

Interkulturelles Coaching



Dr. Kirsten Nazarkiewicz

consilia cct Frankfurt

Übersicht

1. Einführung: Anfragen und Anlässe des Nachdenkens
2. Reflexionen und Thesen
3. Eine kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis
4. 3 Perspektiven auf einen Fall: Fallbeispiel

Download des Vortrags unter

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

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

- 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 Mitarbeiterteams 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...“**

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.

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 die 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)

- **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)

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 versch. Sprachkulturen, Kompetenzmodelle kennen, Trainingselemente umsetzen können

Typische Anfrage

Ein 35-jähriger 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)

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

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 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: 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 kultursensible Beziehungssteuerung, gemeinsame Identitätsentwicklung

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.

- Coaching ist eine Form von Personal-, Persönlichkeitsentwicklung und **Identitätsarbeit, wie sie in der globalisierten Welt immer notwendiger wird.**
- Begriff des „Interkulturellen Coachings“ verweist auf die kommende Herausforderung: **jedes Coaching ist „transkulturell“.**
- **Polyzentrisches Denken und Vorgehen** (Denken in Zuständen und Prozessen) als Grundhaltung erforderlich
- **Alle Coaches und Supervisoren** müssen ihre (sozio-kulturellen) Vorannahmen reflektieren, **benötigen zusätzliche kulturreflexive und kultursensible Kompetenzen**
- Die Rollen im Coaching werden neu definiert: **beide Coachingpartner sind Lernende.**

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)

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	essentialistisch: 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“

Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Transkulturelles Coaching	Coaching im multikulturellen Kontext	Coaching als interkulturelles Lernen
Methoden	Dekonstruktion aller Normalitätsvorstellungen und Machtasymmetrien Differenzfaktoren auf allen Ebenen antizipieren	Modelle zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen Reflektieren und Testen	Referat, Beratung, Training 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

Eine chinesische Führungskraft aus Hong Kong, vom Hintergrund her Finanzmanager, erhielt unterstützendes Coaching als sie in der Organisation (einem deutschen mittelständischen Logistikunternehmens) 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 Hong Kong entsandt.

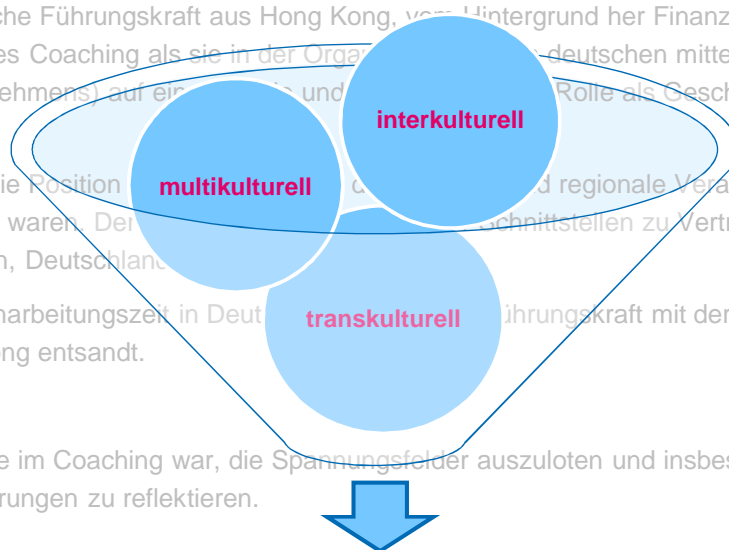
Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.

Eine chinesische Führungskraft aus Hong Kong, vom Hintergrund her Finanzmanager, erhielt unterstützendes Coaching als sie in der Organisation (einem deutschen mittelständischen Logistikunternehmens) 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 Hong Kong entsandt.

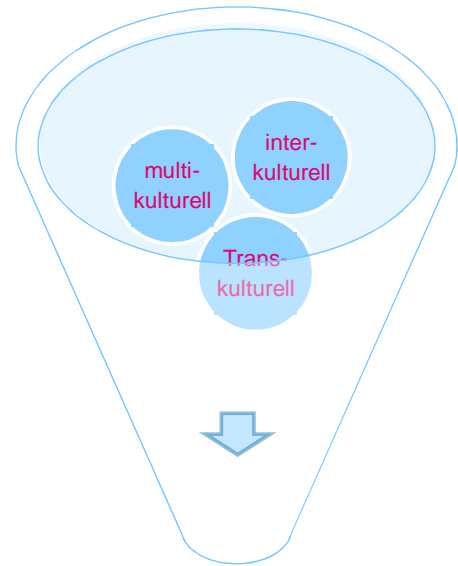
Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.



Wo und wie spielen Kultur(en) eine Rolle?

Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

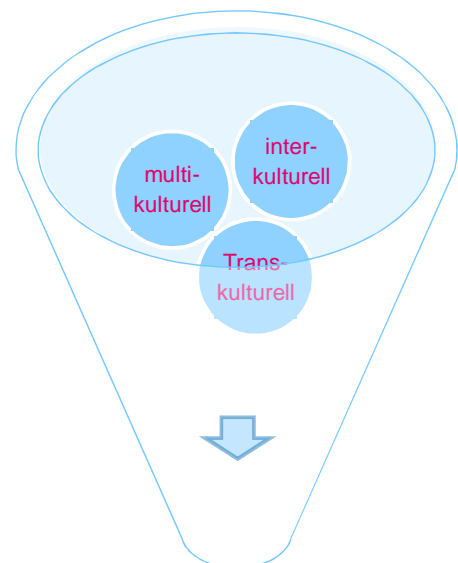
- **Interkulturell:**
überraschend bedeutsam: Kulturschock/Expatriation,
Relevanz von Kommunikationsstilen reflektiert,
Bedeutung von Kulturstandards überprüft und verworfen
- **Multikulturell:**
Berufs- und Abteilungskulturen als Subsysteme antizipiert,
Arbeit mit konstruktivem Nicht-Wissen notwendig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



**Wo und wie
spielen Kultur(en) eine Rolle?**

Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

- Ist die Orientierungshilfe plausibel?
- Sind die Einteilungen hilfreich?
- Welche Konsequenzen folgen daraus?
 - Für Sie persönlich?
 - Für die Ansätze mit denen Sie arbeiten?
 - Für das Begleitungsformat, das Sie praktizieren?
(Coaching, Supervision, Beratung, Therapie...)



**Wo und wie
spielen Kultur(en) eine Rolle?**



Download des Vortrags unter

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

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

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, Rainer Hampp Verlag, S. 157-168.
- 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.
- 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.

- 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-Hélène/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.