

Interkulturelles Coaching an Universitäten?

Möglichkeiten des Transfers unternehmensspezifischer
Qualifizierungsformate auf den Hochschulkontext

Für das 5. Qualiko Kolloquium, 20.-21.1.2011

Interkulturelle Qualifizierung für Lehre & Forschung

Dr. Kirsten Nazarkiewicz

consilia cct



Beispiele für Anfragen zu Interkulturellem Coaching im Rahmen der Personalqualifizierung in Unternehmen

- Einige unserer Fachkräfte werden demnächst in unterschiedlichen arabischen Staaten tätig werden, können Sie sie auf die dortige Kultur und Mentalität vorbereiten?
- Ich bin US-Amerikanerin und arbeite in einem koreanischen Unternehmen in der internen Organisationsentwicklung. Mein Chef ist Deutscher, aber die eigentlichen Chefs sind die „Schattenmanager“ aus Korea. Sie legen uns immer nur Steine in den Weg...
- Wir haben einen Teil des Accountmanagements nach Indien ausgelagert. Dort sind Mitarbeiter, aber auch Servicegesellschaften für uns tätig. Der Abteilungsleiter hier ist ratlos, denn die Fristen und Vorgaben werden nicht eingehalten. Können Sie diese Führungskraft coachen?
- Mein Partner und der Vater meines Kindes ist Spanier, wir leben in Spanien. Ich denke über eine Trennung nach, und eine Rückkehr nach Deutschland. Können Sie mich unterstützen, eine Entscheidung zu treffen?
- 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.

(Interkulturelles) Coaching an Universitäten?

Offenbar gibt es in eine Vorstellung davon, was interkulturelles Coaching methodisch ist.

Mir allerdings stellen sich 3 Fragen: Was genau bedeutet

1. Coaching
2. speziell „interkulturelles“ Coaching
3. an Hochschulen?

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: 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 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.“

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 die beantwortet.

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 und erhält zur Begleitung und Vorbereitung auf den Umzug und die Kultur vom Unternehmen 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:

kulturallgemeines und kulturspezifisches Wissen, Kenntnisse in der interkulturellen Kommunikation, Erfahrungen in versch. 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 bezügliches 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 Arbeiterteams 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 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: 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.

Thesen



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 dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf.

„Interkulturelles Coaching“ stellt kein spezifisches Format der Einzelberatung dar, sondern jedes Coaching ist „transkulturell“ und muss heutzutage kulturreflexiv durchgeführt werden.

Dieses Denken und Handeln, dieses Kultur- und Kompetenzverständnis hat weitreichende Konsequenzen für das Coaching allgemein und die Übertragung von Coaching als Qualifizierungsformat auf die Hochschule.

1. Jeder Coach benötigt „interkulturelle“ oder besser: transkulturelle Kompetenzen
2. Die Rollen im Coaching werden neu definiert (2 Lernende)
3. Polyzentrisches Denken und Vorgehen (Denken in Zuständen und Prozessen) wird zur Grundhaltung

(Interkulturelles) Coaching im Wissenschaftsbereich



Coaching an Hochschulen wird definiert als Unterstützung und Beratungsleistung

- individuelle Förderung von Fach- und Führungskräften in allen möglichen Bereichen (Buer 2009)
- „Prozessorientierte und dialogische Beratungsformate, in denen es um die Unterstützung und Begleitung der beruflichen (Selbst-)Reflexion von Menschen geht (Klinkhammer 2009:127)
- als Baustein, der Personal- und Organisationsentwicklung systematisch zusammenführt (Fuleda 2010)

Kontext: Exzellenz und Positionierung im nationalen und internationalen Hochschulmarkt

(Klinkhammer 2009, Fuleda 2010)

„Coaching (Supervision weniger) wird als ein wesentliches Instrument im zunehmenden, auch internationalen Wettbewerb der Hochschule um Rankings, um Spitzenwissenschaftler/innen, aber auch zum zahlungskräftige und geeignete inländische wie ausländische Studierende und Nachwuchswissenschaftler/innen identifiziert.“ (Klinkhammer 2009:124)

„In interkulturellen, internationalen Kontexten oder in inter- und transdisziplinären Zusammenhängen bedarf es der Entwicklung spezifischer methodischer Bausteine.“ (Klinkhammer 2009:130)

Coaching an Hochschulen in der bisherigen Diskussion



Coaching als Unterstützung und Beratungsleistung wird eingeteilt

- nach zielgruppenspezifischen Bedarfen:
 - „neuberufene Professor/innen“ (Hubrath 2009,) „etablierte Professor/innen“ (Schreyögg B. 2009),
Habilitation/innen (Peus et.al.2009), Promotionscoaching (Hebecker/Szczyrba 2009)
- nach spezifischen Unterstützungsformaten und Phänomenen
 - z.B. „Peercoaching für Promotionserfolgsteams“ (Frohen 2009)
 - Das „Hochstaplersyndrom“ in der Wissenschaft (Klinkhammer/Saul-Soprun 2009)

und damit getrennt nach Statusgruppen.

Coaching an Hochschulen in der bisherigen Diskussion



Coaching an Hochschulen wird ebenfalls diskutiert im Zusammenhang

mit der bislang wenig etablierten Personalentwicklung an Hochschulen (weniger als 10% der Hochschulen haben ein Konzept (Fuleba 2010:6)

mit der Exzellenzdebatte und dem internationalen Wettbewerb

mit dem Prozess der Professionalisierung (Wildt 2009) und des Reflexivwerdens professioneller Tätigkeiten

im Rahmen des Bedarfs an Metakompetenzen im Umgang mit Veränderungen und Ungewissheiten sowie tiefgreifender Veränderungsprozessen (Pohl/Husmann 2009)

(Interkulturelles) Coaching an Universitäten?



Paradigmenwechsel zur postmodernen Individualgesellschaft beinhaltet eine Infragestellung der traditionellen Vorstellungen von Autorität, Führung und Macht und Coaching unterstützt die anforderungsreichen Aushandlungen auf Augenhöhe (Schmidt 2009).

Dies gilt auch für Hochschulen.

Coaching ist mehr als individuelle „Weiterqualifizierung on demand“ (Buer 2009:117)

„Interkulturelles Coaching“ ist keine „Spezialdienstleistung“ im Zusammenhang mit „ausländischen“ Dozenten, Studierenden etc.

Konsequenzen für (Interkulturelles) Coaching an Universitäten



- Veränderung klassischer Lehr-Lernformen: „Coachinglernen“ (Pohl/Husmann 2009)
- Kulturreflexives / transkulturelles Coaching benötigt eine diskursive Öffnung (Transformation Approach, Otten 2009)
- Veränderung des beruflichen Selbstbildes der Hochschullehrenden hinsichtlich
 - der Bedeutung der didaktischen und sozialen Kompetenzen (statt allein spezialisierter Expertise)
 - der Professionalisierung (statt informeller Autodidaktik)
 - der verhandelbaren Beziehungen (statt des bisherigen Hierarchieverständnisses)

Ist die Organisation Hochschule und sind ihre Angehörigen zu dieser Transformation bereit?

Transfer unternehmensspezifischer Qualifizierungsformate auf den Hochschulkontext – ein „Vorstellungs-Test“

Könnte man sich „Reverse-Mentoring“ vorstellen?

(Bsp.: US-amerikanische PR und Kommunikationsagentur Burson-Marsteller (BM))

Ein junger Nachwuchswissenschaftler aus Georgien schlüpft in die Rolle des Mentors oder Coachs und begleitet einen erfahrenen C4/W3 im Rahmen seiner interkulturellen Kompetenzentwicklung...

Könnte man sich Dare2Share vorstellen?

(Bsp.: britischer Telekomkonzern BT)

Auf einer Kooperationsplattform geben Mitarbeiter ihr Wissen an Kollegen weiter in Form 5 bis 10-minütiger Audio-, Video-Podcasts, RSS-Feeds, per Diskussionsforum und mit herkömmlichen Schulungsunterlagen. Danach wird die Relevanz und Qualität der einzelnen Module bewertet...

Könnte man sich Mikrofeedback vorstellen? (zeitnah und kurz)

(Bsp. Coachingkonzept des Canadischen Softwareunternehmens Camilion Solutions, Toronto)

Ein Online-System erteilt auf Anfrage Kurzbeurteilungen mit maximal 140 Zeichen. Man kann sich nach Kolloquien, Vorträgen oder Besprechungen Feedback nach Fragen einholen wie: „Waren die Informationen relevant? Habe ich Diversity berücksichtigt?“ Es lassen sich dann auch Leistungsübersichten und Entwicklungsverläufe abfragen....

Quelle: Wiseman/Mckeown 2010)

Interkulturelles Coaching an Universitäten?



Es gibt Möglichkeiten des Transfers unternehmensspezifischer Qualifizierungsformate auf den Hochschulkontext.

Doch ist die Hochschule bereit und offen für Qualifizierungsformate welche traditionelle Rollenverständnisse, Haltungen und Herangehensweisen revolutionieren könnte?

Danke für Ihr Interesse!

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

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.
- Buer, Ferdinand (2009): Editorial, in: OSC (2009) 16: 117-121.
- Clement, U. / Clement, U. (2000). Interkulturelles Coaching. In: Götz, K. (Hrsg.) Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. München, Rainer Hampp Verlag, 157-168.
- Frohnen, Anja (2009): Promotionserfolgsteams. Mit Peer-Coaching-Kompetenz zur individuellen Leistungssteigerung. In: OSC (2009) 16: 150-164
- Fuleda, Stefanie (2010): Coaching an Hochschulen. Auf dem Weg zur Exzellenz. In: Weiterbildung 6/10, S. 32-35.
- Hebecker, Eike/Szczyrba, Birgit (2009): Promotionscoaching. Von einer Privatangelegenheit zum institutionellen Support. In: OSC (2009) 16: 183-192.
- Hubrath, Margarete (2009): Coaching für neu berufene Professor/innen. In: OSC (2009) 16: 202-211.
- Klinkhammer, Monika (2009): Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen. Ein Überblick, in: OSC (2009) 16: 122-133.
- Kinast, E-U. (2003). Interkulturelles Coaching von Fach- und Führungskräften – ein körperorientierter Ansatz. SIETAR Journal, 9 (1), 22-25.
- Klinkhammer, Monika/Saul-Soprun, Gunta (2009): Das „Hochstaplersyndrom“ in der Wissenschaft. In: OSC (2009) 16: 165-182.
- 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., 11-13, September 2009, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Das transkulturelle Psychoforum Band 17, Berlin: VWB Verlag für Wissenschaft und Bildung.
- Meister, Jeanne C./Willyerd, Karie (2010): Mentoring für Millenials, in: Harvard Business Manager, 7/2010, S. 39-43.
- 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.

Literatur und Quellen



- 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)
- Otten Matthias (2009): Academicus interculturalis? Negotiating interculturality in academic communities of practice, in: Intercultural Education. Vol. 20, No. 5 October 2009, 407-417
- Peus, Claudia/Weisweiler, Silke/Frey, Dieter (2009): Coaching für Habilitand/innen am Beispiel der LMU München. In: OSC (2009) 16: 193-201.
- Pohl, Michael/Husmann, Dörte (2009): Navigationskompetenz an der Hochschule – Coaching als Bestandteil wissenschaftlicher Qualifikation. In: OSC (2009) 16: 134-149.
- 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.
- Schmidt, P.B. (2009): Autorität? Führung? Macht? In: OSC (2009) 16: 228-237.
- Schreyögg, Bettina (2009): Coaching von etablierten Professor/innen. In: OSC (2009) 16: 212-219.
- 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.
- Wildt, Johannes (2009): Ausgelernt? Professor/innen im Prozess der Professionalisierung. In: OSC (2009) 16: 220-227.