

# **Praxis-Dialog: Zur Bedeutung transkultureller Kompetenz in Supervision und Coaching**



**Ein Workshop auf der 11. Jahrestagung der DGSF**

**15.-17.9.2011 in Bremen**

**Dr. Kirsten Nazarkiewicz (u. Gesa Krämer)**

consilia cct

## Übersicht

1. Einführung: Anlässe des Nachdenkens
2. Kultur in der Praxis: Austausch über Erfahrungen, Fallbeispiele und Vorgehensweisen
3. Diskussion einer kulturreflexive Orientierungshilfe für die transkulturelle Praxis
4. Was folgt daraus (persönlich, professionell....)?

### Ziele

- 1. Austausch über das Thema interkulturelle / transkulturelle Kompetenz**
- 2. Kritische Diskussion der Orientierungshilfe**

## Beispiele für Anfragen und Fälle



- Unser Unternehmen möchte eine Zweigstelle in Shanghai aufbauen. Der zukünftige Geschäftsführer wird bald entsendet, können Sie ihn auf die Aufgabe vorbereiten?
- Wir möchten mit einem Partner in England kooperieren und unser jetziger Leiter der IT-Abteilung führt gerade die Vertragsverhandlungen, voraussichtlich wird er auch eine Weile nach England gehen, um den dortigen Businessbereich zu leiten. Die Emails sind teilweise sehr merkwürdig...
- Ich bin bikulturell (deutsch-amerikanisch) aufgewachsen und ursprünglich Architektin. Seit einigen Jahren arbeite ich mit Lust und Leidenschaft in der Dienstleistungsbranche. Nun würde ich gerne eine Führungsposition ergreifen, bin aber das erste Mal durch das Assessment Center gefallen. Jetzt möchte mich gründlich und erfolgreich vorbereiten.
- Stets erwähnter Zusatz: *„Sie sind doch auf interkulturelles Coaching (Supervision, Therapie...) spezialisiert...“*

## Was ist „interkulturelles Coaching“: Antworten und Fragen



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.

1. Was ist Coaching?
2. Worin besteht das „Interkulturelle“?
3. Und was machen wir da eigentlich...?

## Austausch



1. Was ist der Anlass / sind die Anlässe, dass Sie über das Thema nachdenken?
  - a) Was ist der äußere Anlass?
  - b) Was ist der innere Anlass?
2. Was möchten Sie hier... diskutieren, mitnehmen, erreichen, austauschen?
3. Was können wir anderen dazu beitragen?

## Diskussion von Fallbeispielen



1. Wo spielt hier für Sie Kultur eine Rolle?
2. Was bedeutet Kulturreflexivität ggf. für Vorgehen und Interventionen?
3. Welche (Interkulturellen) Kompetenzen halten Sie für erforderlich?

## 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 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)

## Antworten im Bezug auf Zielgruppen



Häufig genannte Zielgruppen im Rahmen interkultureller Beratungsmaßnahmen:

- Migranten / Menschen mit Migrationshintergrund (Hegemann/Oesterreich 2009)
- Expatriates / Impatriates (Krämer/Nazarkiewicz 2008)
- Ausländische Studierende (Esser 2010)
- Diverse (Muslime / Religion, Frauen....) Diversity-Kategorien in Supervision und Coaching (Abdul-Huassain/Baig 2009, Rezapour/Zapp 2011)



### 1. Kulturunterschiede sind im Coaching zu bemerken und zu beachten:

- „There are cultural differences. The French clients seem to me more theoretical driven, German more keen on referrals, Spanish just trust.“  
(Britischer Coach in Großbritannien)

### 2. Wir sind alle Menschen, das ist unsere universelle Basis:

- „Es gibt keine interkulturellen Probleme – letztlich beruhen alle Probleme auf den Themen persönliche Beziehung und der Kommunikationssituation. Meist dient ‚Kultur‘ als Ausrede, um sich persönlich nicht mit den Dingen zu beschäftigen und sich davon zu distanzieren“  
(Französischer Coach in Frankreich)

### 3. Jede begleitende Maßnahme (Coaching/Supervision...) benötigt Kulturreflexivität:

- „Wie in jedem Coaching ist es nicht so interessant, was gesagt wird, sondern vielmehr, was nicht gesagt wird. Um das zu verstehen, muss ich allerdings viel Feldkompetenz und Kulturkompetenz haben, um das nicht Gesagte richtig einordnen zu können.“  
(Deutscher Coach in Spanien)

## Antworten aus systemischer Sicht – frisch gesammelt



*Wir müssen die spezifischen Problemlagen und Bedarfe unserer Klienten antizipieren, es wäre naiv, hier von einer abstrakten Gleichheit auszugehen (Baummetapher, Berücksichtigung von Diversity)*

*Kulturelles Wissen ist hilfreich, aber man muss Fremdzuschreibungen vermeiden, außerdem kann man nicht alle Kulturen kennen*

*Die Methoden und Konzepte der systemischen Theorie sind hinreichend, sie berücksichtigen per se Fremdheit*

## Sind systemischen Konzepte und Methoden ausreichend?



- **Wir behandeln in der Systemik ohnehin immer den anderen als „Fremden“ und erfragen sein Konzept**
  - Problem: Kulturkonzepte und Prämissen sind so „tief“, dass sie nicht erfragbar oder benennbar sind
- **Wir handeln wertfrei / allparteilich / neutral (nehmen eine reflektierten bewerteten Standpunkt ein)**
  - Problem: Das Ideal der Wertfreiheit ist ein kulturelles (unerreichbares) Konzept (Political Correctness) und wird selbst nicht auf seine Relativität hin geprüft
- **Ggf. vorausgesetzte Erwartungen, Stereotypen und Vorurteile werden - wie alle Hypothesen - reflektiert**
  - Problem: Selbstreflexion reicht nicht hin, die emotionale Qualität der Vorannahmen ist nicht beliebig reflektierbar (Stichwort Machtasymmetrien)
- **Es gibt Universalien (Familienkonzept, Geschlechterverhältnisse etc.), deren konkrete Ausgestaltung kulturell divergiert**
  - Problem: mit der Annahme der Voraussetzungen dieser Dichotomie fallen wir (erkenntnistheoretisch) hinter die Metareflexion zurück

## Coaching als interkulturelle Kompetenzentwicklung



### Typische Anfragen

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)

### **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

# Gefahren beim Arbeiten aus interkultureller Perspektive



### 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.

**Kompetenzverständnis für den Coach:** Wissen über die (Wechsel-)Wirkung von kollektiven und organisationalen Dynamiken oder Machtasymmetrien, Modelle und Hintergründe zum internationalen und Interkulturellen Management, Einbeziehung mehrerer Dimensionen

## Grenzen des Arbeitens aus multikultureller Perspektive



## 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“

**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.”*

**Kompetenzverständnis für den Coach:** kulturreflexives Vorgehen beherrschen, d.h. Prämissenreflexion der eigenen Erwartungen, Arbeitshypothesen, Vorannahmen, theoretischen Ansätze etc. Fähigkeit zur kulturreflexiven Beziehungssteuerung und dem Generieren von Lösungen mit dem Coachingpartner

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



# Herausforderungen der Transkulturellen Herangehensweise

meine Frau und ich haben uns zu einem Urlaub in China entschlossen und wollten deshalb einen interkulturellen coach zu Rate ziehen



無府特琳妮必主  
卡安卡安府無府特  
必主政義無府特  
琳妮必主政義  
卡安卡安府卡  
琳妮必主  
府特琳  
必主



Mallorca hat uns doch eigentlich auch immer gut gefallen



## Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Transkulturelles Coaching	Coaching im multikulturellen Kontext	Coaching als interkulturelles Lernen
<b>Kulturbegriff</b>	kohäsiv: Hybridität, Diversity, Intersektionalität	systemisch: „Spielregeln“, Sinnattraktoren	essentialistisch: Lebensweisen, „Länder“
<b>Identitätsbegriff</b>	Hybride Identitäten / symbolische Repräsentationen	Psychische Systeme	Kollektiv/ethnisch („Mentalität“)
<b>Kompetenzen + Stärken der Herangehensweise</b>	Dekonstruktion und Generieren von (neuen) Kontaktformen und Gemeinsamkeiten	Reflexion und Konstruktion von Wechselwirkungen, Vervielfältigung von Möglichkeiten + Lösungen	Deutungswissen und Didaktik, Vermittlung hilfreicher Wissensbestände
<b>Methoden</b>	Prämissenreflexion aller Vorannahmen und Implikationen, Tools zur Unterstützung von „Beheimatung“ hybrider Identitäten	Perspektivenerweiterung, Modelle + Strukturen zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen, komplexe Kompetenzentwicklung	Referat u. Methoden, Darstellungen Forschungsergebnisse, die Inhalte und Wissen vermitteln
<b>Methodenbeispiel</b>	Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS) (Bennett)	Lösungsorientierte Fragen	Kulturstandards (Thomas)

## Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Transkulturelles Coaching	Coaching im multikulturellen Kontext	Coaching als interkulturelles Lernen
<b>Interaktionsqualität des Coachs</b>	Einbeziehung des / der Handelnden  "Ich bin Mit-Gestalter"	Einbeziehung des Beobachters  Ich bin „Wahrnehmender“	Einbeziehung von Inhalten  Ich bin „Wissender“
<b>Konstruktion des Anderen und Aufgabe</b>	„Un/verbundener“  Gemeinsam Unterschiede und Gemeinsamkeit(en) herstellen	„Anderer“  Reflektieren und Umgangsweisen finden	„Fremder“  Verstehen und anpassen
<b>Kultur im Coaching erscheint als...</b>	Transformatives Lernen für beide	„Störung“ in der Erwartungshaltung, Reflexionsnotwendigkeit	Additives Wissen, interkulturelles Lernen
<b>Gefahren</b>	Trial & Error, Beliebigkeit	Differenzorientierter Regress in binäre Codes	Zuschreibungen

## Diskussion



- Ist die Orientierungshilfe plausibel?
- Sind die Einteilungen hilfreich?
- Müsste etwas geändert oder ergänzt werden?
- Welche Konsequenzen folgen daraus?
  - Für Sie persönlich?
  - Für die Ansätze mit denen Sie arbeiten?
  - Für das Begleitungsformat, das Sie praktizieren (Coaching, Supervision, Therapie)

## Das transkulturelle Kulturverständnis



- Kulturen sind (vorausgesetzte) gemeinsame Bezugssysteme, verbindende Weltdeutungen und Erfahrungshorizonte (geteilte Wirklichkeit, kollektives Gedächtnis und Unbewusstes)
- Kulturen müssen de-territorialisiert und de-ethnisiert gedacht werden
- Kultur ist ein fluides Geschehen, dynamisch, sie bewegt und verändert sich, Kulturen sind Ergebnis und Medium eines kommunikativen und interaktiven Aushandlungsprozesses
- Kulturen weisen allerdings strukturelle Verfestigungen auf verschiedenen Ebenen auf (ideell, sozial, sprachlich, psychisch, kognitiv) und bieten dadurch eine gewisse Erwartungssicherheit
- Kulturen werden durch persönliche Involvierung und praktizierte Lebensgewohnheiten erworben, also durch Mittun, Einüben, Sozialisation oder Enkulturation.
- Kultur schlägt sich habituell nieder
- Kulturen bestehen in einem impliziten Wissen der Praxis, das dem reflexiven Bewusstsein nicht unmittelbar zugänglich ist.
- Kulturen lassen sich nur eingeschränkt beschreiben, da sie in sich heterogen, divergent bis widersprüchlich sind.
- Kulturen sind relational
- Der Mensch der Moderne hat Teil an verschiedenen kulturellen Systemen und seine Identität basiert auf kulturellen Mehrfachzugehörigkeiten

## Konsequenzen für das Coaching: 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.
- In der globalisierten Arbeitswelt ist Kulturreflexivität ein ubiquitäres Erfordernis geworden, jedes Coaching macht kulturreflexive Analyse und transkulturelles Handeln erforderlich.
- „Interkulturelles Coaching“ stellt kein spezifisches Format der Einzelberatung dar, sondern jedes Coaching ist „transkulturell“ und muss heutzutage kulturreflexiv durchgeführt werden.
- Jeder Coach / Supervisor benötigt „interkulturelle“ oder besser: transkulturelle Kompetenzen
- Die Rollen werden neu definiert (2 Lernende)
- Polyzentrisches Denken und Vorgehen (Denken in Zuständen und Prozessen) wird zur Grundhaltung
- ...und mehr

Das verändert die Definition von Coaching.

## Konsequenzen für das Coaching: Definition



*„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. 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 des Coachingpartners, mit dem Gefühl der autonomen Handlungssteuerung und in Form individuellen Wohlbefindens.“*

Nazarkiewicz/Krämer 2012 (im Erscheinen)

## 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. SIETAR Journal, 9 (1), S. 22-25.
- 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-Helene/Treichel, Dietmar (Hrsg.): Lehrbuch Kultur. Waxmann (im Erscheinen).
- 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 Forschungsförderung für Internationale Entwicklung, Forum 34), Wien: Südwind 2007.
- 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 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.



## Praxis-Dialog: Zur Bedeutung transkultureller Kompetenz in Supervision und Coaching



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