9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

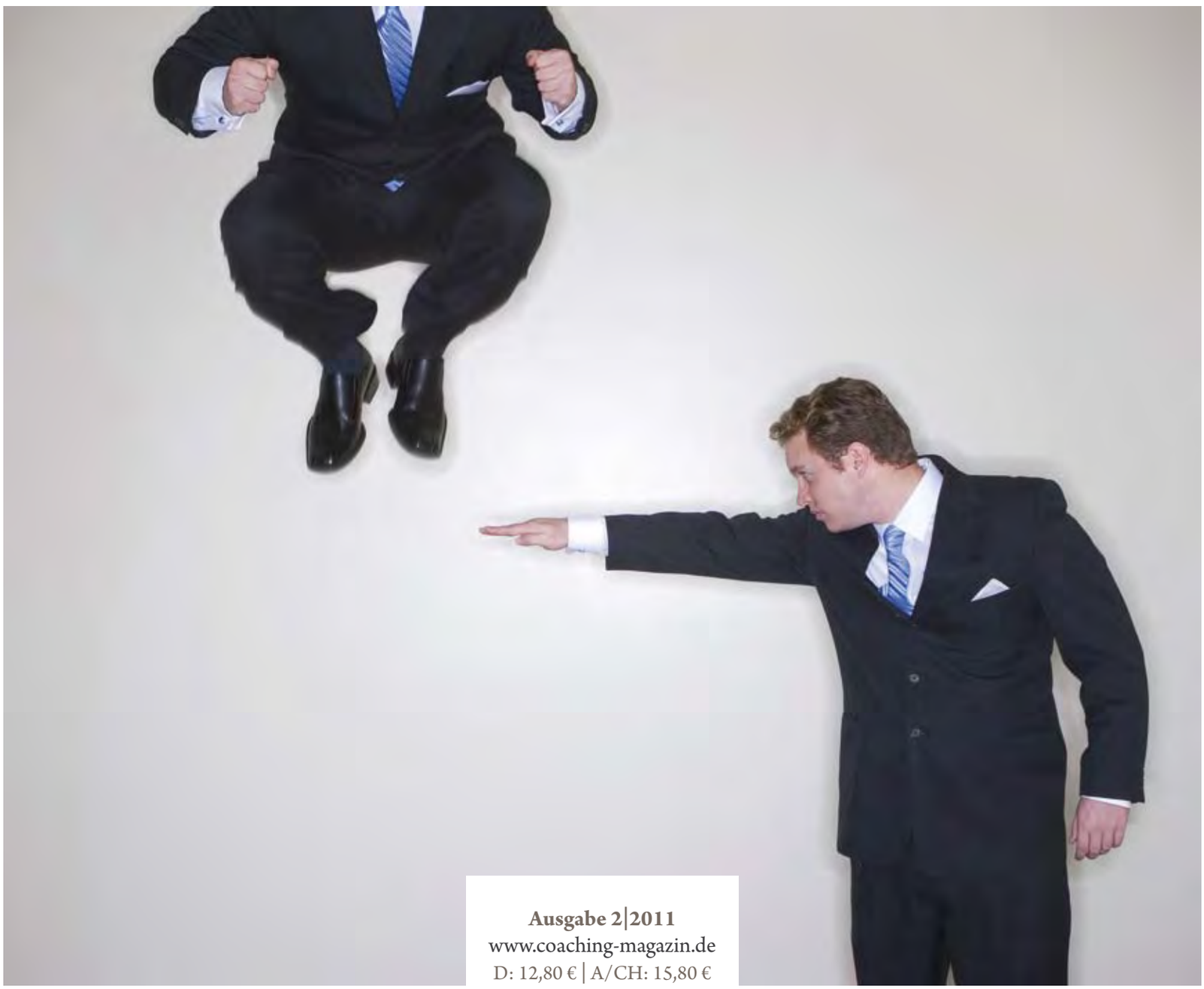
Die entscheidende dritte Frage
Ein Coaching-Tool für Konfliktlösung | **S 41**

Pro & Kontra
Coaching mit Klopfen? | **S 44**

Wissenschaft
Auswahl von Führungskräfte-Coachs | **S 46**

Menschen verändern zu wollen, ist ein Anspruch, an dem man nur scheitern kann.

Dr. Walter Schwertl im Interview | **S 12**



Ausgabe 2|2011
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coachs, 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 Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: *www.coaching-magazin.de/abo*

Erfolgreiches Coaching in der arabischen Welt

Von Amel Karboul

Zum ersten Mal erlebt nun auch die arabische Welt einen hohen Transformationsdruck. In den wohlhabenden Nationen des Mittleren Ostens hat der Bedarf an Leistungsmaximierung und ein starkes Wettbewerbsumfeld in den letzten drei Jahren stark zum Aufschwung von Coaching beigetragen. Durch die heutigen Revolutionen in Tunesien, Ägypten und in anderen weniger wohlhabenden Nationen wird die Professionalisierung der Führung zum kritischen Erfolgsfaktor.

Vielfalt

Starten wir mit einem großen Missverständnis: So etwas wie einen typisch arabischen Klienten gibt es nicht. Man trifft auf konkrete Manager aus Marokko, Ägypten, dem Libanon oder den Vereinigten Arabischen Emiraten (UAE). Die geografische, politische, kulturelle, wirtschaftliche und soziale Vielfalt von nordafrikanischen und Ländern des Mittleren Ostens ist gewaltig. Wir sprechen hier von 22 Nationen mit ungefähr 300 Millionen Einwohnern – vom französisch geprägten Nordafrika bis zum englischsprachigen Mittleren Osten:

1. Das Bruttosozialprodukt von Qatar ist 70 Mal so hoch wie das des Yemen.
2. Die Kindersterblichkeit (pro 1.000 Geburten) bewegt sich in einer Spannbreite von 133 in Somalia über 20 in Tunesien und gerade mal acht in den UAE.
3. Die Internetverbreitung (Nutzer in Prozent der Gesamtbevölkerung) schwankt zwischen 0,13 im Irak, 15 in Marokko und erreicht 35 in den UAE.
4. Das Frauenwahlrecht wurde 1946 in Djibouti, aber erst 2005 in Kuwait eingeführt.

Araber teilen jedoch einige kollektive Erfahrungen: ihr islamisches, kollektives Erbe, die arabische Sprache und moralische Grundhaltung sowie eine Geschichte der Unterdrückung durch westliche Besatzung.

Die Vielfalt der arabischen Welt auf der einen und der Einfluss anderer Kulturen auf der anderen Seite machen es schwierig, Coaching in der arabischen Welt zu generalisieren. Trotz allem gibt es genug Gemeinsamkeiten und Muster, um ein Konzept zu entwerfen, wie Coaching erfolgreich an die arabische Geschäftskultur angepasst werden kann.

Die Familie steht an erster Stelle

Lange Zeit lebten die Menschen in arabischen Ländern in einem nomadischen Stammessystem. Dieses ermöglichte das Überleben unter beschwerlichen Bedingungen. Eine streng patriarchalische, hierarchische Autorität wahrte die kollektiven Interessen. Individuelle Ideen oder Entscheidungen mussten sich dem unterordnen. Kollektivismus ist aber nicht nur das Resultat der Stammesgeschichte. Es ist ebenfalls ein Resultat des Versagens des Staates, Verantwortung für das Überleben der Bürger zu übernehmen. In den meisten westlichen Nationen gibt es Arbeitslosen-, Kranken- und weitere Sozialversicherungen. In den meisten arabischen Staaten verlassen sich arbeitende Paare auf ihre Familie oder ihren Clan.

In westlichen Ländern bedeutet Familie oft Eltern mit Kindern. In arabischen Ländern beinhaltet die Familie viele Generation und damit auch Mitglieder, die im Westen wohl eher als entfernte Cousins bekannt wären. Das Resultat ist ein hoher Grad an Zusammenhalt, jeder kennt und jeder unterstützt jeden.

Doch die Ausprägungen sind in Ländern wie Tunesien oder dem Libanon weniger kollektiv und autoritär als beispielsweise in Libyen oder Saudi-Arabien. Man findet hier Alleinstehende, arbeitende Mütter oder junge Paare, die ihren eigenen Lebensunterhalt ohne Familie verdienen wollen oder müssen. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Die Analyse des Kontexts, der Beziehungen, Abhängigkeiten und des sozialen Status des Klienten hat zentrale Bedeutung.
» Vom Coach eventuell gut gemeinte Empowerment-Strategien verstärken potenziell soziale Konflikte.
» Da der Führungsstil stark hierarchisch ausgerichtet ist, stellen Coaching oder 360-Grad-Feedback potenziell Autorität, Macht und Kontrolle in Frage. Der Coach wird eventuell mit Boykott- oder Tendenzen zum sozial erwünschten Antwortverhalten konfrontiert.
» Arabische Manager erwarten von einem Coach, dass er ihnen Rat gibt. Darum suchen sie nach Seniorität und Business-Erfahrung. Sie werden von einer puristisch nondirektiven Herangehensweise im Coaching unter Umständen frustriert.
» Viele junge Führungskräfte pflegen jedoch einen weniger traditionellen Führungsstil und sind selbst davon frustriert, nicht von ihren Vorgesetzten angehört zu werden. Der Coach kann ihnen helfen, diese Frustration produktiv zu nutzen.

Islamische Werte

Die arabische Kultur ist tief geprägt durch ihr islamisches Erbe. Der Qur'an und die Sunnah (Praktiken, die auf den Aussagen und Taten des Propheten Mohammed basieren) sind wichtige Bezugspunkte für das tägliche Leben. Es gibt jedoch verschiedene Schulen und verschiedene Ebenen religiöser Folgschaft. Einige radikale Fundamentalisten lehnen den Westen und seine Werte im Namen des Islams ab. Andere rechtfertigen Demokratie, Rechte der Frauen und Freiheit. Die meisten Muslime sind eher moderat und leben eine liberale Variante des Islams.

Es sind jedoch einige Dinge in den letzten Jahren passiert, die dazu geführt haben, dass sich Angst und Misstrauen in arabischer und westlicher Welt ausbreiten. Die Konzentration westlicher Medien beispielsweise auf Terroranschläge oder die Taliban haben dazu beigetragen, der westlichen Bevölkerung ein falsches Bild des Islams als Ganzes zu geben. Nicht wenige Führungskräfte und Coachs im Westen sehen den Islam als eine gewalttätige Religion und Araber allgemein als eine Bedrohung. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Ein Coach, der mit Muslimen arbeitet, sollte ein Grundwissen über den Islam und seine Geschichte besitzen.
» Religion ist selten ein Diskussionsthema im Geschäftskontext. Ein Nicht-Muslim verhält sich weise, wenn er davon absieht, Muslime über den „wahren Islam" zu belehren.

Orient und Abendland: Eine Hassliebe

Die Beziehung zwischen arabischen Gesellschaften und dem Westen ist zwiegespalten. Sie wurde oft schon als Hassliebe bezeichnet.

Warum Hass?

In der Geschichte zeigten sich die westlichen Länder als Kolonialmächte, die nationale Bewegungen für Unabhängigkeit unterdrückten. Während der Kolonialperiode unterstützten sie Passivität und Unterlegenheit der arabischen Bevölkerung. Aber ein Teil des Hasses ist legendär, begründet in den Kreuzzügen und der Periode, als die Araber Andalusien aufgrund der Reconquista verlassen mussten.

Einige aktuelle Gründe für den Zwiespalt und den Hass gegenüber dem Westen, welche oft in der arabischen Welt – aber nicht nur dort – genannt werden, sind:

» Die bedingungslose Unterstützung Israels und seiner Besatzungsstrategie durch den Westen und der Krieg im Irak.
» Westliche Länder seien heuchlerisch. Einerseits erkläre die westliche Politik Freiheit und Demokratie als fundamentale Werte, andererseits unterstütze sie weltweit autokratische Regime.
» Wirtschaftspolitik, aufgezwungene Auflagen und Methoden des Weltwährungsfonds hätten zu erhöhter Armut in arabischen Ländern geführt.

Warum Liebe?

Araber sind fasziniert von westlichem Fortschritt und dessen Technologie. Forscher und Gelehrte zitieren westliche Studien. Im Westen ausgebildet worden zu sein, gibt jungen Leuten einen Wettbewerbsvorteil. Weiterhin schätzen Araber, die im Westen gelebt oder ihn besucht haben, die Freiheit und Vorteile der Demokratie.

Manchmal ist diese Faszination so enorm, dass sie sich zum Minderwertigkeitskomplex auswächst: Alles aus Europa oder den USA ist besser als ein lokales Produkt oder eine lokale Dienstleistung. Dieser Umstand hat Trainern und Coachs aus Großbritannien und dem Rest von Europa einen gigantischen Wettbewerbsvorteil verschafft. Sie werden oft aufgrund ihrer Nationalität ohne Qualitätsprüfung angeheuert. Dies hat aber auch dazu geführt, dass etliche Scharlatane die Coaching- und Trainingsszene in einigen arabischen Ländern beschädigt haben. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Als westlicher Coach startet man vermutlich versehen mit einem Bonus.
» Die kollektivistische Kultur der arabischen Welt gerät den westlichen Coachs zum Vorteil: Da jeder jeden kennt, ist es eventuell peinlich oder gefährlich (Vertraulichkeit), einen lokalen Coach anzuheuern.
» Auf der anderen Seite kann es sein, dass der Coach als Vertreter des westlichen Imperialismus gesehen wird (Übertragung). Es ist wichtig, dem Klienten dabei zu helfen, das Feedback gegenüber dem Coach vom Repräsentanten der westlichen Welt zu trennen.
» Viele Menschen aus dem Westen, auch Coachs, haben Vorurteile gegenüber Arabern und Muslimen. Sie bewerten das Verhalten ihrer Klienten nach westlichen Werten und Normen.

Wir alle sind die erste Generation

Das Thema Vielfalt der arabischen Gesellschaft wird noch verschärft durch eine große Anzahl von Migranten – im Maghreb sind es bloß ein Prozent, in Saudi Arabien schon über 18 Prozent und Dubai hat einen Migrantenanteil von 80 Prozent. Der Coach hat nicht nur arabische Klienten, sondern solche aus hundert verschiedenen Kulturen. Eine Kollegin drückte das einmal so aus: „Wenn ich eines hier [Dubai] gelernt habe, ist es eine Menge über Völker und wie man richtig zuhört. Vielfalt in Großbritannien bedeutete, mit in London geborenen Menschen mit indischem Migrationshintergrund in zweiter Generation zu arbeiten. Hier ist es eine andere Situation: Jeder ist „erste Generation", tief verwurzelt in der eigenen Kultur und deren Werten." Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Man sollte über die Region und Kultur, in der man arbeitet, Bescheid wissen und trotzdem neugierig bleiben. Coachs brauchen auf der ganzen Welt die ausgeprägte Fähigkeit zuzuhören. Das macht die Arbeit so spannend und bereichernd.
» Auf der anderen Seite ist es herausfordernd. Man kann in hochkomplexen Kontexten keine Vorannahmen treffen, denn zumeist sind sie falsch.

Das unbekannte Ego

In westlichen Gesellschaften sind Selbsthilfebücher Bestseller. Das „Ich zu reflektieren" oder „Wer bin ich" zu fragen, sind normale Praktiken in gewissen Kreisen sowie in Kunst und Literatur. Araber, die wenig Kontakt mit dem Westen hatten, sind sehr weit davon entfernt, eine solche Frage zu stellen. Wenn sie gefragt werden, werden sie immer antworten: „Ich tue das nicht für mich, sondern für andere." Es besteht die Erwartung an die Einzelperson, eine Rolle wie guter Sohn, gute Tochter, guter Vater oder gute Mutter zu erfüllen.

Zudem führt die Beantwortung dieser Fragen nicht unbedingt zu höherer Zufriedenheit. Sie mag sogar zur Erkenntnis von Bedürfnissen führen, die niemals erfüllt werden (können), denn der Klient müsste seinen Clan damit konfrontieren. Der Klient könnte dadurch sogar unglücklicher und instabiler werden. Sein Leben in die eigene Hand zu nehmen und es auf eigene Weise zu leben, ist ein sehr westlicher Weg zum Glück.

In arabischen Staaten ist das Ego ein Tabu. Gott und die Anführer haben ein Monopol auf das Ego, das zeigt eben auch der ausgeprägte Personenkult vieler Herrscher. Wenn man als Nichtprivilegierter sein eigenes Ego zeigt, betritt man die politische Arena – mit all ihren Risiken. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Über Schwächen oder „Persönliches" zu sprechen, hat viele negative Konnotationen. Deswegen sollten Coachs die Anwendbarkeit ihrer Konzepte prüfen. Für zweisprachige Coachs ist es hilfreich, anstatt Englisch das lokale und formale Arabisch zu verwenden.

» Die Hierarchie sollte der Coach in positiver Weise benutzen. Sollte man den CEO coachen, wird angenommen werden, dass Coaching auch für alle anderen funktioniert.
» Die kollektive Kultur kann der Coach in einer funktionalen Weise benutzen: Man spricht mit den Klienten über deren Kollegen in anderen Organisationen oder man erzählt Geschichten von anderen, die „so etwas wie Coaching" gemacht haben. So erreicht man soziale Akzeptanz.
» Wenn der Klient Fragen nicht beantwortet, sollte der Coach geduldig sein. Es ist nicht unbedingt Widerstand, sondern vielleicht eine völlig neue Welt, die der Klient entdeckt. Das braucht seine Zeit.

Arabische Frauen sind ehrgeizig

Arabische Mädchen haben im Normalfall eine strengere Erziehung genossen als Jungen. Es steht ihnen weniger frei auszugehen, sich in Discos, auf Partys oder in Restaurants zu amüsieren. Dies hat eine interessante Auswirkung: Die meisten Mädchen kompensieren das bereits ab jungem Alter, indem sie sich stärker auf Schulleistungen konzentrieren. In den meisten arabischen Ländern haben Mädchen bessere Noten. An Universitäten findet man meist mehr als 50 Prozent weibliche Studenten, sogar in Ingenieurwissenschaften oder Physik. Der Anteil der Universitätsprofessorinnen ist signifikant höher als in westlichen Ländern.

Dieses Muster der Exzellenz zeigt sich auch in der Arbeitswelt. Allerdings ist es nur auf Frauen mit Zugang zur Bildung anwendbar. Man sollte dabei aber nicht vergessen, dass 65 Millionen Araber Analphabeten und zwei Drittel davon Frauen sind. Mehr als zehn Millionen arabische Kinder zwischen sechs und 15 Jahren wurden nicht eingeschult, und dieser Trend wird sich wohl um weitere 40 Prozent in der nächsten Dekade erhöhen.

Viele arabische Führer der Geschichte haben die Emanzipation der Frauen unterstützt und Bildung für alle sozialen Klassen und beide Geschlechter angeboten, beispielsweise in Tunesien und Dubai. Trotzdem ist es noch ein langer Weg, bevor Frauen einen gleichwertigen Einfluss – nicht nur – in der Geschäftswelt des arabischen Raums besitzen werden. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Es ist in Ordnung, weibliche Klienten zu fragen, was sie vorziehen: sich außerhalb ihrer Arbeitsumgebung zu treffen, um Abstand zu gewinnen, oder sich in ihrem Büro oder einem offiziellen Besprechungszimmer zu treffen. Es kann vorkommen, ist jedoch eher selten, dass eine weibliche Führungskraft lieber einen weiblichen Coach bevorzugt.
» Der Coach kann seinen weiblichen Klienten helfen, die Wahrnehmung zu verändern. Manchmal denken lokale weibliche Führungskräfte, sie müssten sich zurückhalten, oder haben Probleme, sich Gehör zu verschaffen. Es kann sehr nützlich sein, sie zu ermutigen, einen Schritt zurückzugehen und ihr eigenes Verhalten zu beobachten. Und dann zu entscheiden, ob es in einer Situation angebracht ist, auch mal die Zähne zu zeigen.
» Selbst wenn man eine sehr moderne und unabhängige weibliche Führungskraft der arabischen Welt trifft, sollte man darauf vorbereitet sein, dass ihr Wertesystem trotz allem sehr stark auf Familie ausgerichtet ist. Eine Karriere zu haben, ist in Ordnung. Sich dagegen zu entscheiden, nicht zu heiraten und keine Kinder zu bekommen, ist dort sehr selten.

Junge Führungskräfte brauchen einen Mentor

Viele C-Level Führungskräfte (CEO, CIO, COO etc.) in der arabischen Welt sind jung. Oft sind sie die zweite oder dritte Generation eines familiengeführten Unternehmens oder Mitglieder des herrschenden Clans. Diese Frauen und Männer sind meist im Westen oder, wie in letzter Zeit immer öfter, in Asien ausgebildet worden und ihr Alter reicht von Anfang 20 bis 35 Jahre. Manche von ihnen hatten die Chance, in Übersee zu arbeiten, dort Erfahrung zu sammeln und Best Practices kennen zu lernen. Es ist keine Ausnahme, dass eine Führungskraft zu ihrem dritten großen Job in 18 Monaten bestellt wird, obwohl sie keinen Bezug zu einer dieser Positionen hat. Sie wird den Job bekommen, wenn sie flexibel ist und schnell lernt.

Vielen dieser jungen Führungskräfte mangelt es jedoch an professioneller Kompetenz und Führungserfahrung für diese Rollen. Sie brauchen Unterstützung, um mit der Herausforderung einer C-Level-Position fertig zu werden. Dazu kommt noch, dass sie nur selten Angestellte oder im mittleren Management beschäftigt waren. Mit den Worten eines ausgewanderten mittleren Managers in Abu Dhabi: „Sie mussten die Leiter nicht hochklettern, also wissen sie nicht, wie es sich anfühlt, ein Manager in der Mitte oder ein einfacher Angestellter zu sein, der angewiesen ist auf Informationen von oben. Sie demotivieren die Leute, indem sie keine Informationen geben und alles vertraulich halten. Es ist nicht böse gemeint, es zeigt einfach nur, dass sie keine Führungserfahrung haben."

Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Junge Führungskräfte brauchen Mentoring genauso wie Coaching. Sie erwarten von ihrem Coach, dass er ihnen Rat für alltägliche Situationen gibt und Ideen einbringt, wie sie ihre Probleme lösen können. Dies heißt nicht, dass der Coach direktiv vorgehen muss. Es bedeutet eher, dass man als Coach hilfreich sein kann, wenn man seine eigene Business-Erfahrung und Ideen einbringt.
» Da diese Klienten die Karriereleiter nicht hochklettern mussten, mangelt es ihnen unweigerlich an der Aufmerksamkeit für Mitarbeitermotivation.
» Ein weiteres Ziel betrifft die Rolle der Klienten als Change-Agent. Hier fehlt oft die Selbstaufmerksamkeit und Klarheit. Zusammen mit dem Klienten können reale Fälle betrachtet werden, um Erfahrung aufzubauen und Hypothesen aufzustellen, damit Interventionen entsprechend geplant werden können. Dies impliziert, dass der Executive-Coach Organisationsentwicklungswissen mitbringen muss.

Mediation und Diplomatie gesucht

Negatives Feedback und Konflikte stören die Harmonie und führen zum Gesichtsverlust. Viele arabische Führungskräfte fürchten, dass man sie weniger respektiert, wenn sie offen über Fehler und Schwächen sprechen. Arabische Führungskräfte senden oft einen Dritten, um ihren Angestellten negatives Feedback zu geben, da es ihnen schwerfällt, es unter vier Augen zu sagen. Jüngere Führungskräfte dürfen keine Fehler machen, also können sie nicht aus ihren Fehlern lernen.

Viele Manager haben Probleme mit Teamwork. Als Coach findet man eine Menge dysfunktionaler Teams. Konflikte können sich über die Zeit entwickelt haben und wurden nie gelöst. Oder sie werden eher indirekt gelöst. In einem Konferenzraum zu sitzen und sich gegenseitig zu konfrontieren, ist ein Affront. Die Rolle einer dritten Person, eines Mediators, spielt in solchen Konflikten dagegen traditionell eine wichtige Rolle. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Feedback ist für viele Klienten problematisch. Trotzdem, je mehr eine vertrauensvolle Beziehung zum Coach entsteht, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie sich dementsprechend öffnen.
» Man braucht Zeit, um Vertrauen aufzubauen. Deswegen ist es wichtig, dass man Zeit in der Region verbringt und Beziehungen aufbaut. Dann hat man eine großartige Chance, den Klienten bei ihren Zielen zu helfen.
» Es kann sein, dass der Klient den Coach fragt, ob er die Rolle des Mediators übernehmen kann. In diesem Fall ist es klug, zusammen mit dem Klienten einen neutralen Dritten zu finden.
» Der Coach kann die Implikationen einer Strategie, Dritte schlechte Nachrichten übermitteln zu lassen, auf die Motivation der Angestellten reflektieren und Alternativen finden.
» Der Coach kann an Konflikten und dem Teamwork arbeiten und schnell funktionelle Lösungen finden helfen.

Am Ausbruch der Krise

Zum ersten Mal in der jungen Geschichte der reichen arabischen Länder erfahren diese eine wirtschaftliche Rezession und den Druck zum Downsizing. Reichtum durch Öl und massives Wirtschaftswachstum waren normal in den letzten Jahren. Die meisten Führungskräfte mussten sich keine Gedanken über „Management in turbulenten Zeiten" machen, und die meisten Organisationen haben keine Erfahrung darin, Krisen zu überleben.

Die Auswirkungen der globalen Krise sind jedoch signifikant und der Wettbewerb wächst. Lokale Führungskräfte sind für diese Veränderung nicht bereit. Viele dieser Staaten hatten keine Zeit, ihre Lektionen zu lernen. – Doch jetzt überschlagen sich die Ereignisse. Für die Coaching-Praxis ergeben sich aus diesem Befund einige Konsequenzen:

» Der Coach kann den Führungskräften helfen, Wege aus der Krise und für den Umgang mit ihr zu entwickeln. Ich habe einem meiner Klienten einer Führungskraft aus Europa vorgestellt, deren Organisation eine riesige Transformation durchgemacht hat. Dieses Wissen untereinander zu teilen, ist eine mächtige Methode.
» Ein Gruppen-Coaching könnte als Setting sinnvoll sein, um die aktuelle Realität zu analysieren, zu verstehen und eine gemeinsame Vision für die Zukunft zu entwickeln.

Eine Vision der Veränderung der arabischen Welt

Die Krise in der arabischen Welt und auch in Entwicklungsländern, ist eine Krise der Führung und des Managements. Als Coach in dieser Umgebung kann man dazu beitragen, bessere Führungskräfte zu entwickeln.

Da Coachs ein Produkt der westlichen Kultur sind, müssen sie sich in der arabischen Welt mit ihren Techniken und ihrer Herangehensweise anpassen. Um mit arabischen Führungskräften als Coach zu arbeiten, müssen sie sich auf diesen Teil der Welt einlassen.

Die Autorin

Foto: Wilhelm Jünger

Amel Karboul, Dipl.-Ing, ist – nach Stationen bei Daimler Chrysler, The Boston Consulting Group und der Beratergruppe Neuwaldegg – heute Managing Partner der Unternehmensberatung Change, Leadership & Partners (Tunisia, Germany, USA). Sie coacht Führungskräfte weltweit, ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen und zudem Lehrbeauftragte u.a. von Duke Corporate Education.
www.change-leadership.net