kollegen vor Ort zu unterstützen. Er lebt bereits einige Wochen in Indien, bevor er ein interkulturelles Coaching aufsucht. Fast zeitgleich wurden auch zwei indische Kollegen nach Deutschland geholt, damit sie hier Einblick in diverse Prozesse erhalten, um sie dann in Indien umsetzen zu können. Auch sie erhalten ein Coaching. Der Deutsche wie auch die Inder kommen dabei mit dem Wunsch, sowohl Antworten auf ihre Fragen zu erhalten, wie auch weitere Informationen zu bekommen, was sie sonst noch im Umgang mit ihren jeweiligen fremdkulturellen Partnern wissen und beachten sollten.

Fragen des Deutschen lauten beispielsweise: Wie kann er den Know-how-Transfer organisieren? Wie stellt er maximales Lernen der Inder sicher? Wieso sind Inder so extrem hierarchieorientiert und wie soll er sich angesichts dessen in Indien positionieren? Sein Gefühl sagt ihm, dass er die auf deutschen Vorstellungen basierenden Zeitvorgaben des deutschen

Managements in Indien nicht einhalten können wird. Die Bedingungen sind einfach zu verschieden von Deutschland. Was kann er machen?

Fragen der Inder sind u.a.: Wie bekommen sie in Deutschland Kontakte? Die Einsamkeit, die Wochenendruhe, das Beschränken der Kontakte seitens des Chefs und der Kollegen auf die Arbeit wird ihnen zunehmend unerträglicher. Wen dürfen sie für ihre ganz banalen Alltagsfragen ansprechen? Was sind sonst geeignete Smalltalkthemen? Wieso brauchen sie sogar firmenintern Termine zur Besprechung dessen, wozu sie eigentlich hier sind? Sie haben deutsche Diskussionen erlebt. Wieso sind diese so aggressiv? Wie können es deutsche Mitarbeiter wagen, ihre von der Meinung des Chefs und sogar von der Meinung eines Kunden abweichende Meinung zu äußern?

Ein wesentlicher Baustein des interkulturellen

Coachings für beide Seiten besteht in der Erörterung entscheidender, unterschiedlicher deutsch-indischer Kulturstandards (Schroll-Machl 2005; Mitterer/Mimmler/Thomas 2006), denn sie liefern Erklärungen für die Beobachtungen und geben Anhaltspunkte, wie sich die Coachees ihrerseits verhalten könnten (Abb. 2).

Abb. 2: Einige wesentliche indische und deutsche Kulturstandards im Kontrast

Indische Kulturstandards	Deutsche Kulturstandards
Hierarchie als Organisationsprinzip	abstrakte Strukturen als Organisationsprinzip
Familienkollektivismus	Individualismus
Primat der Beziehungsebene	Primat der Sachebene
indirekter, impliziter Kommunikationsstil	direkter, expliziter Kommunikationsstil
polichrones Zeitverständnis	monochrome Zeitplanung

3.2 „Persönlichkeit“ - Führungskraft, Mitarbeiter

Im Zentrum eines Coachings steht immer der Klient mit seiner Persönlichkeit, seinem Temperament, seiner Berufs- und Lebenserfahrung. So liegt bereits während der Erarbeitung des Kulturvergleichs der Schwerpunkt auf dem Abgleich der persönlichen Charaktereigenschaften des Klienten mit den Kulturstandards des Ziellands (sein „Kulturprofil“). Denn die Stimmigkeit des Mitarbeiters zu seinem Umfeld, seine Passung zur internationalen Aufgabe und zur Zielkultur, seine individuellen Stärken und Schwächen sind es, die in der Interaktion mit den anderen zu Problemen und Synergieeffekten führen. Durch die Reflexion der Befindlichkeit des Coachee und seines Erlebens sind die kleineren und größeren Kulturschocksymptome und ihre Auslöser aufzuspüren, um dann die eigenen affektiven, kognitiven und behavioralen Spielräume zu ihrer Bewältigung auszuloten.

Konkrete Coachingfragen lauten: Welche Einstellung hat der Coachee zu den einzelnen Kulturstandards? Wie schätzt er sich selbst ein auf den Skalen der kontrastiven Kulturstandards? Was fällt ihm leicht an der anderen Kultur zu akzeptieren? Was schwer? Was lebt er bereits? Je mehr es möglich ist, auf bislang gemachten, eigenen Erfahrungen des Coachee aufzubauen, umso ergiebiger ist die Fragestellung: Was wären / waren Lösungsansätze zur Überbrückung der Kulturunterschiede? Was erlebte „best practices“? **Damit wird nicht nur Wissen erworben, sondern Erfahrenes kognitiv aufgearbeitet**

und in den richtigen Kontext gestellt.

Etwas mehr Zeit braucht die Fragestellung: Wie bekommt der Coachee Zugang zu den Aspekten der Fremdkultur, die ihm gegen den Strich gehen? Wie kann er innere Blockaden überwinden, um auf die anderen zuzugehen bzw. wie kann er sich bremsen, um einen Konflikt zu verhindern? Denn er wird nicht die Fremdkultur ändern, er kann nur seine Einstellungen und sein Verhalten ändern, und muss trotzdem mit allen Aspekten der Fremdkultur zurechtkommen.

Mit Expatriates nimmt zudem die Diskussion der jeweiligen Kulturschockphänomene einen relativ breiten Raum ein. Wie geht es mir, dem Coachee? Den Angehörigen? Was macht diese Art zu leben und zu arbeiten mit uns? Wie überleben wir das möglichst produktiv (z.B. den Umzug der Familie, die Trennung von der Familie, das extreme Alleinsein im Ausland, die wochenlange Reisetätigkeit)? Und der Königsweg zur Bewältigung besteht natürlich darin, den inneren positiven Schlüssel zu dieser Situation zu finden und nicht nur die Belastungen zu sehen (Thomas u.a. 2005).

Immer wieder stellt es sich heraus, dass die Frage nach den Motiven für die interkulturelle Arbeit ein Schlüssel ist, wie leicht und gut sich jemand auf die andere Kultur einstellen kann und mag. Und das führt unweigerlich ganz generell zum Thema: Welche Persönlichkeitseigenschaften befördern und begünstigen generell interkulturelle Kompetenz und interkulturellen Erfolg (Thomas u.a. 2005)? Wie würde sich der Coachee hier einschätzen? Wo liegen seine Potenziale?

Beispiele: Bei der Erörterung bzw. dem Durchspielen der Fragen des Coachee im Rollenspiel können je nach individuellem Fall beispielsweise folgende Aspekte bedeutsam werden:

Bei Deutschen: Inwiefern ist ein Deutscher ein Familienmensch? Welche seiner diesbezüglichen Eigenschaften und Lebensumstände wirken auf indische Geschäftspartner vertrauensbildend, welche eher befremdlich? Wie steht es um seine Empathie? Was umfasst Empathie in Indien? Was ist für ihn leistbar? Wie drückt sich jemand verbal aus? Um

welche Elemente der Rücksichtnahme und der Diplomatie kann er sein Verhalten anreichern?

Für Inder: Welche Elemente des Lebens in Deutschland und mit Deutschen sind positiv? Wie sind diese auszubauen? Was sind die „Schmerzpunkte“ in Deutschland? Was könnte hier der eigene(!) Beitrag sein zur Verbesserung der Situation? Was ist der Zuständigkeits- und Kompetenzbereich des Coachee? Welche Erwartungen werden somit an ihn gestellt? Wie kann er sie zunehmend selbstständig(!) erfüllen? Wie erreicht der Coachee, dass seine deutschen Partner flexibel sind, wenn er das zur Erfüllung seiner Aufgabe braucht?

Oft mündet der Coachingprozess nicht nur in werterebezogene Verhaltens- und Einstellungsänderungen, sondern führt generell zu einer Neubewertung der bisherigen Art der Nutzung von Managementtools bzgl. Führung, Konfliktmanagement, Organisations- und Planungstechniken, Kommunikationsmuster etc. Denn die professionellen Fertigkeiten, die jemand hat und selbstverständlich auch international anwendet, führen häufig nicht zum gewünschten Erfolg.

3.3 „Situation“ – Unternehmen, Firma

Die meisten Ansätze zum interkulturellen Coaching beschränken sich de facto auf die Ebenen „Kultur“ und „Person“ (Blümel 2005; SIETAR 2003; Barmeyer 2005), für Gruppencoachings noch ergänzt um gruppenspezifische Aspekte (Bolten 2003). Das ist jedoch nicht immer ausreichend. Denn der Klient agiert in einer konkreten Situation und innerhalb einer konkreten Organisation, deren Erwartungen er zu erfüllen hat. Das definiert sein Handlungsfeld im selben Ausmaß wie die kulturellen und die Persönlichkeitsfaktoren.

Solange die Dinge unproblematisch sind, ist alles okay. Doch wenn nicht? Bei der interkulturellen Zusammenarbeit bleiben die für eine Situation typischen Managementprobleme erhalten, sie bekommen im interkulturellen Kontext jedoch eine zusätzliche Färbung:

- (a) Die Frontlinie, an der sie stattfinden, wird als mit der Grenzziehung zwischen den beteiligten Kulturen vielfach identisch erlebt. Es sind „die Inder“ bzw. „die Deutschen“, die die Probleme verursachen. Das ist richtig und falsch zugleich: Mutter-Tochter-Konflikte bleiben beispielsweise Konflikte mit der Zentrale - sie verstärken sich aber, indem man zum Einen der jeweils anderen Seite Vorsätzlichkeit unterstellt und zum Anderen den Konflikt jeweils auf kulturtypische Art austrägt. Oder: Ein Hauptproblem stand-

ortverteilter Kooperation ist immer, dass die bestehende Kommunikation nicht ausreichend ist, international standortverteilte Kooperation braucht „nur“ noch mehr Kommunikation. Oder: Konflikte zwischen front-office und back-office, Konflikte innerhalb von Matrixstrukturen, Konflikte zwischen Entwicklung und Vertrieb usw. sind sprichwörtlich - mit einer internationalen Verteilung der Rollen auf verschiedene Kulturen verschärfen sie sich jedoch noch.

- (b) Die organisatorischen Strukturen und Bedingungen sind auf beiden Seiten zwangsläufig jeweils kulturtypisch geprägt, ohne dass das den Beteiligten bewusst ist. Somit kollidieren keinesfalls nur Verhaltensmuster von Individuen, sondern ganze Prozesse und Systeme sind inkompatibel. Das gilt leider sogar oft für Vorgaben zur Internationalisierung, wenn sie die Vorstellungen, wie man diese Aufgabe auf „professionelle“ Weise im eigenen Land bewältigen würde, generalisiert.

Für die „Pendler“ zwischen den kulturellen Welten, die diese Konflikte hautnah erleben und in ihnen als Akteure maßgeblich mitwirken, taucht dieser Themenkomplex fast immer prismatisch zusammengefasst im Problem der Sandwichposition auf: Wie ist der Spagat zwischen der Zentrale bzw. dem Mutterhaus auf der einen Seite und dem internationalen Wirkungsfeld bzw. der ausländischen Tochter auf der anderen Seite zu schaffen? Oder, um einen deutschen Coachee zu zitieren: „Das Hauptproblem ist oft die Heimatfront.“ Interkulturelles Coaching hat den Anspruch, diese Probleme ebenfalls ins Auge zu fassen. Interkulturell kompetente Ansätze müssten optimalerweise die relevanten kulturellen Aspekte auch organisatorisch abbilden.

Sitzt, was meistens der Fall ist, das untere oder mittlere Management im Coaching, dann stehen die Rahmenvorgaben für die internationale Zusammenarbeit im Fokus und die Gedanken kreisen um folgende Themenstellungen: Wann, wo, wie sind (massive) Schwierigkeiten bereits aufgetaucht oder vorherzusehen? Welche Bedingungen und Zeiträume sind vom Coachee zu beeinflussen? Was ist zu tun und auch leistbar? Welche Personen sind firmenintern um Verständnis und Unterstützung ansprechbar?

Beispiel: Ein deutsches Unternehmen hat einen Großteil seiner Produktion nach Indien ausgelagert, die Entwicklung und den Verkauf aber überwiegend in Deutschland belassen, obwohl viele wichtige Kunden in Asien sitzen. Das führt zu vielen Reibungspunkten, zu deren Verringerung nun die Idee entstand, einige Inder als Expatriates in die deutsche

Zentrale zu holen. Sie erhalten ein Coaching, damit sie ihre Aufgabe, Brücke zwischen den Welten zu sein, besser bewältigen können. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass sich die indischen Expatriates gegenüber der machtvollen deutschen, hoch bürokratischen Zentrale zumindest behaupten. Folgende Verhaltensschritte und Maßnahmen werden u.a. dazu im Laufe des Coachingprozesses mit den indischen Expatriates und einigen immer wieder gastweise anwesenden, deutschen, unter den Problemen ebenfalls leidenden Kollegen eingeleitet: (a) Regelmäßige Meetings mit den deutschen Zuständigen, die durch die Inder vorbereitet werden. (b) Die Inder benennen die Probleme zwischen ihren asiatischen Kunden und der deutschen Zentrale, die die Kunden den Deutschen gegenüber so direkt nicht formulieren würden, und sie stellen den Deutschen (kritische) Fragen, wenn sie deren Argumentation nicht nachvollziehen können; (c) Die Inder richten ihre fallbezogenen Anfragen und Anliegen ungeachtet hierarchischer Positionen und abteilungsgreifend an die Deutschen und zwar in einer Weise, dass diese auch darauf eingehen (müssen). (4) Vorgaben zum internen Informationsfluss und Dokumentationssysteme werden im Einzelfall flexibel gehandhabt, z.B. indem sie erst im Nachhinein erfüllt werden.

Sitzt das Top-Management im Coaching, was bei Mittelständlern öfter der Fall ist, können aufgrund des interkulturellen Wissens die Bereitstellung der notwendigen und begünstigenden Rahmenbedingungen erörtert werden: realistische zeitliche Planungshorizonte; die Einschätzung der erforderlichen Zusatzkosten angesichts der kulturspezifischen Bedingungen; günstige organisatorische Maßnahmen und die Etablierung einer geeigneten Struktur; der unentbehrliche Aufbau persönlicher Kontakte auf hierarchisch höchster Ebene und danach die Inthronisation der fachlich zuständigen Mitarbeiter; die Ausstattung des Reisebudgets für die involvierten Fach- und Führungskräfte bzw. die Ermöglichung eines entsprechend umfangreichen Personalaustauschs usw. Kurzum: Es können durch die Erörterung der internationalen Aufgabenstellung unter Berücksichtigung der Kulturspezifika etliche Aspekte des nötigen finanziellen, zeitlichen, strukturellen und persönlichen Investitionsaufwands berücksichtigt und eingeplant werden.

Beispiel: Ein Projektmanager, der für die Verlagerung einer Produktion von Deutschland nach Indien zuständig ist, hat das Gefühl, nicht voran zu kommen. Er wird zwar in Indien jedes Mal freundlich und höflich empfangen, es wird mit ihm auch vieles besprochen, doch wann was von seinen Vorschlägen

umgesetzt wird, ist ihm ein Rätsel. Im Coaching des Führungskreises (Projektleiter, Werksleiter der deutschen Werke und Führungskräfte, die aufgrund der Matrixorganisation inhaltlich mit Indien zu tun haben) kristallisiert sich klar heraus, dass ähnliche, wenn auch nicht ganz so massive Probleme alle „Matrixchefs“ und sogar die Expatriates in Indien haben, und dass eigentlich nur umgesetzt wird, was mehr oder weniger zufällig vom Werksleiter gesagt oder bestätigt wird. Rückfragen kommen, wenn überhaupt, nur an den Werksleiter.

Mit diesen Erkenntnissen geht es an die Erstellung einer neuen Struktur: Der Werksleiter übernimmt künftig klar die Chefposition. Er betont offiziell vor dem indischen Geschäftsführer und dessen leitenden indischen Mitarbeitern, dass der Projektleiter quasi als seine rechte Hand in Indien agiert, der unmittelbar „in seinem Auftrag“ die Produktion nach Indien verlagert. Die Matrixchefs „ordnen sich“ künftig hinsichtlich des Indienprojekts dem Projektleiter „unter“ und sprechen sich vor jeder ihrer Aktionen mit dem Projektleiter ab und vice versa. Die Expatriates vor Ort in Indien werden entsprechend ihrer fachlichen Funktion als den Projektleiter unterstützende Consultants an die jeweiligen indischen Hierarchieebenen angedockt. Nicht nur der Projektleiter reist nach Indien, sondern auch der deutsche Werksleiter intensiviert seine Reisetätigkeit an den Meilensteinen des Projekts und hält ebenfalls persönlichen Kontakt zum indischen Geschäftsführer, um bei Problemen den Projektleiter angemessen stützen zu können. - Damit ist dem indischen Kulturstandard „Hierarchie als Organisationsprinzip“ auf eine Weise entsprochen, mit der die Deutschen gut leben und arbeiten können. Ohne systematische Analyse wären sie auf diesen Ansatz nicht gekommen.

4 Schlussfolgerung

Interkulturelles Coaching wurde eingangs als thematisch zentriertes Coaching bezeichnet und als solches wurden seine möglichen Inhalte in diesem Beitrag auch dargestellt. Denn interkulturelle Kompetenz besteht per Definition darin, dass (a) kulturelles Wissen erworben und (b) in eigenes, adäquates Handeln umgesetzt wird. Ersteres leisten auch interkulturelle Trainings, das Zweite ist die eigentliche Aufgabe des Coachingprozesses.

Literatur

- Abele, Eberhard, Jürgen Kluge, Ulrich Näher (Hg.) (2006): Handbuch Globale Produktion. München
 Barmeyer, Christoph (2003): Interkulturelles Coaching und seine Teilsysteme: Kontext – Mensch – Prozess;

- in: SIETAR Journal, Heft 1, 18-21
- Barmeyer, Christoph (2005): Interkulturelles Coaching; in: Christopher Rauen (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen, 241–272
- Blümel, Frances (2005): Interkulturelles Coaching – eine empirische Untersuchung zur Präzisierung eines umstrittenen Begriffs. Unveröffentlichte Magisterarbeit an der TU Chemnitz
- Bolten, Jürgen (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen; in: Wilhelm Schmeisser (Hg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München
- Bolten, Jürgen (2003): Phasen des interkulturellen Team-Coachings; in: SIETAR Journal, Heft 1, 11-14
- Clement, Ute, Ulrich Clement (1999) : **Interkulturelles Coaching**; in: Klaus Götz (Hg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Mering, 157- 168
- Kinast, Eva (2005): Interkulturelles Coaching; in: Alexander Thomas, Eva Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen, 217-228
- Mitterer, Karin, Rosemarie Mimler, Alexander Thomas (2006): Beruflich in Indien. Göttingen
- Schreyögg, Astrid (2003): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt, 6. Aufl.
- Schroll-Machl, Sylvia, Ivan Novy (2003): Beruflich in Tschechien. **Göttingen**
- Schroll-Machl, Sylvia (2005): Doing Business with Germans. Their Perception – Our Perception. Göttingen, 2. Aufl.
- Schroll-Machl, Sylvia (2003): Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen, 2. Aufl.
- Schroll-Machl, Sylvia, Eva Kinast (2003): Interkulturelle Konflikte lösen. Ansätze für ein Strategiekonzept interkulturellen Handelns in Unternehmen; in: Organisationsentwicklung, 3
- SIETAR Journal (2003): Coaching im interkulturellen Kontext, Heft 1
- Slate, Emily, Sylvia Schroll-Machl (2006): Beruflich in USA. Göttingen
- Thomas, Alexander, Eva Kinast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.) (2005): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen, 2. Aufl.
- Thomas, Alexander, Stefan Kammhuber, Sylvia Schroll-Machl (Hg.) (2003): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit: Göttingen

Dr. Sylvia Schroll-Machl
Interkulturelle Psychologie
Pfleggasse 15
D 94469 Deggendorf
S.Schroll-Machl.R.Machl@t-online.de