

Denken ohne Grenzen

KULTURREFLEXIVES COACHING



Kulturelle Konflikte kommen in der Businesswelt sehr viel häufiger vor als gemeinhin angenommen. Denn nicht nur länderspezifische Denk- und Arbeitsweisen, sondern auch Unternehmens-, Abteilungs- und Teamkulturen sorgen für unterschiedliche Erwartungen und mithin manches Missverständnis. Im kulturreflexiven Coaching werden diese aufgedeckt und der Klient in die Lage versetzt, sie auszuräumen.

Preview: ► Gelernte Blindheit: Warum wir kulturelle Besonderheiten oft übersehen ► Interkulturelles Spezialwissen: Der identifizierende Blick im Coaching ► Mehr sehen: Die multikulturelle Perspektive ► Identitäten berücksichtigen: Die transkulturelle Sichtweise ► Kulturkompetenz: Das eigene Handlungsrepertoire erweitern

■ Der neue Leiter der internen IT-Abteilung Client & Support eines Geräteherstellers schaute ratlos auf die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Die Bewertungen, die er dort erhalten hatte, wichen deutlich von den Ergebnissen der anderen Führungskräfte ab – und noch stärker von seiner Selbsteinschätzung. Was war passiert? Warum hat er so negatives Feedback erhalten? Er suchte die Hilfe eines Coachs, um diese Fragen zu klären.

Erst als die Coachingpartner sich die Firmenkultur genauer anschauten, kamen sie auf eine erfolgversprechende Spur. In der Abteilung war es Usus gewesen, dass die Mitarbeiter mit den Kunden einen Kontakt pflegten, der über eine rein fachliche Unterstützung hinausging. Sie führten mit ihnen intensiven Smalltalk. Diese Gespräche halfen ihnen zum einen, die Anfragen ihrer Kunden einzuschätzen, weil sie dabei etwas über deren Gewohnheiten und Denkweisen

erfahren. Zum anderen genossen sie die Dankbarkeit und Anerkennung, die sie in den Unterhaltungen erhielten.

Als die Führungskraft die Abteilung übernommen hatte, waren ihr die langen Support-Gespräche ihrer Mitarbeiter sofort ein Dorn im Auge gewesen – zumal sie selbst einen eher sparsamen Kommunikationsstil pflegte. Deshalb veränderte sie die Prozesse und die Leitlinien für die Kundenkommunikation so, dass die Gespräche deutlich kürzer ausfielen. Die Beziehungskultur, die sich die Mitarbeiter im Kundenkontakt über Jahre aufgebaut hatten, hatte sie mit diesen Maßnahmen – unbewusst – mit Füßen getreten.

Blind für kulturelle Besonderheiten

Solche Art kultureller Blindheit kommt in der Businesswelt weitaus häufiger vor als gemeinhin angenommen. Dies liegt vor allem daran, dass der Blick auf kulturelle Besonderheiten ungewohnt ist. In der individualistisch orientierten Kultur des Westens lernen wir von klein auf, das Handeln von Menschen in personenbezogenen Kategorien wie „extrovertiert“ oder „umständlich“ zu beurteilen. Diese Prägung ist so stark, dass wir selbst in internationalen Kontexten Verhalten oft erst in der Persönlichkeit

des Einzelnen zu begründen suchen, bevor wir überhaupt in Betracht ziehen, dass es kulturell bedingt sein könnte. Für kulturelle Besonderheiten von Unternehmen, einzelne Abteilungen oder gar Teams sind wir dagegen oft sogar regelrecht blind – genau so wie der Abteilungsleiter des Geräteherstellers.

Coaching kann hier ein Augenöffner sein. Denn als das individuellste Reflexions-, Beratungs- und Weiterbildungsformat bietet Coaching am ehesten einen Raum, die denkbar vielfältigen kulturellen Zusammenhänge aufzudecken und bearbeitbar zu machen. Bedingung ist allerdings, dass Coachs besonders darin geschult sind, unbewusste Vorannahmen, Werte und Erwartungen zu kennen, zu sehen und ins Bewusstsein zu rufen.

Für die Bearbeitung von kulturellen Überschneidungssituationen wird zunehmend der Begriff des interkulturellen Coachings genutzt. Genauer betrachtet kann man diese Expertise im Coaching jedoch in drei idealtypische Perspektiven aufteilen. Diese können Coach und Coachee sozusagen wie Brillen aufsetzen, um die Situation und ihre Beteiligten von unterschiedlichen Seiten aus zu betrachten. Manchmal führt bereits der Blick durch eine der drei Brillen zur Lösung, in

den meisten Fällen sorgen aber erst zwei oder alle drei zusammen für richtigen Durchblick.

Der Coach als Kulturexperte

Die erste und wohl vertrauteste Perspektive ist der identifizierende Blick. Diese

Vorgehensweise entspricht im Prinzip dem kulturellen Lernen. Kultur wird mit länderspezifischen Besonderheiten gleichgesetzt und entsprechend berücksichtigt. Der Führungskräftecoach versorgt dabei als Kulturexperte seinen Coachingpartner mit Spezialkenntnissen. Auf diese Weise lassen sich manche

Missverständnisse vermeiden oder ausräumen. Zum Beispiel erfährt die in Japan arbeitende deutsche Führungskraft, warum die Beziehung zu ihren Mitarbeitern nach dem gemeinsamen Karaoke-Abend abgekühlt ist. Diese haben ihr ihre Zurückhaltung übel genommen. In Japan wird nämlich

Perspektiven des kulturreflexiven Coachings

Kulturreflexive Konzepte und Perspektiven	Perspektive des interkulturellen Lernens	Perspektive des Arbeitens im multikulturellen Kontext	Transkulturelle Perspektive
Kultur erscheint im Führungsalltag als ...	Interkulturelles Kompetenzerfordernis, Fremdheitserfahrung	Teilsystem, „Störung“ in der Erwartungshaltung des Managers, Herausforderung für die Zielerreichung	unbemerkte Identitäts- und Interaktionsvoraussetzung, Entwicklungsaufgabe für die Persönlichkeit und transformatives Lernen für beide Coachingpartner
Kulturbegriff	essenzialistisch: Lebensweisen, „Länder“, Nationalstaaten, Ethnien	systemisch: Spielregeln, nicht antizipierte Erwartungen, Muster	kohäsiv: Zusammenhalt durch Verständnis der Differenzen, Teilhabe an mehreren Lebenswelten, Diversity
Methoden	Deutungswissen über Coaching und Training erwerben, Erfahrungen und Rat einholen; Studien und Literatur lesen Dos und Don'ts aneignen ► anwenden und sich anpassen	Reflexionsmethoden, Modelle und Strukturen zur Ermittlung von Werten einsetzen, systemisches Coaching zur Klärung von Beziehungen und Präferenzen ► reflektieren und Verhaltensspektrum erweitern	Kontinuierliches Infragestellen aller Vorannahmen, Dekonstruktion von Normalitätsvorstellungen und Machtasymmetrien, Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung ► hinterfragen, Kultur und Diversity-Faktoren auf allen Ebenen bedenken und auch im Coaching berücksichtigen
Interkulturelle Kompetenz umfasst ...	Wissen und Techniken	Reflexionsvermögen und Verhalten	Kompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung
Vorteile	Berücksichtigung von kulturellen Faktoren, anwendungsfördernd	keine vorschnelle Reduktion von Einflussfaktoren auf Kultur, multiple Perspektiven, reflexionsfördernd	grundlegend differenz- und gleichheitsorientiert, entwicklungsfördernd
Rolle des Coachs und besondere Kompetenzen	fördert als Kulturexperte die interkulturelle Kompetenz, berät und trainiert	erweitert Perspektiven, Wahlmöglichkeiten und Handlungsoptionen; interveniert und provoziert	prüft gemeinsam mit dem Coachingpartner, welche Identitätsfaktoren relevant sind, wo Grenzen bestehen und inwiefern das Kompetenzspektrum erweitert werden kann
Herausforderungen und Gefahren	Überschätzung kultureller Faktoren, Förderung von Zuschreibungen oder Stereotypen	Umgang mit fehlender (inter-)kultureller Expertise	Ausloten der Grenzen zwischen persönlichen und strukturellen Grenzen, Überschätzung der Reichweite des individuellen Einflusses

Die Tabelle beschreibt drei kulturreflexive Perspektiven für Führungskräfte und ihre Coachs. Die erste Perspektive ist weitgehend als interkulturell bekannt, Kulturen werden als Landeskulturen unterschieden. Die zweite Perspektive ist eine multikulturelle. Bei dieser geht es darum, in einem multifaktoriellen Umfeld individuelle Lösungen auf der Basis eines breiten Handlungsspektrums zu entwickeln. Die dritte Sichtweise, die transkulturelle Perspektive, beinhaltet die beiden anderen Perspektiven, verbindet sie und geht über sie hinaus. Aus diesem Blickwinkel geht man davon aus, dass nicht nur Kulturen eine Rolle spielen, sondern ebenso Identitätsfaktoren und Identifikationen mit verschiedenen Zugehörigkeiten, Machtstrukturen in der Gesellschaft und der Organisation und vieles mehr. Es geht aus dieser Sichtweise heraus nicht nur darum, Kulturen zu kennen und zusätzliche individuelle Handlungsoptionen zu entwickeln. Vielmehr werden sie als Herausforderung für die Persönlichkeitsentwicklung der Führungskraft betrachtet.

erwartet, dass der Vorgesetzte beim Karaoke aus sich herausgeht.

Das Richtige und Wichtige dieser Perspektive ist, dass Kultur als bedeutsamer Faktor erkannt und berücksichtigt wird. Gleichzeitig birgt dieser recht vereinfachte Blick aber auch die Gefahr, dass Stereotypen gebildet werden, die den Blick auf weitere über die landesspezifischen hinausgehenden kulturellen Einflussfaktoren versperren.

Coaching im multikulturellen Kontext

Denn nicht immer ist das kulturelle Missverständnis so klar wie im genannten Fall der in Japan arbeitenden Führungskraft. In vielen Fällen können nationale Kulturen eine Rolle spielen, müssen es aber nicht. Komplizierter wird es ohnehin, wenn mehrere Kulturen und Einflüsse beteiligt sind. Viele Führungskräfte arbeiten in einem multikulturellen Kontext, der eine multikulturelle Perspektive erfordert. Dies ist die zweite Brille des kulturreflexiven Coachings. Neben unterschiedlichen Landeskulturen werden dabei weitere Wirkfaktoren als bedeutsam betrachtet.

Fallbeispiel: Ein Projektleiter ist verantwortlich für das weltweite Rollout bei der Einführung einer neuen Software. Er arbeitet mit Kollegen und deren Mitarbeiterteams bei Kunden an verschiedenen Standorten, unter anderem Chicago, Barcelona, Delhi und Singapur. Die Implementierung verläuft sehr unterschiedlich. An manchen Standorten für alle sehr leicht, an anderen gibt es manifeste Widerstände und Umsetzungsprobleme.

Bei dieser Aufgabe ist der kulturelle Bezug nicht eindeutig. Möglich, dass es Missverständnisse und Beziehungsstörungen aufgrund unterschiedlicher Vorgehensweisen und Stile gibt, die landeskulturell zugeordnet werden können. Aber die Reibungsverluste müssen eben nicht zwingend mit den Landeskulturen zu tun haben. Genauso gut können die einzelnen Organisations-, Abteilungs- und Teamkulturen eine Rolle spielen oder auch verschiedene Kundenstrukturen, die sich entwickelt haben. Wird Kultur auf den landeskulturellen Aspekt reduziert, gehen Dimensionen verloren. Hat zum Beispiel eine Führungskraft in einer Matrixorganisation Schwierigkeiten mit ihrem Chef aus Argentinien und einer Vorgesetzten aus Frankreich, können neben landeskulturell unterschiedlichen Prägungen genauso gut

auch Persönlichkeitsaspekte eine Rolle spielen oder Prozesse und Strukturen unklar sein. Für die Führungskraft oder ihren Coach ist zu ermitteln, welche Einflussfaktoren wirklich relevant sind und in welcher Veränderung die Lösung liegen könnte. Es stellt sich die Frage, welche Erwartungen bestehen und wo diese gebrochen werden. Viele Dynamiken und Systeme müssen entdeckt und in ihren Wechselwirkungen analysiert werden.

Bewährte Verhaltensmuster hinterfragen

Die multikulturelle Perspektive lenkt dabei zunächst den Blick auf jene Fähigkeiten und Kenntnisse, die dem Manager in verschiedenen Kontexten bereits weitergeholfen haben. Die Grundannahme ist, dass jede Führungskraft sich einen individuellen Managementstil angeeignet hat, der grundsätzlich gut funktioniert. Dieser Stil wird nun im spezifischen Kontext gespiegelt: Welche bewährten Verhaltensmuster stoßen plötzlich an Grenzen? Was löst wo Widerstände aus? Neben den kulturellen, welche weiteren überindividuellen Wirkkräfte – zum Beispiel Change-Effekte – sind zu bedenken? In einem ersten Reflexionsschritt wird ermittelt, auf welchen Werten und dazugehörigen Erwartungen dieses Verhalten basiert. Im zweiten Reflexionsschritt wird abgeglichen, inwiefern diese mit Werten, Erwartungen und Erfahrungen kollidieren könnten, die in diesem komplexen Kontext ineinander wirken.

Der Vorteil dieser multiperspektivischen Herangehensweise besteht darin, dass eine vorschnelle Reduktion auf landeskulturelle Faktoren vermieden wird. Ein rein systemisches Vorgehen genügt jedoch nicht, interkulturelle Wissensbestände sind hilfreich. Denn zugleich kann das mögliche Fehlen von kulturkreisspezifischem Wissen zu einem „Stochern im Nebel“ führen, wenn die Friktionen eben doch durch die Landeskulturen ausgelöst sind. Ein kulturreflexives Coaching erfordert, die erste Perspektive, die des interkulturellen Lernens im multikulturellen Kontext, gleichermaßen zu berücksichtigen. Beide Brillen sollten aufgesetzt werden.

Blicke auf die Identitätsebene

Die dritte Perspektive, der transkulturelle Blick, geht von folgender Annahme aus: Kultur(en) und ihre Wertesysteme spielen in ihren normativen und strukturellen Einflüssen für die Identitäts- und Kompetenzentwicklung im heutigen Coaching immer eine maßgebliche Rolle – und nicht nur, wenn vordergründig Landeskulturen beteiligt sind. Dieser Blick richtet sich quasi auf den Diversity-Rucksack des Coachees. Dieser besteht aus sozial verankerten Identitätsfaktoren wie u.a. Geschlecht, Herkunft, Alter, soziale Position und ist gefüllt mit gelernten Strategien und Orientierungen.

Für die transkulturelle Perspektive hilft kulturspezifisches Wissen einerseits und systemorientiertes Reflektie-

Service

Literaturtipp

► Kirsten Nazarkiewicz, Gesa Krämer: Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung.

Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2012, 49,95 Euro.

Die Autorinnen führen Kultur als Dimension im Coaching ein. Das ist insofern konsequent, als in einer zunehmend stärker international verflochtenen Arbeitswelt die in verschiedenen Kulturen begründeten – häufig unbekannt – Werte und Erwartungen zu manchen Missverständnissen, Friktionen oder gar offenen Konflikten führen. Die beiden Expertinnen für Coaching und Persönlichkeitsentwicklung bleiben bei ihrer Analyse der Kultur nicht, wie so oft, wenn dieser Begriff in den Blick genommen wird, bei länderspezifischen Kulturen stehen, sondern schälen ihn wie eine Zwiebel, wobei immer neue Kulturdimensionen sichtbar und bearbeitbar werden – von der Organisationskultur über die Teamkultur bis hin zur individuellen kulturellen Prägung einer jeden Person. Wie diese einzelnen Ebenen in ihren Wechselwirkungen im Coaching analysiert und methodisch berücksichtigt werden können, stellen sie dezidiert da. Das Handbuch liefert eine tiefgehende Analyse, die selbst den Kopf von manchem Coachingexperten zum Qualmen bringen dürfte, bietet gleichzeitig aber auch viele konkrete Hinweise für die Coachingpraxis.

Die Autorinnen: Dr. Kirsten Nazarkiewicz (links) und Gesa Krämer sind Geschäftsführerinnen von *consilia cct: create culture together* in Frankfurt am Main und Stuttgart, einem Institut, das sich auf die Vermittlung und Erzeugung von Kulturkompetenz für Unternehmen und Organisationen sowie die Begleitung von Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung in der globalisierten Welt spezialisiert hat. Kontakt: kn@consilia-cct.com, gk@consilia-cct.com.



ren andererseits, damit Handlungsalternativen entwickelt werden können. Über die multikulturelle Perspektive hinausgehend liegt der Fokus im transkulturellen Coaching nun aber auf von sozialen Faktoren beeinflussten Identitätsfaktoren des Coachees. Kann er in seiner Muttersprache arbeiten? Gehört er zur Mehr- oder Minderheitskultur? Wie viel Macht besitzt er innerhalb und außerhalb der Organisation und was wird ihm sozial zugeschrieben? Im Zentrum steht die Dekonstruktion eigener und fremder Vorstellungen von Identität, Normalität, von identitätsrelevanten Einflüssen und Machtzusammenhängen, von systemischen Dynamiken und subjektiven Erwartungsstrukturen sowie Persönlichkeitsgrenzen.

Der transkulturelle Blick berücksichtigt vielfältige kulturelle und strukturelle Einflüsse, ohne sie als zentrales Thema zu setzen. Spätestens bei diesem Blick muss sich der Coach mit einbeziehen, also seinen eigenen Diversity-Rucksack auspacken. Ansonsten besteht die Gefahr, dass seine Identitätsfaktoren, Vorannahmen, Verhaltens- und Vorgehensweisen zu falschen Interventionen im Coaching führen.

Fallbeispiel: Hochschwanger wurde Frau B. zur Abteilungsleiterin befördert. Bereits nach drei Monaten ist sie aus der Elternzeit zurückgekehrt, weil sie sich in ihre immer noch neue Aufgabe im zudem fachfremden Bereich rasch einarbeiten wollte. Im Unterschied zu früher musste sie wegen ihres Kindes nun jedoch abends immer pünktlich gehen, Termine nach 18 Uhr nahm sie nicht mehr an. Oft ging sie mit schlechtem Gewissen vor ihren Mitarbeitern nach Hause. Das Verhalten ihres Vorgesetzten, der sie damals befördert hatte,

empfand sie als deutlich kritischer als früher.

Die Frage, ob die frisch gebackene Abteilungsleiterin hier dem Stigma begegnet, dem Frauen und vor allem Mütter in Führungspositionen ausgesetzt sind, ob der Vorgesetzte neue Erwartungen in der Position an sie stellt und sie nicht nur fördert, sondern auch fordert, oder ob sie selbst noch kein Arrangement der Doppelrolle gefunden hat, ist vielleicht gar nicht zu beantworten. In jedem Fall hat die Veränderung der sozialen Rollen Auswirkungen und es ist für die Coachinginterventionen nicht unerheblich, ob der Coach z.B. ein Mann, selbst Mutter oder eine kinderlose Selbstständige ist. Der Lösungsweg liegt – zumindest aus der transkulturellen Coachingperspektive – indes auf der Hand. Abteilungsleiterin und Coach kommen nicht umhin, sich mit fremden und eigenen Bildern und (kulturellen) Zuschreibungen auseinanderzusetzen, mit den Wertigkeiten von sozialen Positionen in der Gesellschaft im Allgemeinen und in ihrer Position in der Organisation im Speziellen.

Das Handlungsrepertoire erweitern

Im kulturreflexiven Coaching wird nun ein neues Handlungsrepertoire entwickelt, mit dem die Abteilungsleiterin die neue Lebenssituation meistern kann, und das sie unterstützt, mit dem Umfeld und seinen Herausforderungen umgehen. Kurz: Die Führungskraft entwickelt nicht nur Skills, sondern ihre Persönlichkeit und ein neues Selbstverständnis. Für von außen kommende rollenspezifische Zuschreibungen werden zudem neue Reaktionsweisen erarbeitet. Dafür setzt sich der Coach auch selbst mit sei-

ner Identitätskonstellation auseinander – denn sonst könnte er schlecht neutral und gleichzeitig empathisch, also allparteilich, mit der Coachee an Identitätsbezügen und Lösungen arbeiten.

Die Unterscheidung der drei idealtypisch abgegrenzten Perspektiven im Coaching bietet also eine Möglichkeit, die oft übersehenen (inter-)kulturellen Dimensionen in der täglichen Arbeit zu entschlüsseln, sichtbar und somit bearbeitbar zu machen. So kann dann differenziert geschaut werden, welche Wissens- oder Kompetenzbestände hilfreich wären und welche Verhaltensänderungen notwendig sind, um die kulturell bedingten Herausforderungen zu meistern und die eigenen Ziele zu erreichen.

Der IT-Abteilungsleiter des Geräteherstellers entschloss sich im kulturreflexiven Coaching zum Beispiel, einige kulturelle Gepflogenheiten seiner neuen Abteilung auszuprobieren, deren Sinn er zuvor nicht hatte nachvollziehen können. Er nahm sich öfters Zeit für scheinbar belanglose Gespräche, schaute ab und an ohne konkreten Anlass bei den Mitarbeitern mit einem Kaffee in der Hand vorbei, um etwas Smalltalk zu führen. Tatsächlich priorisierte er dafür seine Aufgaben und seinen Zeitplan deutlich um, verzichtete sogar auf für ihn spannende Projekte.

Aber es lohnte sich: Die Stimmung in der Abteilung verbesserte sich und die Mitarbeiter fassten mehr Vertrauen zu ihm. Sein Vorgehen half ihm, Probleme und auch Motivationsthemen zu antizipieren, und der Kontakt zu seiner Abteilung wurde besser: In der nächsten Mitarbeiterbefragung erzielte er deutlich bessere Werte.

Kirsten Nazarkiewicz, Gesa Krämer ■