

Interkulturelles Coaching in der sozialen Arbeit



Vortrag an der Fachhochschule Köln, 25.1.2012

Gesa Krämer

consilia cct

© consilia cct – www.consilia-cct.com

Themenfelder in der sozialen Arbeit: Wer braucht Coaching?

- Altenarbeit / Altenhilfe → Pflegekräfte
- Behindertenpädagogik → Begleitpersonen, die zu Begleitenden
- Drogen- und Suchthilfe → Berater, die Betroffenen selbst
- Familienhilfe / Familienbildung → Familienhelfer, die Familien selbst
- Gesundheitsforschung → Ärzte, Pflegekräfte, Helfer; Kranke
- Kinder- und Jugendhilfe → Berufsberater, Jugendliche
- Migration / Interkulturelle Pädagogik → multikulturelle Teams, Migranten
- Sozialpsychiatrie → Berater, Psychotherapeuten
- Strafvollzug / Straffälligenhilfe / Kriminologie → Betreuungspersonen

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 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 in der sozialen Arbeit

Viele (Autoren, Akteure...) meinen, Coaching sei dem wirtschaftlichen Kontext zu eigen - und passe daher nicht für die Bedarfe des sozialen Bereichs, aber

- Die meisten Einrichtungen im sogenannten „Non-Profit-Bereich“ sind betriebswirtschaftlich ausgerichtet und arbeiten nach Qualitätsmanagement-Richtlinien
- Im Sozialmanagement wird eine zielbewusste Arbeit gefordert
- Die moderne lebensweltorientierte Sozialpädagogik fokussiert weniger auf Defizite als auf Ressourcen

und

- Heterogene Gruppen und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen nehmen durch die Bevölkerungszusammensetzung und Migrationsströmungen zu

also

besteht die Herausforderung in der Kombination von operativen betriebswirtschaftlichen Management-Zielen und klientenorientierten Entscheidungsprozessen

Coaching in der sozialen Arbeit

Sozialpädagogisches Coaching (Birgmeier, 2010) ist:

- alltags-, lebenswelt- und selbstmanagementorientiert
- präventiv und interventiv
- evaluierbar, wissenschaftlich gestützt
- u.a. systemtheoretisch und konstruktivistisch gedacht
- auch auf die „Lebens“-führung ausgerichtet (d.h. sowohl für Führungskräfte als auch Klienten in der sozialen Arbeit)

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 Coaching-partners im Hinblick auf sein eigenes individuelles Ziel sowie ein **Entwicklungsvorsprung** in der Persönlichkeit

Unser Coachingverständnis

1. Coaching ist eine eigenständige und abgrenzbare Leistung und Methode, die spezifische Kompetenzen erfordert.
2. Coaching ist eine Grundhaltung, die Lernen für jeden Beteiligten (Coachingpartner und Coach) und gemeinsames Generieren von Lösungen impliziert (Krämer/Nazarkiewicz 2010)
3. **Definition** (Nazarkiewicz/Krämer 2011)

„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. Übergeordnetes Ziel ist die methodisch geförderte Verbesserung oder Wiederherstellung von professioneller Leistungsfähigkeit und privater Zufriedenheit mit dem Gefühl der Handlungssteuerung und in Form individuellen Wohlbefindens.“

Beispiele für Anfragen zu Interkulturellem Coaching

- Einige unserer medizinischen Fachkräfte werden demnächst in unterschiedlichen arabischen Staaten tätig werden, können Sie sie auf die dortige Kultur und Mentalität vorbereiten?
- Einer unserer drei Geschäftsführer, ein Chinese, wird eine Tochtergesellschaft in Shanghai aufbauen. Er wird zwischen dem deutschen Hauptsitz und Shanghai pendeln und demnächst für 2 Jahre entsandt. Können Sie ihn in seiner Aufgabe unterstützen?
- Ich bin Leiterin einer Beratungsstelle für Mädchen und Frauen in Notlagen. In meinem Team sind Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen. Manchmal knirscht es gewaltig. Ich würde gerne meine Führungskompetenz mal unter die „interkulturelle Lupe“ nehmen.
- Wir haben einen Teil des Accountmanagements nach Indien ausgelagert. Dort sind Mitarbeiter, aber auch Servicegesellschaften für uns tätig. Die Fristen und Vorgaben werden allerdings nicht eingehalten. Können Sie den Leiter der Abteilung coachen, damit er mit dieser Aufgabe besser zurechtkommt?
- Mein Partner und der Vater meines Kindes ist Italiener, wir leben in Italien. Ich denke über eine Trennung nach, und eine Rückkehr nach Deutschland. Können Sie mich unterstützen eine Entscheidung zu treffen?

Was ist „interkulturelles Coaching“: Begriffsklärung

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.

Coaching als interkulturelle Kompetenzentwicklung

Typische Anfrage

Eine junge deutsche Sozialarbeiterin wird mit im Rahmen eines Hilfsprojekts nach Kamerun gehen, um dort beim Aufbau einer Schule mitzuwirken. Sie will ihre Familie mitnehmen und erhält zur Begleitung und Vorbereitung auf den Umzug und die Kultur von der entsendenden Organisation ein Stundenkontingent „interkulturelles Coaching“.

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:

kulturalgemeines und kulturspezifisches Wissen, Kenntnisse in der interkulturellen Kommunikation, Erfahrungen in versch. Sprachkulturen, Kompetenzmodelle kennen, Trainingselemente umsetzen können

Coaching im multikulturellen Kontext

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, an einigen Standorten gibt es manifeste Widerstände und Umsetzungsprobleme. Zur Unterstützung seiner Leitungs- und Projektmanagementfunktion kann er „interkulturelles Coaching“ in Anspruch nehmen

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

Referenzautoren: Clement/Clement (2000)

Kulturbegriff: symbolisch-interaktionistisch, ethnopschoanalytisch

Methoden: z. B. systemische lösungsorientierte Fragen,

Kompetenzverständnis für den Coach: Lern- und Identitäts- und Entwicklungsmodelle kennen, typische Phänomene interkulturellen und Projektmanagement kennen, Wissen über die Wirkung von kollektiven und organisationalen Dynamiken oder Machtasymmetrien

Coaching als Synergieerzeugung

Typische Anfrage

Ein Pädagogin aus Hamburg arbeitet seit einigen Monaten in der Caritas im Süden Deutschlands. Sie hat Probleme mit ihren Teammitgliedern (Türken, Polen und Russen) und den Klienten (aus unterschiedlichen Ländern) und will im Coaching für sich klären, ob sie den Job wechseln muss, um ihre Arbeitszufriedenheit wieder herzustellen.

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.

Transkulturelles Coaching

Typische Anfrage: Alle. (bzw. keine)

Damit verbundene Erwartungshaltung: Beachten von Komplexität und innerer Differenzierung und Diversität aktueller Lebensformen und Gemeinschaften, Auflösung der Differenz „Fremdes-Eigenes“

Referenzautoren: Nazarkiewicz/Krämer (2009, 2011)

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: alle - mit kulturreflexiver Überprüfung; sowie neue Wege

Kompetenzverständnis für den Coach: kulturreflexives Vorgehen beherrschen, d.h. Reflexion der eigenen Erwartungen, Arbeitshypothesen, Assoziationen, Vorerfahrungen, Rollenerwartungen, Methoden etc. Fähigkeit zur kulturreflexiven Beziehungssteuerung und dem Generieren von Lösungen mit dem Coachingpartner

kurz: Kultur(en) müssen vorausgesetzt, erkannt und zugleich wieder verworfen und neu generiert werden können und die Begleitperson braucht als Gestalter von Kultur eine erweiterte Reflexions- und Handlungskompetenz.

Notwendige Kompetenzen für Transkulturelles Coaching in der sozialen Arbeit?

Nur Sprachkompetenz?

Nur „Kultur“-Wissen?

Notwendige Kompetenzen für Transkulturelles Coaching (Nazarkiewicz/Krämer)

Theoretische Kompetenz = Kenntnis relevanter Referenztheorien aus

- Psychologie
- BWL / (Interkulturelles) Management
- Pädagogik / Sozialpädagogik / Soz. Arbeit
- Philosophie / Ethik
- Soziologie / Sozialwissenschaften
- Ethnologie / Kulturanthropologie
- Politik
- Medizin / Gehirnforschung

Transkulturelle Coachingkompetenzen = Ausbildung, Praxis und Wissen über

- Interkulturelle Ansätze in Coaching, Beratung und Therapie
- Rollen- und Handlungsflexibilität, verschiedene Haltung(en) einnehmen können
- Kulturreflexive Vorgehensweisen + Leitfäden
- Kulturreflexive Methoden + Techniken
- Assessments, „Diagnostik“, Profile



Persönliche Kompetenzen = Arbeit an der eigenen Entwicklung

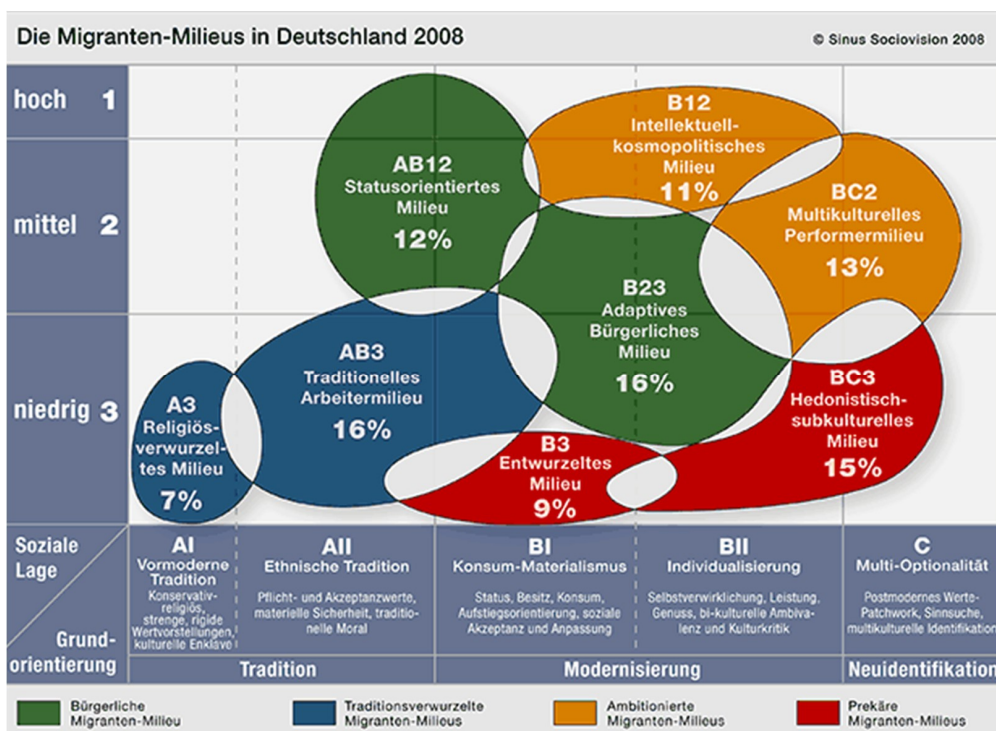
- Reflektierte Persönlichkeit, Kenntnisse zu eigenen kulturellen Prägungen
- Reflektierte (Selbst-)Erfahrungen, Anpassungserfahrungen
- Lebensweisheit / Menschenkenntnis
- Berufserfahrungen in Organisationen, berufliche Erfahrungen als Fach- und Führungskraft
- Fort- und Weiterbildungen
- Interkulturelle soziale und emotionale Kompetenzen zur Beziehungssteuerung

Interkulturelle Kompetenzen = Kenntnisse und Erfahrungen zu

- Begriffe und Ansätze von Kultur, Vorurteil, Fremdheit, Stereotyp, Akkulturation, Rassismus, Diversity, Migration, Kulturschock u.v.m.
- kultur(-kreis) spezifisches Wissen
- interkulturelle Entwicklungs- und Kompetenzmodelle
- Kenntnisse zu kulturellen Interdependenzen, verschiedenen Bereichs- und Organisationskultur(en)
- Wissen und Erfahrungen zu verschiedenen Differenzdimensionen wie Grundtypen sozialer Interaktionen, Beziehungs- und Identitätsaufbau, Hierarchien / Dominanzverhältnisse, Freiheitsgrade etc.

15

Beispiele für Theoretische Kompetenzen: Referenztheorien



16

Fallarbeit: Wie würden Sie als Coach vorgehen?

Eine 42-jährige angestellte und vielgereiste Sozialarbeiterin Maria F. hat u.a. die Aufgabe über die Genehmigung von Zuschüssen für Antragssteller zu entscheiden. Es kommen Menschen mit den unterschiedlichsten Hintergründen zu ihr. Vor allen Dingen arbeitssuchende Männer aus afrikanischen Staaten regen sie jedes Mal auf. Diese kommen nach einer Ablehnung immer wieder und schildern ausführlich ihre persönliche Situation. Sie würde ihnen gerne helfen, allerdings sind ihr die Hände gebunden. Maria F. überlegt sich schon, ob Sie die Stelle wechseln soll. Im Coaching möchte Sie gerne herausfinden, wie sie mit der Situation umgehen soll und ob und wenn ja, welche Entscheidung sie für ihre berufliche Veränderung treffen soll.

Literatur und Quellen

- 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.
- Birgmeier, Bernd (2006): Coaching und soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings. Juventa, Weinheim
- Birgmeier, Bernd (2010): Sozialpädagogisches Coaching. Juventa, Weinheim
- Clement, U. / Clement, U. (2000). Interkulturelles Coaching. In: Götz, K. (Hrsg.) Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. München, Rainer Hampp Verlag, 157-168.
- Gehrman, Gerd/Müller, Klaus, D (2010): Aktivierende soziale Arbeit mit nicht-motivierten Klienten, Walhalla, Regensburg
- Kinast, E-U. (2003). Interkulturelles Coaching von Fach- und Führungskräften – ein körperorientierter Ansatz. SIETAR Journal, 9 (1), 22-25.
- 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 (2010): Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit. Wiesbaden, VS Verlag.
- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer, Gesa (2011): Interkulturelles Coaching, in: Mayer, Claude-Helene / Treichel, Dietmar (Hrsg.): Lehrbuch Kultur. Waxmann (im Erscheinen)
- Rosinski, P. (2003). Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate & professional differences. London, Yarmouth, Maine: Brealey.
- Rosinski, P. (2010). Global Coaching. An Integrated Approach for Long-Last Results . London, Yarmouth, Maine: Brealey.
- Steixner (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 Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung, Forum 34
- Steixner (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 31.12.2010)
- Welsch, W. (1999). Transculturality – the puzzling form of cultures today. In: Featherstone, M. / Lash, S. (Hg.), Spaces of Culture: City, Nation, World: 194-213.

Danke für Ihr Interesse!



Download des Vortrags unter
<http://www.consilia-cct.com/de/publikationen.php>