

## Kultur im systemischen Coaching



**Dr. Kirsten Nazarkiewicz – consilia cct**

## Der Weg hierher...



- Erfahrungen: Langjährige internationale Tätigkeit seit 1981
- Wissenschaftliche und praktische Beschäftigung mit dem Thema interkulturelle Kompetenzentwicklung
- Bewusster Aufbau eines multikulturellen und virtuellen Teams am Institut seit 1999
- Spezifische Fragestellung: Wie ist interkulturelles Lernen möglich?
- Empirie: Gesprächsanalytische Untersuchungen von interkulturellen Kompetenzmaßnahmen (kulturübergreifend / kulturspezifisch) sowie antirassistischen Veranstaltungen
- Lehraufträge seit 2 Jahrzehnten an verschiedenen Hochschulen zu Themen rund um die interkulturelle Kompetenz
- Referenzhorizonte: u.a. Methodologie, Transformative Erwachsenenbildung, Hybridität
- Weiterentwicklung: Wie kann man kulturreflexiv in Coaching, Beratung und Therapie arbeiten?
- Zwischenergebnis: „Handbuch interkulturelles Coaching – Konzepte, Methoden, Kompetenzen für die kulturreflexive Begleitung“ (vgl. Nazarkiewicz/Krämer 2012)
- Prüfstand: Diskussionen in verschiedenen Kontexten (Vorträge und Beiträge auf Kongressen, an Hochschulen und in Berufsverbänden)

## Beispiele für Anfragen mit interkulturellem Bezug



- Unsere Gesellschaft möchte **Kundenkontakte in Shanghai (Buenos Aires, Mumbai...)** aufbauen. Der zukünftige Geschäftsführer wird bald entsendet, können Sie ihn auf die Aufgabe vorbereiten?
- 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.
- 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 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.
- Unser **Vorstand ist interkulturell zusammengesetzt**, arbeitet virtuell und ist zerstritten, können Sie einen Workshop mit Konfliktmoderation durchführen?
- Wir bilden hier in Deutschland **nigerianische (türkische, amerikanische) Spezialisten** aus, die eine europäische Sonderlizenz erwerben. Das Projekt muss erfolgreich sein, können Sie uns interkulturell beraten und unterstützen?
- **Meist eingeflochtener Zusatz:** „*Sie sind doch auf interkulturelles Coaching (Supervision, Therapie, Teamentwicklung, Beratung...) spezialisiert...*“

## Ausgangsfragestellung: Was ist „das Interkulturelle“ im Coaching – am Beispiel der Coachingliteratur



- Die **Konstellation** zwischen den Beteiligten?  
... also bei sogenannter „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 zu besprechenden und erforderlichen Wissensbestände? (z. B. Barmeyer/Haupt 2007)
- Die zu bildenden **Kompetenzen**?  
... also beim Erlernen von spezifischen Kompetenzen für den Coachingpartner (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)

## Kulturreflexive Kompetenz: 3 Konzepte kontextsensitiv einsetzen\*

### 1. Mit der natürlichen Weltanschauung deuten:

Was weiß ich über die jeweils relevant gemachten Kulturen?  
Wie gehe ich damit um?

### 2. Systemisch die Perspektiven vervielfältigen

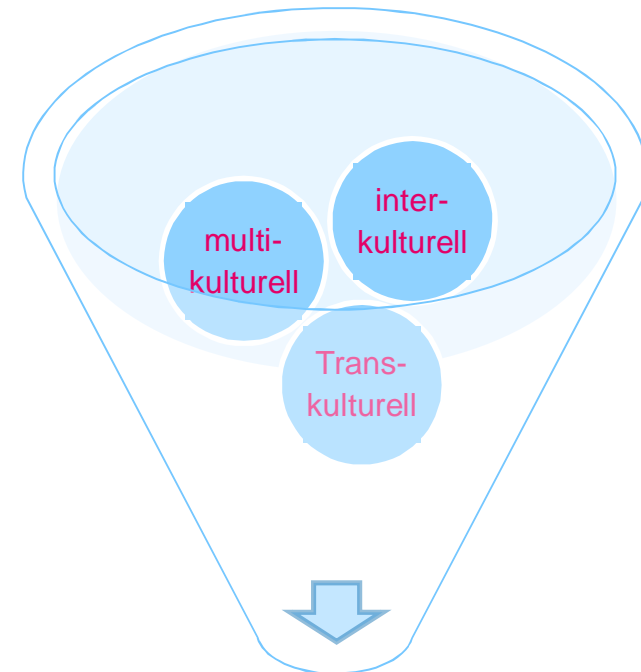
Welche zahlreichen Einflüsse und Perspektiven (verschiedene Systeme, Organisationskulturen, Professionskulturen...) sind zu berücksichtigen?  
Was weiß ich nicht? ...

### 3. Gegebene Differenzen beachten und Machtstrukturen dekonstruieren:

Welche Identifikationsfaktoren sind strukturell bedeutsam?  
Wie sind die Privilegien (vor-)verteilt?

### Diesseits bzw. jenseits von Kultur:

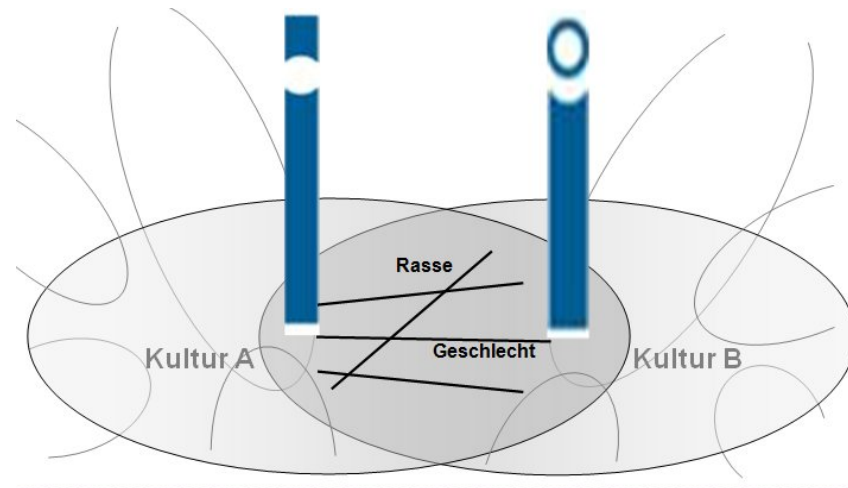
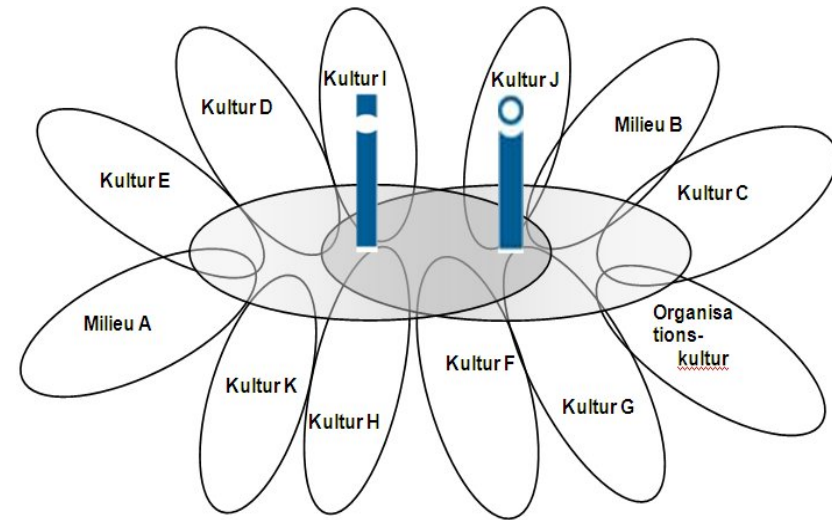
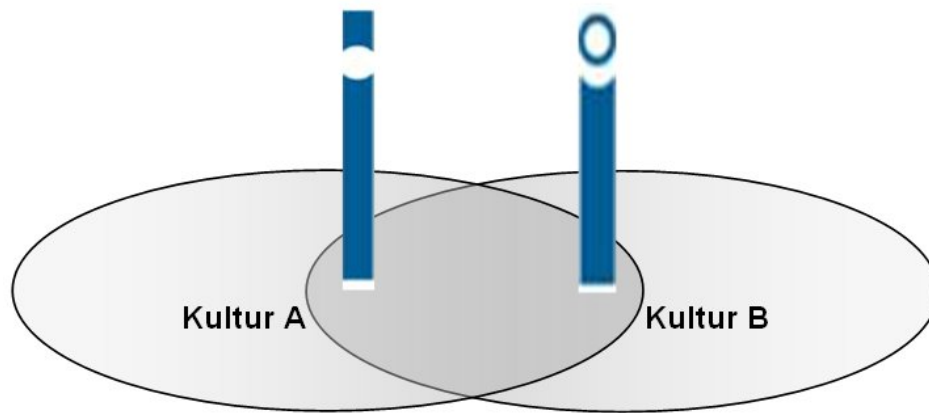
- Gemeinsamkeiten, Universalien, Irrelevanzen, Persönliches
- Wo spielen Kultur(en) und soziale Positionierungen in den Identifikationsfaktoren eine untergeordnete Rolle?



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

\*Vgl. Krämer/Nazarkiewicz (2010), Nazarkiewicz/Krämer (2012, 2013)

### 3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven: „interkulturell – multikulturell – transkulturell“



### 3 Metakonzepte für die kulturreflexive Praxis: Methodologie

Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Deuten mit der „natürlichen Weltanschauung“ (Schütz)	Systemisch – Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
<b>Besonderer Fokus</b>	Berücksichtigung von Kulturkreisen als relevante Faktoren  „interkulturell“	Mehrperspektivischer lösungsorientierter Blick (konstruktives Nicht-Wissen)  „multikulturell“	Gemeinsame Einschätzung und Aushandlung, welche Identitätsfaktoren relevant sind  „transkulturell“
<b>Kulturbegriff</b>	essentialistisch: Lebensweisen, „Länder“	systemisch: „Spielregeln“, Muster, Sinnattraktoren	kohäsiv: Transkulturell, Differenz- und Diversity-orientiert (Welsch)
<b>Identitätsbegriff</b>	Kollektiv/ethnisch („Mentalität“), Orientierung an Kulturstandards	Psychische Systeme	Hybride / kreolische Identitäten
<b>Interaktionsqualität der professionellen Begleiter</b>	Einbeziehung von Inhalten  Ich bin „Wissender“	Einbeziehung des Beobachters  Ich bin „Wahrnehmender“	Einbeziehung des / der Handelnden in kollektive Dynamiken  "Ich bin Mit-Gestalter"



### 3 Metakonzepte für die kulturreflexive Praxis: konkret

Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Deuten mit der „natürlichen Weltanschauung“ (Schütz)	Systemisch – Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
<b>Herangehensweise</b>	Arbeiten mit Vorannahmen :  Wissen erwerben und anwenden	Arbeit mit dem Nicht-Wissen:  Lösungsorientierung und Verwerfen von Hypothesen	Arbeit an den Voraussetzungen  Selbstreflexion: Wer spricht zu wem?
<b>Erforderliche Kompetenzen z. B.</b>	Kulturkreisspezifisches und -übergreifendes sowie interkulturell relevantes Deutungswissen, interkulturell erweitertes Handlungsrepertoire	Systemisches „Handwerk“  Vertrauen auf die Selbstorganisation, Ambiguitätstoleranz, Fähigkeit zu Trial and Error, Umgang mit Heterogenität	Kenntnis und Berücksichtigung der Ungleichheitstheorien (Intersektionalität), Diversity-Ansätze und Konzepte über hybride Identitäten
<b>Methoden</b>	Interpretieren, Trainieren (kulturelles Deutungswissen einsetzen)	Modelle zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen einsetzen	Dekonstruktion aller Normalitätsvorstellungen und Machtasymmetrien
<b>Literaturbeispiele</b>	Rezapour/Zapp (2011)	Hegemann/Oesterreich (2009) Pirmoradi (2012)	Abdul-Hussain/Baig (2009)

### 3 Metakonzepte für die kulturreflexive Praxis: kritische Würdigung



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Deuten mit der natürlichen Weltanschauung (Schütz)	Systemische / Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
<b>Stärken</b>	Anerkennung kultureller Faktoren  <b>anwendungsorientiert</b>	Vervielfältigung von Perspektiven und Lösungen  <b>lösungsorientiert</b>	Zugleich differenz- und gleichheitsorientiert, radikale Prämissenreflexion  <b>identitätsorientiert</b>
<b>Risiken</b>	kulturgebundene Bewertungen, Interpretationen, Fehldeutungen und Missverständnisse  Essentialistischer Kulturbegriff: Kultur als Entität, Kongruenz zwischen Nation, Kultur, Ethnie	Fiktion von „Neutralität“  Gefahr der Übergriffe durch Fragen  Entzug des (gewohnten oder benötigten) Beziehungspartners bei interkultureller Kommunikation	Ggf. Erwartungsbrüche  Politisierung der Situation
<b>Grenzen</b>	Überschätzung von kulturellen Einflussfaktoren	Fehlende interkulturelle Expertise	Begrenzter individueller Einfluss

## Kulturreflexives Vorgehen an einem Fallbeispiel



Ein großes deutsches Klinikum hat sich in den V.A.E. einen Namen in der Herzchirurgie gemacht und führt nun ein Consultingprojekt vor Ort durch. Dafür werden regelmäßig Ärzte, Physiotherapeuten und Pflegekräfte für einen Zeitraum zum Kooperationspartner entsandt.

Ein deutscher Assistenzarzt, 35 Jahre alt, wird als „Depute Head“ benannt und vertritt in seiner Position die Chefärztin vor Ort, er führt dort das deutsche Spezialistenteam. In seinem Team ist auch ein erfahrener älterer Oberarzt, der die Position entgegen seinem Wunsch nicht erhalten hat.

Das Coaching wird im Übergang der Entsendung durchgeführt. Ziele im Coaching sind :

- die Unterstützung bei der Klärung, dem Einnehmen und Wahren der neuen Führungsrolle
- der Umgang mit den interkulturellen Herausforderungen vor Ort
- das Angehen und Bewältigen von möglichen Konflikten
- die Förderung der nach außen spür- und sichtbaren Führungskompetenzen

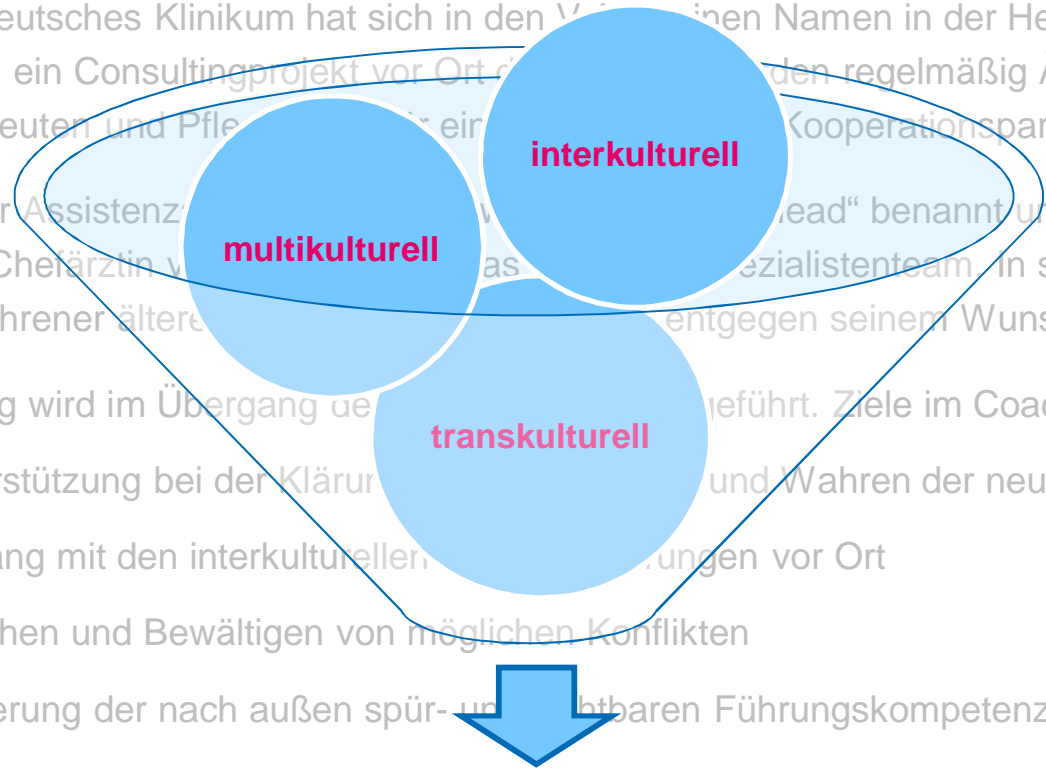
## Kulturreflexivität: Mehrere Perspektiven auf einen Fall

Ein großes deutsches Klinikum hat sich in den vergangenen Jahren seinen Namen in der Herzchirurgie gemacht und führt nun ein Consultingprojekt vor Ort durch. In der Leitung des Projekts stehen regelmäßig Ärzte, Physiotherapeuten und Pflegekräfte, die als Kooperationspartner entsandt.

Ein deutscher Assistenzarzt wird als „Head“ benannt und vertritt in seiner Position die Chefarztin vor Ort. Er leitet ein Spezialistenteam. In seinem Team ist auch ein erfahrener älterer Arzt, der entgegen seinem Wunsch nicht erhalten hat.

Das Coaching wird im Übergang durchgeführt. Ziele im Coaching sind :

- die Unterstützung bei der Klärung von Rollen und Wahren der neuen Führungsrolle
- der Umgang mit den interkulturellen Herausforderungen vor Ort
- das Angehen und Bewältigen von möglichen Konflikten
- die Förderung der nach außen spür- und wahrnehmbaren Führungskompetenzen



### Wo und wie spielen Kulturen eine Rolle?

## Kulturreflexivität: Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

- **Interkulturell:**

bedeutsam: Relevanz von Kommunikationsstilen (Umfokussierung auf die Beziehungsebene), anderes Verständnis von Krankheiten und Rollen

- **Multikulturell:**

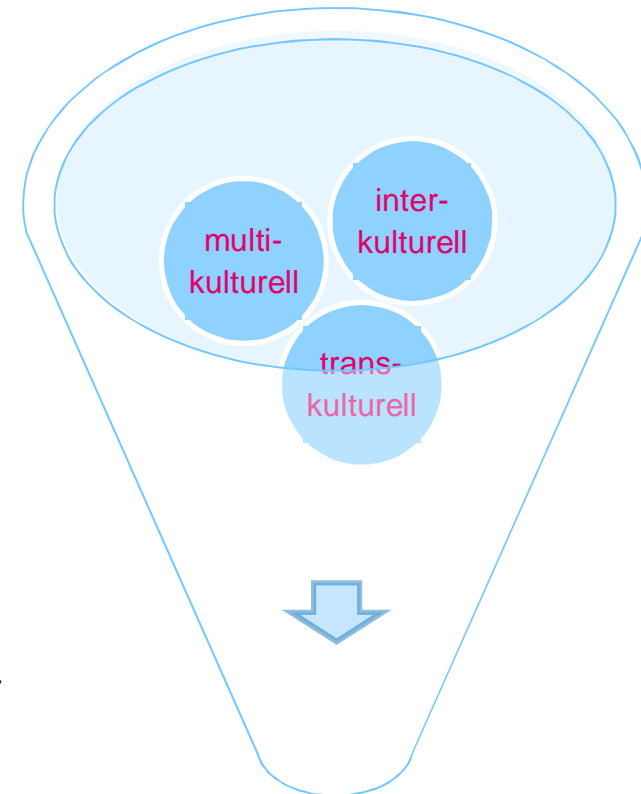
Arbeit im heterogenen Umfeld (Team des Kooperationspartners besteht aus Personen vieler Kulturkreise, das eigene aus versch. Berufskulturen)

- **Transkulturell:**

(verschiedene) Dominanzkulturen berücksichtigt, Machtverhältnisse zwischen Kunde / Geld- und Auftraggeber sowie – Expertenteam (aus Deutschland), „Power Games“

- **Jenseits von Kultur (in diesem Fall):**

Entwicklung einer eigenen Führungshaltung und Autorität



**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.
- Begher, Franz-Peter (2009): Sozialarbeit mit Migranten im Kontext der Psychotherapie. In: Erim, Yesim (Hrsg.): Klinische interkulturelle Psychotherapie. Ein Lehr- und Praxisbuch. Stuttgart: Kohlhammer, S. 107-117.
- 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. München: Vahlen, S. 909-926.
- Clement, Ute/Clement, Ulrich (2000): Interkulturelles Coaching. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München: Hampp, S. 157-168.
- Clement, Ute/Nemeczek, Bettina (2000). Mythos Kultur. Erfahrungen in einer transnationalen Projektberatung. Organisationsentwicklung 4/2000, S. 62-69. Zugriff am 30.9.2013 unter <http://www.utecllementconsulting.de/media/publikationen/Mythoskultur.pdf>
- 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: Keupp, Heiner/Ahbe, Thomas/Gmür, Wolfgang/Höfer, Renate/Mitzscherlich, Beate/Kraus, Wolfgang/Straus, Florian (Hrsg.): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 189-271.

## Literatur und Quellen (2)



- 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 (1997): Moralisieren über Ethnien. Die Reflexivität der Stereotypenkommunikation, in: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 1997, Heft 3, S. 181-201
- Nazarkiewicz, Kirsten (2010a): Gesprächsführung als Trainingsmethode in interkulturellen Weiterbildungsveranstaltungen, in: Hiller, Gwenn/Vogler-Lipp, Stefanie (Hrsg.), Schlüsselqualifikation Interkulturelle Kompetenz an Hochschulen, Wiesbaden: VS Verlag, S. 87-105.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2010b): Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nazarkiewicz, Kirsten/Krämer, Gesa (2013): Interkulturell, multikulturell, transkulturell: Kultur(en) in Begleitprozessen systematisch berücksichtigen, in: Kontext – Zeitschrift für systemische Therapie und Familientherapie, Jahrgang 44, Heft 1, S. 22-40.
- 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>.

## Literatur und Quellen (3)



- Nazarkiewicz, Kirsten (2013b): Hürden und Lösungen in interkulturellen Settings. In: Von Helmolt, Katharina/Berkenbusch, Gabriele/Wenjia Jia (Hrsg.): Interkulturelle Lernsettings. Konzepte – Formate – Verfahren. Stuttgart: Ibidem, S. 43-84.
- 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. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- 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 (2009): „Fine-Tuning“ durch interkulturelles Coaching. In: [www.interculture-journal.com](http://www.interculture-journal.com) Ausgabe 9/2009, [http://www.intercultural-perspectives.com/download/Interculture\\_journal\\_steixner\\_2009\\_09.pdf](http://www.intercultural-perspectives.com/download/Interculture_journal_steixner_2009_09.pdf) (Zugriff am 30.9.2013).
- Sacks, Harvey (1972): On the analyzability of stories by children. In: Gumperz, John Joseph/Hymes, Dell H. (Hrsg.): Directions in sociolinguistics. The ethnography of communication. New York: Wiley/Blackwell, S. 325-353.
- Sacks, Harvey (1992): Lectures on conversation. Herausgegeben von Gail Jefferson. 2 Bde. Oxford: Blackwell.
- Tajfel, Henri (1982): Gruppenkonflikt und Vorurteil. Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen. Bern, Göttingen, Seattle, Toronto: Verlag Hans Huber.
- 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
- Yilmaz, Ali Tarik (2006): Grundlagen der kultursensitiven Krisenintervention In: Wohlfart, Ernestine/Zaumseil, Manfred (Hrsg.): Transkulturelle Psychiatrie – Interkulturelle Psychotherapie. Interdisziplinäre Theorie und Praxis. Heidelberg: Springer, S. 279-284.