

Interkulturelles Coaching: Praxis und Konzepte



Dr. Kirsten Nazarkiewicz – consilia cct

Vortrag an der Hochschule Fulda, 2. Mai 2013

im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Praxisfelder Interkulturelle Kommunikation“

Übersicht



1. Zwischen Anspruch und Realität: die Situation der Kunden und Dienstleister heutzutage
2. Was ist (interkulturelles) Coaching? Anfragen und Begriffsklärungen
3. Varianten des interkulturellen Coachings
4. Metakonzepte: Eine kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis
5. 3 Perspektiven auf einen Fall: ein Beispiel

Download des Vortrags unter

<http://www.consilia-cct.com/de/vortraege.php>

Mehr zum Thema in Nazarkiewicz/Krämer (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching. V&R

Interkulturelle Herausforderungen in Zeiten der Globalisierung



- „Offshoring“ und „Smart Sourcing“ ⇒ Off site, virtuelle, globale Teams
- „Follow the sun - Service“ ⇒ internationale Prozesskette
- Auslandsentsendungen, multikulturelle Mitarbeiterschaft ⇒ Managing Diversity
- Kunden aus aller Welt (B2B, „Gäste“, „Patienten“) ⇒ interkulturell angepasste Dienstleistungen
- Internationales Projektmanagement ⇒ Zielerreichung über Kulturgrenzen hinweg
- Merger & Acquisitions ⇒ Zusammenführung von Organisations- und Abteilungskulturen

Typische Branchen und Kundengruppen

- Verschiedene Dienstleistungsbranchen
- Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- Luftfahrt-, Transport- und Verkehrsindustrie, Touristik, Hotels, Tagungs- und Gaststätten
- Finanzdienstleister, Banken
- Automobilindustrie, Fahrzeughersteller und -zulieferer
- IT Hardware und Dienstleistungen
- Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, soziale Dienste
- NGOs, öffentliche, kirchliche und gemeinnützige Träger
- Schulen, Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen

Typische Anfragen: Anlässe



- Wir haben Kunden / Mitarbeiter / Kollegen / Patienten / Studenten / Schüler... aus aller Welt. Was müssen wir tun oder lassen, damit wir nicht in Fettnäpfchen treten?
- Unser Projekt / Team ist international aufgestellt (Mitarbeiter in New York, London, Singapur und Bangalore). Worauf müssen wir bei der Projektleitung, der Führung der Mitarbeiter und in der Zusammenarbeit achten?
- Eine unserer Führungskräfte ist Change Agent für Polen (Pune, Bangkok, Shannon...) und soll dort die Prozesse unserer Offshore Services optimieren. Der betreffende Kollege wird nicht anerkannt...
- Wir arbeiten weltweit. „Die Inder“ (Chinesen, US-Amerikaner...) reagieren nicht auf unsere Deadlines und Emails. Was sollen wir tun?
- Wir implementieren gerade weltweit ein neues IT-Produkt und müssen die Mitarbeiter trainieren. Wie kann man das „Training-on-the-job“ kultursensitiv optimieren?
- Unser Vorstand ist interkulturell, virtuell und... zerstritten. Können Sie eine Konfliktmoderation durchführen?

Typische Anfragen: Prozesse



- Unsere Mitarbeiter haben Kurzkontakte mit Menschen aus vielen Kulturen der Welt. Wie können sie flexibel und kundenfreundlich handeln?
- Wir haben/wollen eine multikulturelle Belegschaft, was müssen wir bei den Bewerbungen und in der Personalentwicklung beachten?
- Wir möchten unsere Entsandten gut auswählen (vorbereiten, begleiten/coachen lassen), welches Instrument hilft uns dabei?
- Es gibt einen regen Austausch von Mitarbeitern zwischen unseren verschiedenen Standorten, was können wir tun, damit die „Inbounds“ sich gut in Deutschland integrieren?
- Wir möchten das Thema interkulturelle Kompetenz im Unternehmen befördern, welche Maßnahmen sind ratsam?
- Aufgrund einer Neuausrichtung verändern sich die Funktionen, die Teams und Prozesse. Zudem müssen wir uns von vielen Mitarbeitern trennen. Unsere Führungskultur war bislang sehr beziehungsorientiert und unsere Leiter müssen darauf vorbereitet werden.

Die Haupt-Zielgruppen...

- Personen „an der Front“
- Fachkräfte, operatives Management, auch strategisches Management
- Multiplikatoren von Unterstützungs- und Weiterbildungsleistungen: Human Resources, Trainer, Coachs

haben...

- globale Perspektiven und Kontakte
- Handlungsprobleme und Zeitnot
- Effizienz- und Produktivitätsdruck

...und wünschen sich daher:

- einfache Lösungen
- Handlungsempfehlungen (am liebsten in Form von praktisch anwendbaren „Rezepten“)
- Kurzveranstaltungen (Pecha Kucha: 20/20)

Anlässe und Ziele von interkulturellen Kompetenzmaßnahmen



- Engagement einzelner Personen
- Systembedingte Veränderungen (Mergers, Outsourcing)
- Anlässe und Befragungen
- Situative Veränderungen / „Krisen“ (Irritationen, Konflikte)
- Personelle Veränderungen
- Systematische Veränderungen (neue Ziele und Leitlinien)

Typische Motive und Ziele:

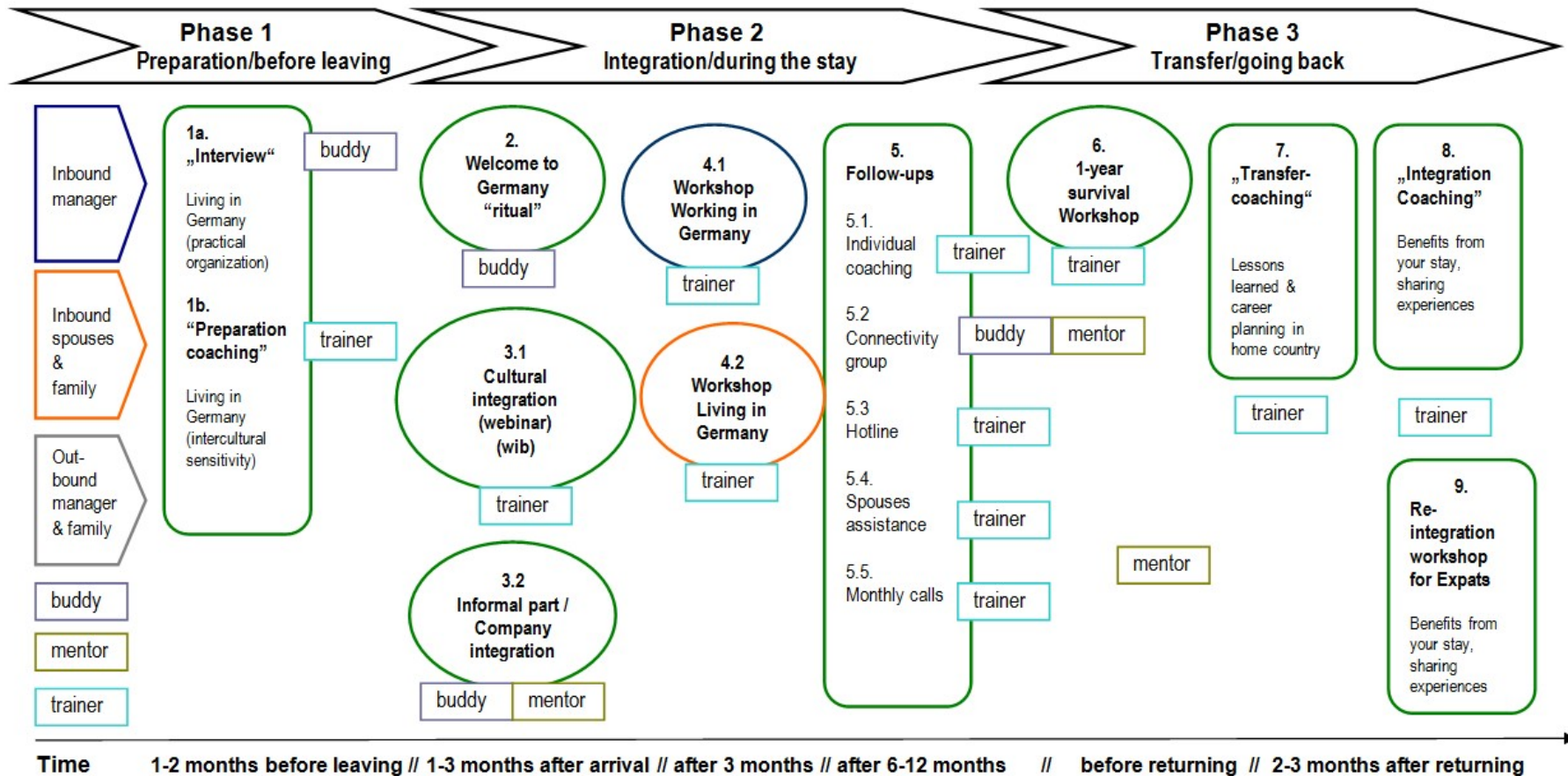
- Allgemeine Sensibilisierung
- Verringerung von Reibungsverlusten
- Positive Absichten (besseres Selbst- und Fremdverständnis)
- Lösungsdruck und „Rezeptbedarf“

Beispiele für IKK-spezifische aktuelle Aufträge und Aktivitäten

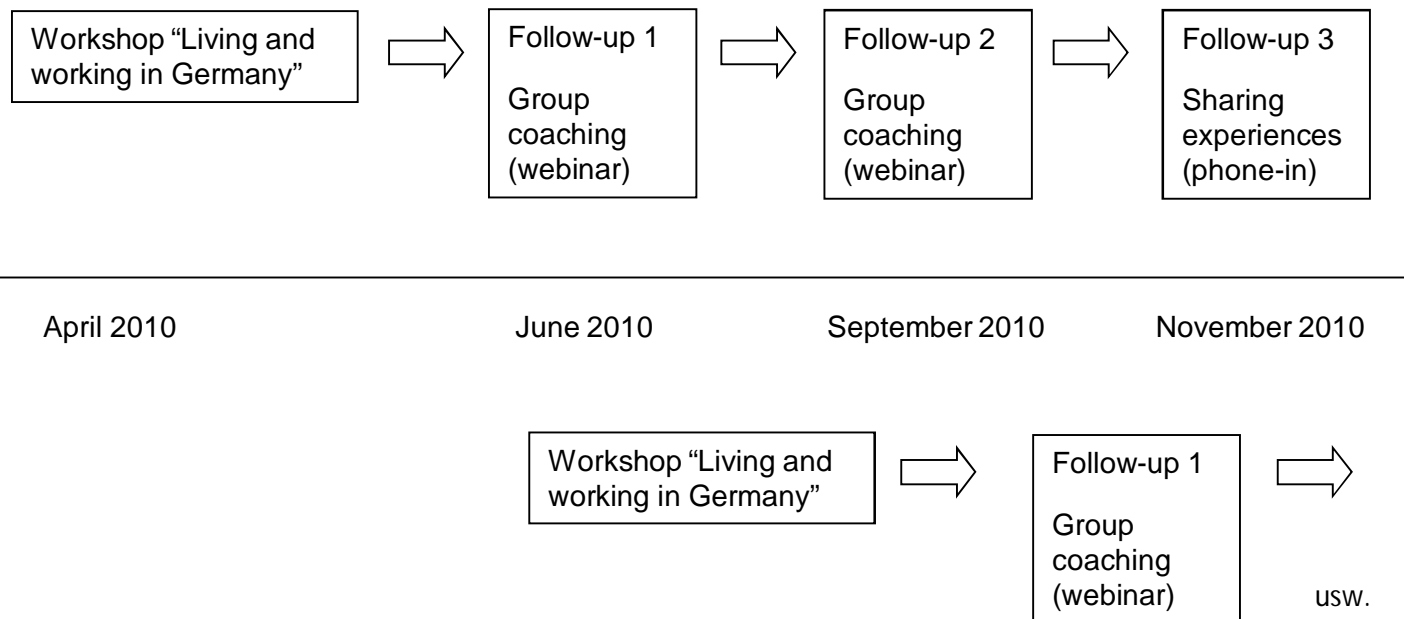


- Kultursensible Betreuung in der Krise
- Führung im interkulturellen Kontext
- Störung als Lernchance (TTT-CCS), Train the technical trainer international
- Internationalisierung: Neu? Anders? Gemeinsam!
- Interkulturelle Kompetenz für Brunei (Asiatische Kernmärkte...)
- Interkulturelles Coaching (für Indien, Shanghai, Singapur, USA...)
- Remote Management, Working in a virtual team – Leading from distance
- Global, local, glocal oder was? Best Practices des interkulturellen Marketing
- Coachingausbildung: Transkulturelles Coaching (in Kooperation mit dem IKF, Schweiz)
- Weiterbildung Interkulturelles Coaching (Aufbauqualifizierung für Coachs)
- Vorträge auf Fachkongressen: SIETAR Forum Berlin („Intercultural competence through communicative work“, September 2012), DGSF Jahreskongress, „Interkulturell, multikulturell, transkulturell: Kulturreflexivität in Coaching und Supervision“, Freiburg 2012)
- Vorträge an verschiedenen Hochschulen

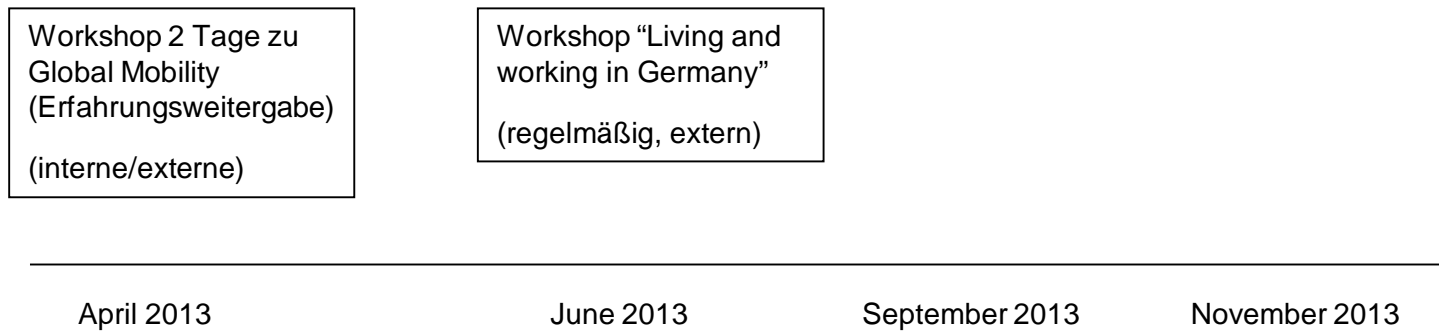
Differenz zwischen inhaltlichem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessidee



Hiatus zwischen qualitativem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessrealisierung



Hiatus zwischen qualitativem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Verschränkungen interner und externer Kompetenzen



Beispiele für Coaching-Anfragen



- Unsere Gesellschaft möchte **Kundenkontakte in Shanghai (Buenos Aires, Mumbai...)** aufbauen. Der zukünftige Geschäftsführer wird bald entsendet, können Sie ihn auf die Aufgabe vorbereiten?
- Einer unserer Projektleiter für Sustainability ist zuständig für die **weltweite Einführung von Regularien und Umweltschutzrichtlinien**. Er arbeitet mit Kollegen und deren Arbeiterteams bei Kunden an verschiedenen Standorten, u. a. San Francisco, Madrid, Pune und Hong Kong. Die Implementierung läuft sehr unterschiedlich, die Kollegen ziehen nicht richtig mit. An einigen Standorten gibt es manifeste Widerstände und Umsetzungsprobleme.
- Wir sind eine **Kindertagesstätte mit 50% Kindern aus Migrantenfamilien** aus unterschiedlichen Kulturen. Auch in unserem 4-köpfigen Team arbeitet eine Migrantin. Wir haben Konflikte mit den Eltern, innerhalb der Elternschaft sowie im Team.
- Eine sehr gute Freundin von mir ist Deutsche vietnamesischen Ursprungs. Sie studiert und lebt jetzt in Frankreich. Sie findet kaum Kontakt und Anschluss und hat auch Probleme in der Kommunikation. Ich könnte mir vorstellen, dass Sie ihr helfen können.
- **Meist eingeflochtener Zusatz:** „*Sie sind doch auf interkulturelles Coaching (Supervision, Therapie...) spezialisiert...*“

Coaching – eine Begriffsklärung



Probleme

- Vergleichsweise neue, inzwischen etablierte Dienstleistung mit ungeschütztem Begriff
- Überschneidungen zu anderen Dienstleistungen (Supervision, Training, Mentoring, Beratung...)

Tätigkeitsklärung: Coaching ...

- ist gekennzeichnet durch eine freiwillige und vertrauliche Beziehung auf Augenhöhe
- verfolgt in der Zusammenarbeit gemeinsam vereinbarte und klar definierte Ziele
- basiert auf prozessorientiert eingesetzten Methoden, welche an die individuelle Entwicklung des Coachingpartners angepasst sind und hinsichtlich der Ziele effektiv und effizient sind
- unterstützt den Partner beim Generieren eigener Lösungen
- Arbeitet auf der Basis klarer Spielregeln und Rollendefinitionen und mit transparenten Interventionen
- ist ganzheitlich orientiert und richtet sich an die Gesamtpersönlichkeit in all ihren Lebenssphären
- zielt – ob im Arbeitskontext oder bei der Bewältigung von Herausforderungen im Lebenslauf – auf Perspektivenwechsel, verbesserte Selbstmanagementfähigkeiten, ein erweitertes Handlungsspektrum und auf Unabhängigkeit vom Coach selbst
- stützt sich auf einen zeitlich begrenzten Kontrakt und umfasst mehrere Schritte und Einzelsitzungen auf dem Weg zum Ziel

Coaching: Abgrenzung zu verwandten Dienstleistungen am Beispiel der Grundhaltung

- **Supervisor/innen:** haben einen **Neutralitätsvorsprung**. Ihr Ziel ist vorgegeben, nämlich Bewusstheit und Qualitätssicherung im beruflichen Handeln zu fördern, das klassischerweise in den sozialen Feldern angesiedelt ist
- **Mentor/in:** **Erfahrungsvorsprung** innerhalb des jeweiligen Kontextes
- **Pädagogische Expert/innen:** **Wissensvorsprung** bezüglich der Inhalte
- **Berater/innen:** (**Lösungs-**)**Vorsprung** im Hinblick auf hilfreiche Problemlösungsschritte
- **Trainer/innen:** **Praxisvorsprung** und Einüben von hilfreichen Verhaltensweisen in Gruppen
- **Moderator/in, Begleiter/in (Prozessverantwortliche):** **Methodenvorsprung** im Hinblick auf die Erschließung von Ressourcen* **im Rahmen des gemeinsamen Ziels** (Moderation der Gruppe im Hinblick auf den Lernzielkontrakt)

*Ressourcenerschließung = neues, bisher nicht verknüpftes Wissen wird erzeugt und eingesetzt

- **Therapeut/in:** **Beziehungssteuerungsvorsprung** im Hinblick auf Deutungen und Gegenübertragungen
- **Coach:** **Prozesssteuerungsvorsprung** für die Erschließung von Ressourcen des Coachingpartners im Hinblick auf dessen individuelles Ziel sowie idealerweise einen **Entwicklungsvorsprung** in der Persönlichkeit

Was ist „interkulturelles Coaching“? – Begriffsklärung aus der Literatur

Für ein Verständnis von interkulturellem Coaching werden überwiegend die beiden Begriffe kombiniert:

„Es herrscht im allgemeinen Einigkeit darüber, dass interkulturelles Coaching eine Kombination aus klassischem Coaching und Interkulturalität darstellt.“ (Barmeyer/Haupt 2007:786)

Doch die Kombination wirft mehr Fragen auf, als sie beantwortet.

Was ist das „Interkulturelle“ an den Maßnahmen?

- Die **Konstellation** zwischen den Beteiligten?
...also bei sog. „interkultureller Kommunikation“ (z. B. Barmeyer/Haupt 2007)
- Der **Anlass** der Maßnahmen?
...also bei Konflikten (z. B. Bolten 2001)
- Die **Umgebung** des Coachingpartners oder Klienten?
...also bei (interkulturellen) „Störungen“ (z. B. Clement/Clement 2000)
- Die **Inhalte**?
...also beim Erlernen von kulturellen Besonderheiten (z. B. Steixner 2009)
- **Nichts Besonderes**
...Kultur ist nur eine der zahlreichen Dimensionen (neben Politik, Spiritualität, Management, Physiologie u. a.) (z. B. Rosinski 2010)

Häufig genannte Zielgruppen

- **Menschen mit Migrationshintergrund** (Hegemann/Oesterreich 2009, Pirmoradi 2012)
- **Expatriates/Impatriates** (Krämer/Nazarkiewicz 2008)
- **Ausländische Studierende** (Esser 2010)
- **Diverse Diversity-Kategorien** (Muslime/Religion, Frauen...) in Supervision und Coaching (Abdul-Hussain/Baig 2009, Rezapour/Zapp 2011)

- **Alle?** (Nazarkiewicz/Krämer 2012)

Coaching als interkulturelle Kompetenzentwicklung



Typische Anfrage

Eine junge deutsche Führungskraft hat die Gelegenheit, für 2 Jahre nach New York zu gehen, um dort eine Spezialabteilung für die Firma aufzubauen. Der betreffende Mitarbeiter will seine Frau mitnehmen.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Coaching als individuelles interkulturelles Lernen

Kultur: Kugelmodell (Herder), essentialistisches Kulturverständnis

Referenzautoren: Steixner (2007, 2009), Kinast (2003)

Methoden: wie in interkulturellen Trainings (Critical Incidents, Cross Cultural Dialogues etc.)

Kompetenzverständnis für den Coach: inhaltliche und didaktische Expertise

kulturallgemeines und kulturspezifisches Wissen, Kenntnisse in der interkulturellen Kommunikation, Erfahrungen in verschiedenen Sprachkulturen, Kompetenzmodelle kennen, Trainingselemente umsetzen können

Typische Anfrage

Ein 35jähriger Mitarbeiter einer Bank, vor wenigen Jahren aus Südkorea nach Deutschland gekommen, möchte zur beruflichen Weiterentwicklung im Hinblick auf eine Führungsposition ein Coaching. Er überlegt außerdem, ob er – sollte sich keine Führungsposition in der deutschen Filiale ergeben – nach Südkorea zurückkehren will. Der Coach ist eine Deutsche, im Coaching sprechen beide Englisch.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Berücksichtigung von kulturellen Faktoren sowohl bezüglich des Inhalts als auch des Prozesses des Coachings

Referenzautoren: Barmeyer/Haupt (2007)

Kulturbegriff: symbolisch-interaktionistisch, anthropologisch

Methoden: Interkulturell kompetente Prozess- und Beziehungssteuerung

Kompetenzverständnis für den Coach: Fachexperte bezüglich der Wissensbestände und Kenntnisse, Prozessexperte bezüglich der Coachinginstrumente, Wissen um die Implikationen bezüglich des Arbeitens in der Lingua Franca

Typische Anfrage

Ein Seniorprojektleiter soll weltweit ein neues IT-System einführen. Er arbeitet mit Kollegen und deren Mitarbeiterteams bei Kunden an verschiedenen Standorten, u. a. Chicago, Barcelona, Delhi und Singapur. Die Implementierung und Migration läuft sehr unterschiedlich.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Reflexion der kulturellen und stilistischen Wirkfaktoren, Bearbeitung von „Störungen“ und Fragen, die im interkulturellen Kontext entstehen können.

Referenzautoren: Clement/Clement (2000), Clement (2011)

Kulturbegriff: symbolisch-interaktionistisch, ethnopschoanalytisch

Methoden: z. B. systemische lösungsorientierte Fragen,

Kompetenzverständnis für den Coach: Lern- und Identitäts- und Entwicklungsmodelle kennen, typische Phänomene des interkulturellen Managements und Projektmanagements kennen, Wissen über die Wirkung von kollektiven und organisationalen Dynamiken

Coaching als Synergieerzeugung



Typische Anfrage

Ein Vertriebsmitarbeiter aus Hamburg arbeitet seit einigen Monaten in einer Firma im Süden Deutschlands, die ihren Hauptsitz in Japan hat. Er hat Probleme mit seinen Führungskräften (Engländer, Japaner und Amerikaner) und will im Coaching für sich klären, ob er die Firma wechseln muss, um seine Arbeitszufriedenheit wiederherzustellen.

Damit verbundene Erwartungshaltung: Erweiterung des Coachings und Integration der kulturellen Dimensionen (Landeskultur, Organisationskultur, Berufskultur) ins Coaching.

Referenzautoren: Rosinski 2010

Kulturbegriff: anthropologisch

Methoden: z. B. Cultural Orientation Framework (Rosinski)

Kompetenzverständnis für den Coach: Kultur wird als *eine* Perspektive im Coaching neben anderen (wie Politik, Psychologie, Management, Spiritualität u. m.) für ein ganzheitliches Coaching benötigt.

Typische Anfrage

Ich bin Sozialpädagogin und Psychologin habe meine Kindheit im ehemaligen Jugoslawien verbracht. Während des Bürgerkrieges bin ich 1992 mit meinem Eltern nach Deutschland gekommen. Zur Zeit habe ich große Schwierigkeiten, mich zu meiner Doktorarbeit zu motivieren, ich habe ein Zeitmanagementproblem, immer wieder schiebe ich die Abgabe auf...

Damit verbundene Erwartungshaltung: Beachten von Komplexität, Hybridität und Diversität aktueller Lebensformen und Gemeinschaften, Auflösung der Differenz „Fremdes–Eigenes“.

Referenzautoren: Nazarkiewicz/Krämer (2009, 2011, 2012)

Kulturbegriff: Hybrid (Welsch 1999), *“Cultures today are in general characterized by hybridization. For every culture, all other cultures have tendentially come to be inner-content or satellites.”*

Methoden: Dekonstruktion, Berücksichtigung von Machtverhältnissen, ständige Kulturreflexivität

Kompetenzverständnis für den Coach: kulturreflexives Vorgehen beherrschen, d. h. Reflexion der eigenen Erwartungen, Arbeitshypothesen, Assoziationen, Vorerfahrungen, Rollenerwartungen, Methoden etc., Fähigkeit zur kultursensiblen Beziehungssteuerung, gemeinsame Identitätsentwicklung

Differenz Interkulturell – Transkulturell (n. Treichel)

Tabelle 1: Differenz interkulturell – transkulturell (Treichel, 2011a, S. 396)

interkulturell		transkulturell	
Begriffe	Fokus	Begriffe	Fokus
Einheiten	Strukturen	Systeme	Kräfte
Funktionen	Effizienz	Menschen	Interessen
Differenzen	Transaktion	Ressourcen	Transformation
Training	Wissen	Entwicklung	Potenziale
Techniken	Skills	Persönlichkeit	Kompetenzen
Sensibilität	Ich/Fremde	Authentizität	Diversity
Kooperation	Austausch	Konstruktion	Synergie

- Coaching ist eine Form von Personal-, Persönlichkeitsentwicklung und **Identitätsarbeit**, (Keupp) **wie sie in der globalisierten Welt immer notwendiger wird.**
- **Alle Coachs** müssen ihre daher (sozio-kulturellen, milieuspezifischen und werteorientierten) Vorannahmen reflektieren, sie **benötigen zusätzliche kulturreflexive und kultursensible Kompetenzen.**
- Die Bezeichnung „**Interkulturelles Coaching**“ **greift als Begriff zu kurz**, verweist jedoch auf die Herausforderungen.
- **Jedes Coaching muss kulturreflexiv betrachtet und durchgeführt werden.** **Kulturreflexivität** umfasst 3 Metakonzepte als idealtypische Herangehensweisen und Perspektiven, um der Prämissenreflexion gerecht zu werden.
- Es ist ein **polyzentrisches Denken und Vorgehen** (Denken in Zuständen und Prozessen) als Grundhaltung erforderlich.
- **Gesucht werden Synergien** (keine Rezepte oder win/lose Lösungen)
- Die Rollen im Coaching werden neu definiert: **Beide Coachingpartner sind Lernende.**
- **Die Notwendigkeit der Kulturreflexivität betrifft auch weitere Formate** (Training, Beratung, OE...) und die Arbeit selbst (vgl. Nazarkiewicz 2012, 2013a/b)

Erweiterte Coachingdefinition erforderlich



„Coaching ist die **Antwort auf** eine dynamische, sich schnell ändernde, komplexe und dadurch unübersichtlich gewordene **globalisierte Arbeits- und Lebenswelt**, in der es zur individuellen Orientierung und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf.

Coaching ist eine zielorientierte, systematische und zeitlich begrenzte Unterstützung und Begleitung eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses im Rahmen beruflicher oder privater Neuorientierung **in Gesellschaften, die zunehmend transkulturell verfasst sind.**

Ziel ist die methodisch geförderte Verbesserung oder Wiederherstellung von professioneller Leistungsfähigkeit und privater Zufriedenheit des Coachingpartners mit dem Gefühl der autonomen Handlungssteuerung und des individuellen Wohlbefindens.“*

Dieses Gefühl stellt sich heutzutage am ehesten ein, wenn **mehrere Heimatskontexte und Identität(en) verbunden werden können.**

*(Nazarkiewicz/Krämer 2012, S. 59)

Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Transkulturelles Coaching	Coaching im multikulturellen Kontext	Coaching als interkulturelles Lernen
Kultur erscheint als	Unsichtbare Voraussetzung für Interaktion und Identität	Teil-System, Störung in der Erwartungshaltung	Herausforderung für das interkulturelle Lernen
Kulturbegriff	kohäsiv: Transkulturell, Differenz- und Diversity-orientiert	systemisch: „Spielregeln“, Muster, Sinnattraktoren	essenzialistisch: Lebensweisen, „Länder“
Identitätsbegriff	Hybride/kreolische Identitäten	Psychische Systeme	Kollektiv/ethnisch („Mentalität“)
Interaktionsqualität des Coachs	Einbeziehung des/der Handelnden "Ich bin Mit-Gestalter"	Einbeziehung des Beobachters Ich bin „Wahrnehmender“	Einbeziehung von Inhalten Ich bin „Wissender“

Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Transkulturelles Coaching	Coaching im multikulturellen Kontext	Coaching als interkulturelles Lernen
Methoden	Dekonstruktion aller Normalitätsvorstellungen und Machtasymmetrien	Modelle zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen	Referat, Beratung, Training
	Differenzfaktoren auf allen Ebenen antizipieren	Reflektieren und Testen	Inhalte und Wissen vermitteln, Üben und Trainieren
Rollen und Kompetenzen des Coachs	Schätzt gemeinsam ein, welche Identitätsfaktoren und Grenzen relevant sind	Erweitert Perspektiven, provoziert, interveniert	Fördert als Kulturexperte interkulturelle Kompetenz
Stärken der Herangehensweise	Grundsätzlich differenz- und gleichheitsorientiert, radikale Prämissenreflexion	Vervielfältigung von Perspektiven und Lösungen	Anerkennung kultureller Faktoren
Grenzen	Begrenzter individueller Einfluss	Fehlende interkulturelle Expertise	Überschätzung von kulturellen Einflussfaktoren

Kulturreflexives Vorgehen an einem Fallbeispiel



Eine chinesische Führungskraft aus Hong Kong, vom Hintergrund her Finanzmanager, erhielt unterstützendes Coaching, als sie in der Organisation (einem deutschen mittelständischen Logistikunternehmen) auf eine globale und neu geschaffene Rolle als Geschäftsführer vorbereitet wurde.

Verortet war die Position in einer Matrix, bei der fachliche und regionale Verantwortlichkeiten unterschieden waren. Der Geschäftsführer hatte daher Schnittstellen zu Vertriebs-Kollegen in Großbritannien, Deutschland und Japan.

Nach einer Einarbeitungszeit in Deutschland wurde die Führungskraft mit der gesamten Familie nach Hongkong entsandt.

Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.

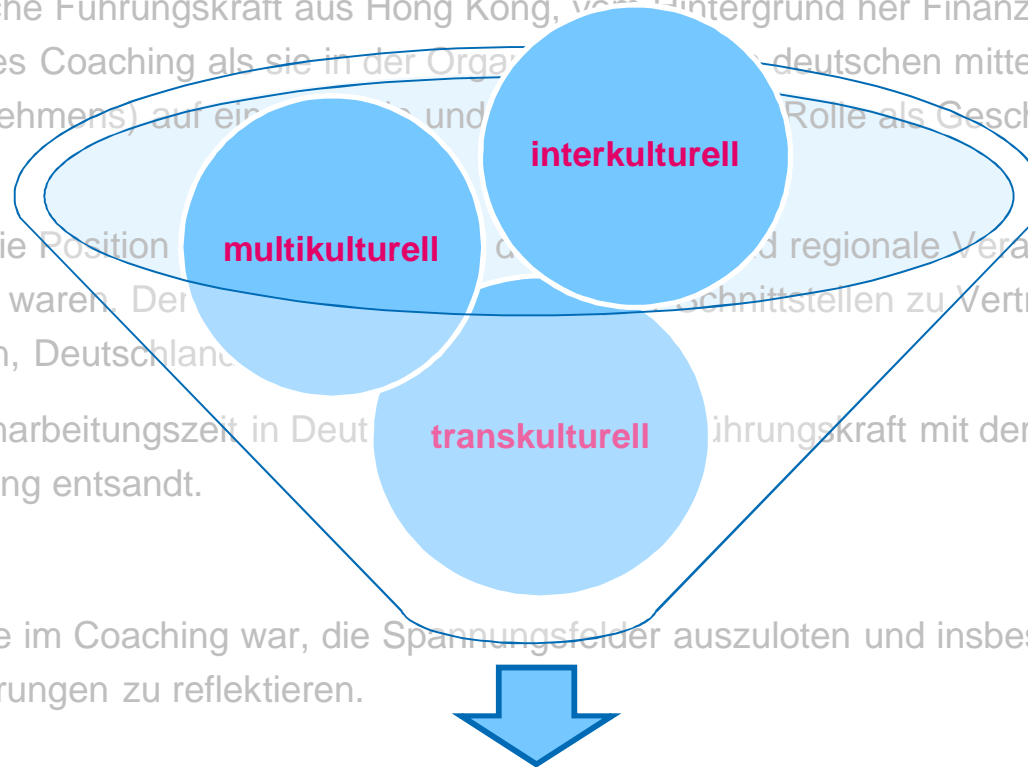
Kulturreflexivität: Mehrere Perspektiven auf einen Fall

Eine chinesische Führungskraft aus Hong Kong, vom Hintergrund her Finanzmanager, erhielt unterstützendes Coaching als sie in der Organisation (deutsches mittelständisches Logistikunternehmen) auf eine neue Rolle als Geschäftsführer vorbereitet wurde.

Verortet war die Position (national und regionale Verantwortlichkeiten unterschieden waren. Der Kontakt zu Vertriebs-Kollegen in Großbritannien, Deutschland

Nach einer Einarbeitungszeit in Deutschland wurde die Führungskraft mit der gesamten Familie nach Hong Kong entsandt.

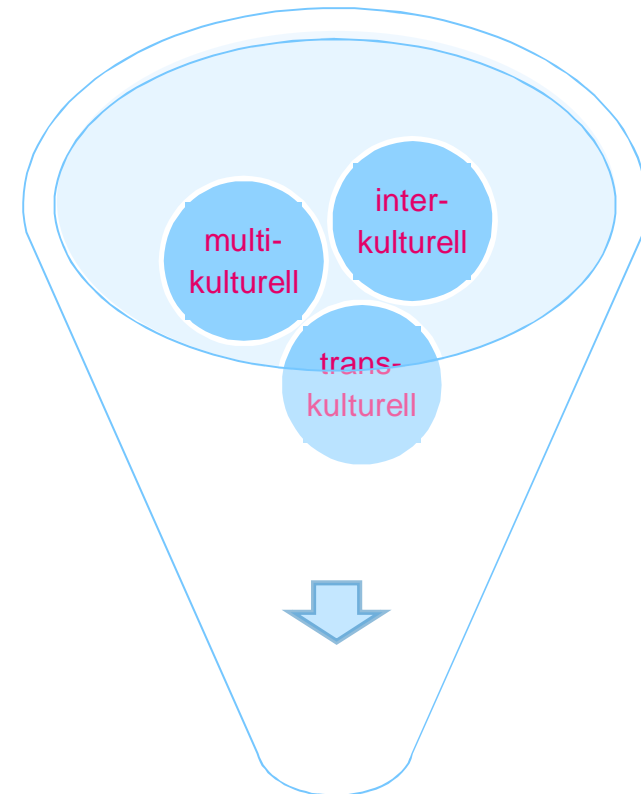
Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.



Wo und wie spielen Kulturen eine Rolle?

Kulturreflexivität: Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

- **Interkulturell:**
bedeutsam: Kulturschock/Expatriation, Relevanz von Kommunikationsstilen reflektiert, Bedeutung von Kulturstandards überprüft
- **Multikulturell:**
Berufs- und Abteilungskulturen als Subsysteme antizipiert, Arbeit mit konstruktivem Nicht-Wissen notwendig
- **Transkulturell:**
(verschiedene) Dominanzkulturen berücksichtigt, Interaktion im Coaching
- **Jenseits von Kultur (in diesem Fall):**
Elemente von Teambildung, Ablauf von Konflikten



**Wo und wie
spielen Kulturen eine Rolle?**

Literatur und Quellen (1)



- Abdul-Hussain, Surur/Baig, Samira (Hrsg.) (2009): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien: Facultas.
- Barmeyer, Christoph/Haupt, Ulrike (2007): Interkulturelles Coaching. In: Straub, Jürgen/ Weidemann, Arne/ Weidemann, Doris (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart, Metzler, S. 784-793.
- Bolten, Jürgen (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In Clermont, Alois et al. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen (S. 909-926). München: Vahlen.
- Clement, Ute/Clement, Ulrich (2000): Interkulturelles Coaching. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München: Hampp, S. 157-168.
- Clement, Ute (2011): *Kon-Fusionen. Über den Umgang mit interkulturellen Business-Situationen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Esser, Bernhard (2010): Kultursensitive Beratung und Dialog. Arbeit und Begegnung mit ausländischen Studentinnen und Studenten. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag.
- Hegemann, Thomas / Oesterreich, Cornelia (2009): Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Keupp, Heiner (2006): Der Herstellungsprozess der Identität. In H. Keupp, T. Ahbe, W. Gmür, R. Höfer, B. Mitzscherlich, W. Kraus, F. Straus (Hrsg.), Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne (3. Aufl.) (S. 189-271). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kinast, Eva-Ulrike (2003): Interkulturelles Coaching von Fach- und Führungskräften – ein körperorientierter Ansatz. SIETAR Journal, 9 (1), S. 22-25.
- Krämer, Gesa/Nazarkiewicz, Kirsten (2008): Arbeiten im Ausland - und die Familie geht mit. Gut vorbereitet ankommen und zurückkehren. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Krämer, Gesa/Nazarkiewicz, Kirsten (2010): Kulturreflexivität als Kompetenz in Therapie und Coaching. In: Golsabahi, Solmaz/Küchenhof, Bernhard/Heise, Thomas (Hrsg.): Migration und kulturelle Verflechtung. Beiträge zum dritten Kongress des Dachverbandes der transkulturellen Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik im deutschsprachigen Raum e.V., September 2009, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (Das transkulturelle Psychoforum Band 17), Berlin: VWB Verlag für Wissenschaft und Bildung, S. 11-13.

Literatur und Quellen (2)



- Nazarkiewicz, Kirsten (2012): Frame Management. Intercultural competence development through conduct of talk. In: Interculture Journal 11 (18), S. 31-46
- Nazarkiewicz, Kirsten (2013a): "Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training – konzeptionelle Überlegungen" <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/193/299>
- Nazarkiewicz, Kirsten (2013b): Hürden und Lösungen in interkulturellen Settings, in: Von Helmolt, Katharina/ Wenjian Jia (Hrsg.): Interkulturelle Lernsettings. Konzepte – Formate – Verfahren. (im Erscheinen)
- Nazarkiewicz, Kirsten (2010): Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Nazarkiewicz, Kirsten/Krämer, Gesa (2009): Gibt es Interkulturelles Coaching? Kulturreflexive Überlegungen zu einem schillernden Begriff. In: Organisationsberatung Supervision Coaching (OSC), Jg. 16 (2009), Heft 3, S. 245-259.
- Nazarkiewicz, Kirsten/Krämer, Gesa (2011): Interkulturelles Coaching. In: Mayer, Claude-Helène/Treichel, Dietmar (Hrsg.): Lehrbuch Kultur. Waxmann.
- Nazarkiewicz, Kirsten/Krämer Gesa (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte - Methoden - Kompetenzen für die kulturreflexive Begleitung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pirmoradi, Saied (2012): Interkulturelle Familientherapie und -beratung. Eine systemische Perspektive. Vandenhoeck & Ruprecht (Göttingen)
- Rezapour, Hamid/Zapp, Mike (2011): Muslime in der Psychotherapie. Ein kultursensibler Ratgeber. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rosinski, Philippe (2003): Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate & professional differences. London, Yarmouth, Maine: Brealey.
- Rosinski, Philippe (2010): Global Coaching. An Integrated Approach for Long-Last Results . London, Yarmouth, Maine: Brealey.
- Steixner, Margret (2007): „Lernraum Interkultur. Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit (ÖFSE: 40 Jahre Österreichische Forschungstiftung für Internationale Entwicklung, Forum 34), Wien: Südwind 2007.
- Steixner, Margret (2009): „Fine-Tuning“ durch interkulturelles Coaching. In: www.interculture-journal.com Ausgabe 9/2009, http://www.intercultural-perspectives.com/download/Interculture_journal_steixner_2009_09.pdf (Zugriff vom 18.09.2011)
- Welsch, Wolfgang (1999): Transculturality – the puzzling form of cultures today. In: Featherstone, Mike/Lash, Scott (Hrsg.): Spaces of Culture: City, Nation, World. London: Sage, S. 194-213.

Danke für Ihr Interesse!



Download des Vortrags unter

<http://www.consilia-cct.com/de/vortraege.php>

Mehr zum Thema in Nazarkiewicz/Krämer (2012): Handbuch interkulturelles Coaching. V&R