

12. Jahrestagung der DGSF in Freiburg i. Br.

Dialog der Kulturen – Kultur des Dialogs, 3.-6.10.2012,
5.10.2012

Podium: Systemisches Coaching und Supervision in interkulturellen Situationen



Interkulturell, multikulturell, transkulturell: Kulturreflexivität in Coaching und Supervision



Dr. Kirsten Nazarkiewicz
consilia cct Frankfurt

Übersicht



1. Einführung: Anfragen und Anlässe des Nachdenkens
2. Thesen und Konsequenzen
3. Eine kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis

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 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...“**

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 2010)
- 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)

- 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 Coachs 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.**

„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)

3 Formen des kulturreflexiven Coachings

Interkulturelle Herangehensweise – Fokus: individuelles, interkulturelles Lernen

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.

Multikulturelle Herangehensweise – Fokus: Bearbeitung von unterschiedlichen „Störungen“

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.

Transkulturelle Herangehensweise – Fokus: De- und Rekonstruktion von Kulturen / Identitäten

Typische Anfrage: Ich bin Sozialpädagoge und Psychologe und 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...

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.

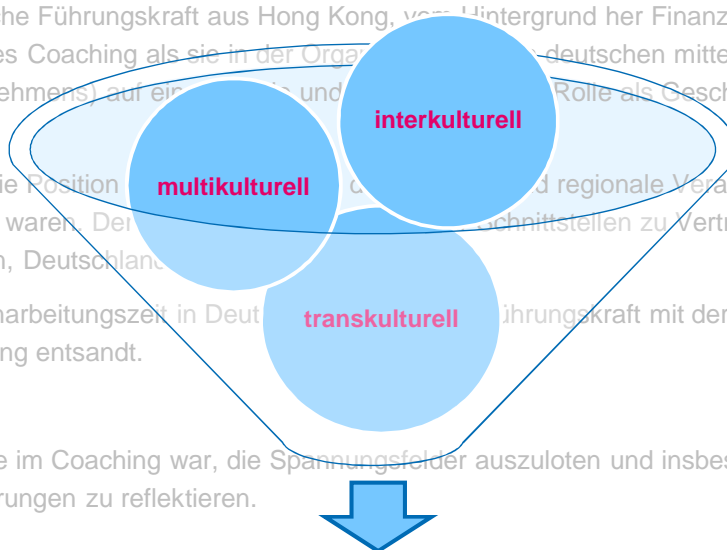
Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.

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.

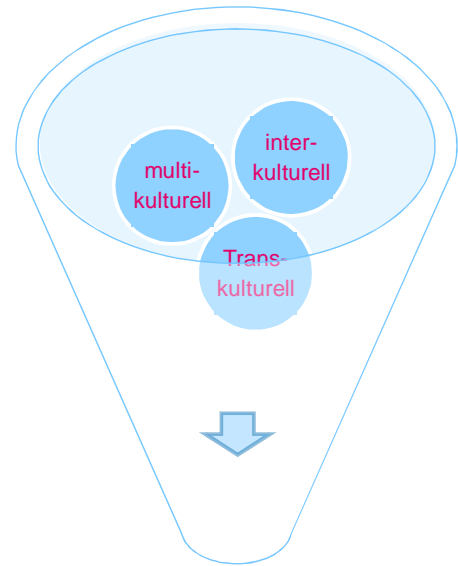
Eines der Ziele im Coaching war, die Spannungsfelder auszuloten und insbesondere die Rollenanforderungen zu reflektieren.



Wo und wie spielen Kultur(en) eine Rolle?

Mindestens 3 Perspektiven auf einen Fall

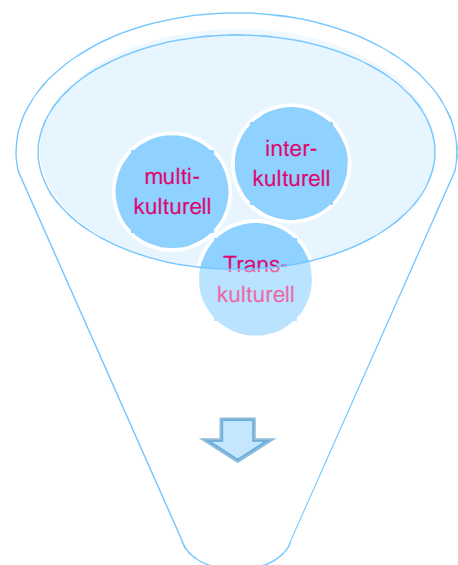
- **Interkulturell:**
überraschend bedeutsam: Kulturschock / Expatriation,
Relevanz von Kommunikationsstilen reflektiert,
Bedeutung von Kulturstandards überprüft und verworfen
- **Multikulturell:**
Berufs- und Abteilungskulturen als Subsysteme antizipiert,
Arbeit mit konstruktivem Nicht-Wissen notwendig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

- 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.
- Clement, Ute / Clement, Ulrich (2000): Interkulturelles Coaching. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. München: Rainer Hampp Verlag, S. 157-168.
- Kinast, Eva-Ulrike (2003): Interkulturelles Coaching von Fach- und Führungskräften – ein körperorientierter Ansatz. In: 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 für Sozialwissenschaften.
- 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-Helene / Treichel, Dietmar (Hrsg.): Lehrbuch Kultur. Münster: Waxmann, S. 365-372.
- 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-lasting 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 Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung, Forum 34), Wien: Südwind.
- 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 04.10.2012)
- 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.