

# Handbuch Interkulturelles Coaching

Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung

Bearbeitet von  
Gesa Krämer, Dr. Kirsten Nazarkiewicz

1. Auflage 2012 2012. Buch. 415 S. Hardcover  
ISBN 978 3 525 40340 2  
Format (B x L): 1,6 x 2,3 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Coaching, Training, Supervision](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

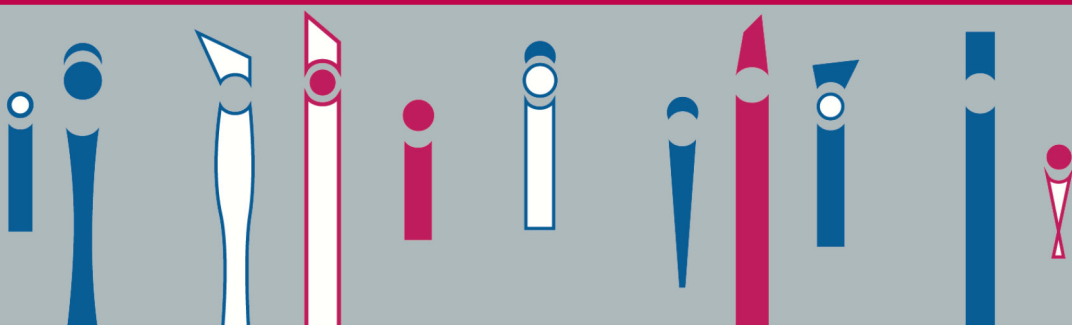
  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Kirsten Nazarkiewicz / Gesa Krämer

# Handbuch Interkulturelles Coaching

Konzepte, Methoden, Kompetenzen  
kulturreflexiver Begleitung



Vandenhoeck & Ruprecht





Kirsten Nazarkiewicz/Gesa Krämer

# **Handbuch Interkulturelles Coaching**

## Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung

Mit 39 Abbildungen und 24 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40340-2

ISBN 978-3-647-40340-3 (E-Book)

Umschlagabbildung: AT/DS, consilia cct

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen

bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ⊕ Hubert & Co, Göttingen

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>2 Coaching kulturell – interkulturell</b> .....	17
2.1 Häufige Zielgruppen: Eine Einführung .....	19
2.2 Coaching in verschiedenen Kulturen .....	30
2.3 Kultur(en) im Coaching: Ergebnisse einer Umfrage .....	41
2.4 Was ist Coaching (nicht)? .....	52
2.5 »Interkulturelles Coaching«: Definitionen und Ansätze .....	60
2.6 Formate kulturreflexiver Coachings .....	66
2.6.1 Coaching als interkulturelles Lernen .....	69
2.6.2 Coaching im multikulturellen Kontext .....	71
2.6.3 Transkulturelles Coaching .....	73
2.7 Zusammenfassung: Übersicht über Varianten kulturreflexiver Coachings .....	78
<b>3 Kompetenzfelder für kulturreflexiv arbeitende Coachs</b> .....	83
3.1 Metakonzepte für die kulturreflexive Coachinghaltung .....	86
3.1.1 Kulturen in Bewegung .....	86
3.1.2 Kommunikation als »creating culture together« .....	94
3.1.3 Von der Identität zu den Identitäten .....	106
3.1.4 Der Körper als kulturelle Konstruktion und universelle Basis ....	114
3.2 Methodische Kompetenzen für die Durchführung kulturreflexiver Coachings .....	125
3.2.1 Methoden zum interkulturellen Lernen im Coaching .....	127
3.2.2 Reflexionshilfen für das Coaching im multikulturellen Kontext ..	141
3.2.3 Entwicklungsmodelle im transkulturellen Coaching .....	152
3.2.4 Methoden – culturally revised .....	186
3.3 Interkulturelle Profile und Assessments .....	196
3.4 Körperorientierte Methoden im kulturreflexiven Coaching .....	212
3.5 Designs und Leitfäden für Interkulturelles Coaching .....	244
3.6 Zusammenfassung: Kulturreflexive Kompetenzen für Coachs ...	269
<b>4 Kulturreflexive Vorgehensweisen im Coaching</b> .....	275
4.1 Aufträge und Ziele kulturreflexiv klären .....	278
4.2 Hypothesen haben, bilden und verwerfen .....	292
4.3 Beziehungen kultursensibel gestalten .....	307

---

4.4	Die Bedeutung von Sprache im kulturreflexiven Coaching . . . . .	324
4.5	Dimensionen der Prozesssteuerung . . . . .	342
4.6	Den Körper als Unterstützung nutzen . . . . .	363
4.7	Coaching im virtuellen Raum . . . . .	377
4.8	Zusammenfassung: Die kulturreflexive Coachingpraxis . . . . .	388
<b>5</b>	<b>Schluss: Interkulturalität und Professionalität . . . . .</b>	<b>394</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>396</b>



# 1

## Einleitung

Alles begann mit einem Erstaunen. »Sie sind doch spezialisiert auf Interkulturelles Coaching ...« – dieser Satz, der bei den Anfragen für Coaching und andere Formen kulturreflexiver Unterstützung häufig auftauchte, ließ uns irgendwann stutzen. Wir begannen uns zu fragen, was Interkulturelles Coaching eigentlich ist. Zwar entwickeln wir seit vielen Jahren gemeinsam mit den organisatorischen und individuellen Auftraggebern Kulturkompetenz und begleiten Menschen in der globalisierten Welt in ihrer persönlichen Entwicklung, aber »Spezialist für Interkulturelles Coaching«, was sollte das sein? Man macht schließlich auch Coaching mit Führungskräften oder im Konfliktfall und würde dafür nicht gleich ein neues Format (»Konflikt-Coaching«) beanspruchen. Diese Bindestrichzusätze verweisen in der Regel auf Schwerpunkte oder auf besondere Erfahrungen und Expertisen, ohne dass es ein besonderes Coaching ist. Die Frage, was das »Interkulturelle« am Coaching sein könnte, ließ uns seitdem nicht mehr los. Zunächst überlegten wir provokativ, ob es »Interkulturelles Coaching« überhaupt gibt (Nazarkiewicz u. Krämer, 2009), und kamen zu dem Schluss, dass es tatsächlich einen Unterschied macht, ob man Coaching kultursensitiv durchführt oder nicht. Wir beschrieben verschiedene Herangehensweisen und welche Auswirkungen diese auf Arbeitsalltag und notwendige Ausbildungen von Coachs haben. Diese Überlegungen setzen wir im vorliegenden Buch fort.

Die aktuelle Literatur zum Interkulturellen Coaching lässt sich auf zwei Polen abtragen: Entweder übertragen die Autoren ihren systemischen Ansatz auf das interkulturelle Feld, reflektieren Zielgruppen und legen umfängliche Befragungskataloge vor (z. B. Rezapour u. Zapp, 2011; Abdul-Hussain u. Baig, 2009b) oder sie reflektieren induktiv ihre Erfahrungen, geben kulturspezifische Ratschläge, kondensieren die Differenzen auf wenige Aspekte und geben Empfehlungen (z. B. Esser, 2010). Diese Alternativen erscheinen uns für die tägliche Coachingpraxis ergänzungsbedürftig. In der weitergehenden Beschäftigung mit dem Thema sind uns folgende Aspekte und Lücken aufgefallen, die wir mit diesem Handbuch schließen wollen.

1. *Unklare Begriffsbestimmung:* »Interkulturelles Coaching« ist inzwischen zum Terminus technicus geworden, allerdings sind weder Begriff noch Arbeitsform hinreichend systematisch definiert und in ihren Anforderungen beschrieben worden.
2. *Unterschätzte Reichweite:* Coachings, in denen Kultur(en) und Zugehörigkeiten zu Wertegemeinschaften relevant sind, erscheinen (noch) als Spezialisierung im Rahmen professioneller berufs- und lebensbegleitender

Unterstützung. In einer Welt, in der gemeinsame Normen und Werte immer weniger vorausgesetzt werden, sind die mit Interkulturellem Coaching verbundenen Fragestellungen, Probleme, Lösungen und Kompetenzen jedoch für jegliche Coachingtätigkeit bedenkenswert.

3. *Notwendige Konsequenzen:* Die erforderlichen Konzepte, Methoden und Kompetenzen für professionelles Interkulturelles Coaching in einer globalisierten Welt sind noch wenig beschrieben worden. Wie zeigt sich eine kultursensible Grundhaltung? Welche speziellen Wissensbestände sind erforderlich und wie sehen transkulturelle Interventionskompetenzen aus?

In diesem Buch beschreiben wir daher theoretisch begründet unsere praktisch umsetzbaren Vorgehensweisen. Wir möchten unsere Erfahrungen teilen und zur Diskussion stellen sowie einen Beitrag zur Professionalisierung, Präzisierung und Anpassung der Coachingtätigkeit an die globalisierte Lebens- und Arbeitswelt leisten.

### *Warum boomt (Interkulturelles) Coaching?*

Nicht nur hierzulande, auch weltweit kann man seit Jahren von einem Coachingboom sprechen. Coaching entwickelt sich weiterhin zu einem der nachgefragtesten Instrumente der Personalentwicklung. Nach einer repräsentativen Umfrage von 2010 belegt Coaching inzwischen den ersten Platz unter den Trainingsmethoden, 2008 war es noch Platz 5 (Martens, 2010, zit. nach Deutscher Bundesverband Coaching e.V., 2011). Weltweit sind aktuell circa 50.000 Personen als Coaches tätig (International Coach Federation, 2012). Laut dem Bresser Coaching Survey (Bresser, 2009) kommt deutschlandweit ein Coach auf 16.500 Einwohner. Insgesamt 5.000 Coaches helfen den Deutschen bei der Gestaltung ihrer Lebensläufe und Karrieren – vom Bildungs-Coaching über Partner- und Sexual-Coaching bis hin zum Psychosozialen Coaching. Seit Herbst 2011 hat es Coaching auch in das deutsche öffentlich-rechtliche Fernsehen geschafft. Sabine Asgodom zeigt in einer dreißigminütigen Sendung auf Bayern 3, dass Coaching nicht (allein) aus Ratschlägen besteht, und demonstriert Coachinginterventionen an verschiedenen von Zuschauern eingebrachten Fällen. Auch wenn das Herz der Entwicklungsarbeit im Coaching, Lösungen im Eigentempo des Coachingpartners zu entwickeln, in der Demoversion im Medienbetrieb zum Hauruck-Methodenzauber reduziert wird, wird dadurch die Massenverbreitung von Coaching, aber auch ein Bedarf an Orientierung deutlich. Diesen Orientierungsbedarf halten wir für keinen Zufall. Wir sehen Coaching als die Antwort auf eine dynamische, sich schnell ändernde, komplexe und dadurch unübersichtlich gewordene Berufswelt, in der es zur individuellen Orientierung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf.

Folgende Thesen bilden unsere Diskussionsbasis:

- Coaching ist eine Form von Personal-, Persönlichkeitsentwicklung und Identitätsarbeit, wie sie in der globalisierten Welt immer notwendiger wird.
- Begriff und Aktivitäten des Interkulturellen Coachings verweisen auf die kommenden Herausforderungen im Coaching allgemein.
- Die für das sogenannte »Interkulturelle Coaching« notwendigen kulturreflexiven Kompetenzen werden professionell arbeitende Coachs zunehmend in allen Bereichen benötigen.
- Kulturreflexivität und -sensibilität sind ein ubiquitäres Erfordernis geworden, jedes Coaching macht eine kulturreflexive Analyse und transkulturelles Handeln erforderlich.
- Polyzentrisches Denken und Vorgehen (Denken in Zuständen und Prozessen) wird zur Grundhaltung.
- Interkulturelles Coaching stellt insofern kein spezifisches Format der Einzelberatung dar, da jedes Coaching interkulturell, multikulturell oder transkulturell, kurz: kulturreflexiv betrachtet werden sollte.
- Wir Coachs müssen unsere Vorannahmen reflektieren, benötigen zusätzliche Kompetenzen und müssen transformativ lernen.
- Die Rollen im Coaching werden flexibler und beide Coachingpartner sind Lernende.
- Die Coachingstandards und -dogmen sind auf der Basis der praktischen interkulturellen Erfahrungen im Coaching zu hinterfragen und zu erweitern.

### *Unsere Coachingdefinition*

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 der prozesshaften Einzelbegleitung bedarf. Coaching ist eine zielorientierte, systematische und zeitlich begrenzte Unterstützung 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 des individuellen Wohlbefindens.

### *Begrifflichkeiten*

In der Geschäftswelt hat sich der Terminus »Interkulturelles Coaching« durchgesetzt, im Non-Profit-Bereich, in Medizin, Pflege und sozialpädagogischer Arbeit der Begriff »transkulturell«. Beide Bezeichnungen referieren dementsprechend auf – verschiedene – wissenschaftliche Diskurse und Theorien. Da wir die in Deutschland übliche Trennung der Bereiche nicht für sinnvoll halten

und beschreiben wollen, wie Coaching im Bewusstsein von kulturellen Einflüssen gestaltet werden kann, haben wir uns für den übergreifenden Begriff »kulturreflexiv« entschieden. Es finden sich in der Literatur auch die Begriffe Kultursensibilität oder Kultursensitivität, welche den emotionalen Aspekt der Achtsamkeit hervorheben. Kulturreflexivität hingegen betont die Bewusstheit in der professionellen Haltung und schließt für uns das rücksichtsvolle Vorgehen, also Sensibilität und Sensitivität, mit ein. Kulturreflexives Arbeiten umfasst im Anschluss an unsere Überlegungen drei Herangehensweisen, die wir in → Kapitel 2.6 genauer ausdifferenzieren:

1. die Vorstellung der »interkulturellen« Bewältigung von Missverständnissen und Irritationen, die beim Aufeinandertreffen von Vertretern verschiedener Kulturkreise entstehen können;
2. die Reflexion einer »multikulturellen« Umgebung und mannigfaltiger Einflüsse unterschiedlichster Kollektive und Dimensionen;
3. das Erfordernis eines »transkulturellen« Vorgehens, das beide vorherigen Punkte berücksichtigt und erweitert. Transkulturelles Arbeiten reflektiert Machtverhältnisse, ihren Einfluss auf die Identitätsentwicklung und soziale Positionierung der Individuen sowie die Notwendigkeit für die Coachingpartner ihre Persönlichkeit(sentwicklung) als Kohäsionsleistung immer wieder neu und interaktiv hervorzubringen.

Auch für die »Kunden« im Coaching gibt es verschiedene Bezeichnungen. Sie werden gern Coachees oder Coachingnehmer genannt, bei Beratungen bezeichnet man sie als Klienten und in der Therapie ist der Begriff Patienten verbreitet. Wir bevorzugen den Begriff Coachingpartner, den wir für alle Beteiligten im Coaching verwenden und der semantisch die gewünschte Augenhöhe transportiert, die im Coaching gewollt und dem Format inhärent ist. Sind beide gemeint, sprechen wir also von Coachingpartnern, denn für uns sind beide Partner im Coaching mit unterschiedlichen Kompetenzen und Aufgaben. Zur eindeutigen Identifizierung der Akteure unterscheiden wir im Buch allerdings zwischen dem prozesskompetenten »Coach« und seinem »Coachingpartner«. Wenn also im Handbuch vom Coachingpartner in der Einzahl die Rede ist, so ist der Coachingnehmer, Coachee oder Klient gemeint; zur Abwechslung variieren wir die Begriffe. Wenn vom Kunden die Rede ist, so ist damit das Unternehmen oder der organisatorische Auftraggeber bezeichnet.

An einigen Stellen wird im Text Bezug auf das therapeutische Setting genommen. Der Grund liegt darin, dass die kulturreflexive therapeutische und psychiatrische Forschung und Literatur weiter fortgeschritten ist als diesbezügliche Forschungs- und Reflexionsansätze im Bereich des Coaching und dass man hier Anregungen finden kann. An diesen Stellen orientieren wir uns im Sprachgebrauch an den jeweils referierten oder zitierten Autoren und sprechen von »Therapeuten« und »Patienten«. So kann die Inspiration aus diesem Diskurs

aufgenommen werden, ohne dass der Unterschied zwischen Therapie und Coaching verwischt wird. Eine Übertragung ist dann jeweils nicht unkommentiert erfolgt und kann auf ihre Sinnhaftigkeit hin reflektiert werden.

Die Reflexion der Begrifflichkeiten ist bedeutsam. Unsere Herangehensweise ist bei dieser Thematik notwendig methodologisch, weil man unseres Erachtens die Voraussetzungen der Begriffe, Methoden, Theorien und Ansätze immer mit bedenken muss, um kulturreflexive Vorgehensweisen zu beschreiben oder zu ermitteln. Wir berücksichtigen kulturelle Vorannahmen und problematisieren sie zugleich. Insofern gibt es im Interkulturellen Coaching kein »richtiges« oder »falsches«, sondern eher ein »hilfreiches« bzw. »weniger hilfreiches« Vorgehen im Bezug auf das vereinbarte und für alle Parteien vertretbare Ziel. Wohl aber gibt es den Unterschied zwischen einer naiven intuitiven Coachingpraxis ohne systematische Berücksichtigung von gruppengebundenen Identitätseinflüssen und Kultur(en) und einer bewussten Entwicklungsbegleitung und -förderung von Personen, welche die zahlreichen kollektiven Verwobenheiten, Unsicherheiten, Erwartungsanforderungen und Entwürfe heutiger Biografien grundsätzlich mit reflektiert. Hierfür wollen wir einen Beitrag leisten. Dabei gehen wir von einem dynamischen, interaktiven und kommunikationsgebundenen Kulturbegriff aus, der sehr weit gefasst ist und alle identitäts- und handlungsrelevanten Wertegemeinschaften umfasst, denen man sich verbunden fühlen kann (siehe dazu vor allem → Kapitel 3.1.1 zum Thema Kulturen in Bewegung).

### *Zielgruppen*

Das Buch richtet sich an Menschen, die andere Menschen begleiten. Wir sprechen also Kollegen an, die bereits in unterschiedlichen Zusammenhängen coachen, beraten, begleiten, behandeln oder therapieren. Auch wenn diese Begleitungsformen voneinander abgegrenzt werden sollten (vgl. dazu → Kapitel 2.4, in dem es um die Frage geht: »Was ist Coaching (nicht)?«), gibt es doch Überschneidungen. Die Diskussion in den einzelnen Fachgebieten ist so inspirierend, dass wir sie – soweit wir vermochten – aufgegriffen haben.

Es handelt sich nicht um ein reines Einführungsbuch in die Tätigkeit des Coachings. Einige Grundwissensbestände der Profession und des idealtypischen Vorgehens setzen wir voraus. Da wir ein bereits etabliertes Grundverständnis zugrunde legen, kann man das Buch aber auch als Grundlagenwerk lesen, denn wir reflektieren in unserer Herangehensweise alle Bedingungen und Stationen im Coaching, weshalb die Publikation auch für Anfänger gut lesbar und hilfreich ist. Die Anstrengung der Kulturreflexivität zieht sich quer durch die gesamte professionelle Coachingtätigkeit. Metakonzeppte und Vorgehensweisen haben wir als Curriculum in einer transkulturellen Coachingfortbildung geprüft.

Unsere theoretischen, methodischen und erfahrungsgestützten Überlegungen können hilfreich sein für externe und unternehmensinterne Coachs, Bera-

ter, Begleiter und Trainer im Profit- und Non-Profit-Bereich sowie für Personalentwickler in international arbeitenden Unternehmen und in Organisationen mit interkultureller Mitarbeiterschaft. Darüber hinaus dürften Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Therapeuten und alle beratenden Berufsgruppen davon profitieren, deren Kunden und Klienten einen Migrationshintergrund haben. Studierende in den Fächern Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaftslehre, Sozial-, Erziehungs-, Kulturwissenschaften, Interkulturelle Kommunikation, Soziale Arbeit, Sozialpädagogik etc., insbesondere mit interkulturellem Themenschwerpunkt, erhalten einen Einblick in die Herausforderungen ihrer zukünftigen Praxis.

### *Buchübersicht*

In Ermangelung einer systematischen Erforschung und theoretischen Konzeptionalisierung ist man auf die gebündelten Erfahrungen von publizierenden Kollegen angewiesen, mit deren Empfehlungen wir in → *Kapitel 2* (Coaching kulturell – interkulturell) beginnen. Wir nähern uns der Materie, indem wir zunächst Bezug auf vorliegende Monografien anderer Autoren nehmen. Dabei wird erkennbar, dass die Besonderheit des Interkulturellen Coachings in typischen Zielgruppen wie Migranten, Expatriates, ausländischen Studierenden etc. gesehen wird, welche jeweils durch spezifische Herausforderungen und Problemlagen gekennzeichnet sind (→ 2.1). Die Basisliteratur dieses Kapitels stellt zugleich eine Einführung in die Thematik dar. Danach werfen wir einen Blick über den Tellerrand und tragen Antworten auf die Frage zusammen, ob und wie sich die Tätigkeit des Coachings verändert, wenn man sie in verschiedenen Kulturen praktiziert (→ 2.2). Zusätzlich haben wir praktizierende Coachs weltweit befragt, welche kulturellen Wirkfaktoren sie im Coaching berücksichtigen (→ 2.3). Daran schließt sich eine Rollen- und Begriffsklärung an (→ 2.4), denn bevor wir Interkulturelles Coaching näher spezifizieren, muss abgegrenzt werden, was Coaching (nicht) ist. Wissenschaftlich publizierende Autoren, die überwiegend ebenfalls als Coachs arbeiten, haben bereits Definitionen von Interkulturellem Coaching vorgelegt. Diese fassen wir in → *Kapitel 2.5* zusammen. Auf den bis dahin referierten Vorarbeiten baut unsere idealtypische Unterscheidung von drei grundlegenden Perspektiven auf (→ 2.6). Coaching als interkulturelles Lernen (→ 2.6.1), Coaching im multikulturellen Kontext (→ 2.6.2) und Transkulturelles Coaching (→ 2.6.3) lassen sich anhand verschiedener Vorverständnisse, Herangehensweisen und Kulturbegriffe differenzieren. In der zusammenfassenden Übersicht (→ 2.7) stellen wir die drei Perspektiven noch einmal tabellarisch im Hinblick auf den Kultur- und den Identitätsbegriff, die erforderlichen Kompetenzen und weitere Besonderheiten zusammen.

In → *Kapitel 3* (Kompetenzfelder für kulturreflexiv arbeitende Coachs) widmen wir uns den erforderlichen Grundbegrifflichkeiten, Wissensbeständen und Methoden, die für die kulturreflexive Begleitung und Beratung nötig

sind. Dazu legen wir unsere Metakonzepte zu den im Coaching relevanten Themen Kultur, Kommunikation, Identität und Körper vor (→ 3.1). Wir skizzieren einen dynamischen und hybriden Kulturbegriff, welcher der Komplexität des Themas angemessen ist (→ 3.1.1). Da wir davon ausgehen, dass Kulturen kommunikativ produziert und reproduziert werden, sind Kommunikationsmodelle erforderlich, die interkulturelle Kompetenzerweiterung und Kulturreflexivität sowie interkulturelle Kompetenzentwicklung abbilden können (→ 3.1.2). Coaching, auch Gruppencoaching, bezieht sich auf die zielgerichtete Entwicklung Einzelner, wofür man als Coach ein kulturreflexives Menschenbild und eine zeitgemäße Identitätsvorstellung benötigt (→ 3.1.3). Ohne den Körper ist kulturreflexives Coaching nicht möglich, so argumentieren wir schließlich in → Kapitel 3.1.4. Er ist kulturell geprägt, zugleich aber auch die universelle Basis, die man im Coaching nutzen kann.

An die theoretischen Grundbegriffe schließen wir einen Überblick über die erweiterten methodischen Kompetenzen an, die für das kulturreflexive Coaching unseres Erachtens benötigt werden (→ 3.2). In Anlehnung an die Systematik der drei Perspektiven stellen wir exemplarisch verschiedene Methodenkomplexe vor. Wir beginnen mit Inhalten und Tools, die dem interkulturellen Lernen im Coaching dienen (→ 3.2.1), geben Beispiele für Reflexionshilfen für das Coaching im multikulturellen Kontext (→ 3.2.2) und stellen Persönlichkeitskonzepte und Entwicklungsmodelle für das transkulturelle Coaching vor (→ 3.2.3). Danach werfen wir einen kulturreflexiven Blick auf die Anwendung von klassischen Coachingmethoden und gehen anhand von Fallbeispielen der Frage nach, was beim kulturreflexiven Einsatz von Coachingmethoden allgemein zu beachten ist (→ 3.2.4). Häufig werden im Coaching Tests oder Profile eingesetzt und auch für das Interkulturelle Coaching gibt es spezielle Assessments, die wir selektiv referieren und kommentieren (→ 3.3). Gerade im kulturreflexiven Coaching bildet der Körper eine hilfreiche Basis für die Arbeit. Daher benennen wir eine Reihe von körperorientierten Methoden, mit denen wir Erfahrungen haben und die wir für die Thematik geeignet finden (→ 3.4). Wir runden das Methodenkapitel mit Leitfäden und Designs ab, die speziell für Coachings mit interkulturellem Bezug entwickelt worden sind (→ 3.5). Alle Instrumente werden im Methodenkapitel wertschätzend, aber auch kritisch gewürdigt. In der Zusammenfassung präsentieren wir schließlich ein Schaubild, das die erweiterten Kompetenzen von interkulturell arbeitenden Coaches umreißt (→ 3.6). Es zeigt, dass spezifische Methoden und Wissensbestände, aber auch Kulturreflexivität als Metakompetenz für das kultursensible Coaching erforderlich sind.

→ *Kapitel 4* (Kulturreflexive Vorgehensweisen im Coaching) orientiert sich an den Hauptaufgaben und -tätigkeiten im Coaching und reflektiert diese auf unserer Erfahrungsbasis hinsichtlich kultureller Implikationen. Es wird dabei deutlich, dass einige Coachingdogmen zu überdenken und erweitern sind.

Die Auftrags- und Zielklärung, das Herzstück des Coachings, kann im kulturreflexiven Coaching sehr komplex werden und muss bisweilen unorthodox, also mit Empfehlungen, erfolgen (→ 4.1). Im Unterschied zum lösungsorientierten Coaching, das möglichst hypothesenarm vorgeht, benötigt kulturreflexives Coaching Hypothesen, wobei alle im- und expliziten Vorannahmen allerdings radikal zu prüfen sind (→ 4.2). Die kultursensible Beziehungsgestaltung im Coaching erfordert neben der Rollenflexibilität, die jedes Coaching benötigt, die Berücksichtigung von Fremdheitsprojektionen, die Reflexion von Erwartungen und Zuschreibungen und eine emotionale Feinabstimmung. Vor allem aber ist erforderlich, dass man sich als Coach in die Beziehung einbringt (→ 4.3). Entgegen den üblichen Erwartungen kommen Sprache(n) und Sprechen im kulturreflexiven Coaching eine besondere Bedeutung zu. Zu berücksichtigen sind Phänomene der interkulturellen Kommunikation, des Code-Switching und Besonderheiten der Arbeit in einer Lingua franca (→ 4.4). Coachingprozess und Coachinggespräch haben eine Dramaturgie, die eher fraktal als in Phasen verläuft, wir erläutern zentrale Dimensionen des Prozess- und Zeitmanagements (→ 4.5). Den Körper kann man zur Unterstützung der Coachingarbeit nutzen, daher differenzieren wir vier Interventionsebenen zur Einbeziehung des Körpers in die kulturreflexive Coachingarbeit (→ 4.6). Überlegungen zu den Herausforderungen des Arbeitens im virtuellen Raum, welches im Interkulturellen Coaching Alltag ist, runden das Kapitel ab. Blended Coaching ist kulturübergreifend inzwischen der Standard geworden – wobei es einiges zu beachten gibt (→ 4.7). Die Zusammenfassung der kulturreflexiven Coachingpraxis kondensiert noch einmal die erarbeiteten Erweiterungen zu den ausgewählten Standards im Coaching auf der Basis der zusammengetragenen Erfahrungen (→ 4.8).

Im → *Schlusskapitel* reflektieren wir die Ausgangsfrage und das Ergebnis der Überlegungen im Buch vor dem Hintergrund der Professionalisierung im Coaching und laden zur Diskussion auf unserem Blog ein: [coachingblog.consiliacct.com](http://coachingblog.consiliacct.com).

Der Handbuchcharakter dieser Monografie drückt sich darin aus, dass wir versucht haben, den Bogen von den Theorien über die Konzepte bis zu den Methoden und zur Praxis zu spannen. Zudem berücksichtigen wir eine Reihe von einführender Lektüre in Verbindung mit unseren Erfahrungen und Konzepten. Die anonymisierten und zum Schutz der Personen und Organisationen veränderten Fallbeispiele erläutern den Grundgedanken des jeweiligen Kapitels an Praxisbeispielen. Um die soziokulturelle Varietät und die transkulturellen Verflechtungen an überraschenden Momenten im Coaching aufzuzeigen, haben wir jeweils ein illustrierendes, wenngleich den Leseerwartungen vielleicht nicht unmittelbar naheliegendes Beispiel gewählt. Im Text integriert findet man neben den Belegen der referierten Literatur hilfreiche zusätzliche Hinweise zur thematischen Vertiefung, denn wir haben für die leichtere Les-



barkeit auf Fußnoten verzichtet. Kurz kommentierte ein- und weiterführende Leseempfehlungen, Fazits sowie Tools runden die Abschnitte ab. Die Kapitel sind in sich verständlich und abgeschlossen, bauen allerdings im Gedankengang aufeinander auf, und wenn möglich haben wir Querverweise gemacht.

Manche mögen sich wundern, warum wir nicht – wie üblich – definitorisch beginnen, zunächst unseren transkulturellen Coachingbegriff darlegen und diesen von anderen Formaten abgrenzen. Wir haben uns stattdessen für einen hermeneutischen Zirkel entschieden und beginnen mit dem alltagsweltlichen Kulturverständnis, das sich auch in der wissenschaftlichen sowie der Ratgeberliteratur abbildet. Die Personen werden auf der Basis ihrer Nationalität oder Muttersprache mit einem Kulturkreis identifiziert. Der Kulturbegriff deckt sich mit den Landesgrenzen einer Nationalität. Da es uns um kulturreflexives Coaching geht, beginnt die Reflexion also mit dem uns allen vertrauten und im Alltag verwendeten Kulturbegriff, den wir daraufhin ausdifferenzieren und immer weiter hinterfragen, bis wir am Ende zu einem um eine transformative Reflexion erweiterten Coachingverständnis gelangen. Kulturreflexivität zieht sich durch die vorgefundenen Erfahrungen (→ Kapitel 2), die wichtigsten Begriffe und Methoden (→ Kapitel 3) sowie das typische Vorgehen in einem Coachingprozess (→ Kapitel 4).

### *Dank und persönliche Anmerkung*

Die Entstehung einer Monografie wird immer gestützt von hilfreichen Begleitern. Wir möchten zunächst unseren Kunden und Coachingpartnern danken, die uns die unterschiedlichsten Coachings anvertraut und damit unsere Erfahrungen und Reflexionen ermöglicht haben. Die Namen der Personen in den Fallbeispielen sind selbstverständlich ausgedacht, aber der Region oder Generation nachempfunden. Auch Branchen, Positionen etc. wurden zum Schutz von Auftraggebern und Klienten verändert. Mögliche Übereinstimmungen der Beispiele mit Personen dieses Namens sind rein zufällig. Die Coachingfälle basieren auf mehreren eigenen und real erlebten Prozessen von mindestens einer von uns – daher wechselt auch Erzählperspektive in den Fallbeispielen ins »Ich«. Manchmal sprechen wir auch davon, was »der Coach« unternommen hat, auch hierbei handelt es sich um eigene Falleispiele. Die Fälle wurden zum Schutz der Personen abgewandelt oder aus mehreren ähnlichen Fällen idealtypisch zusammengefasst, sodass auch hier höchste Anonymität gewährleistet ist. Gelungen wäre uns die Abstraktion, wenn niemand sich unmittelbar wiedererkennt, aber manche Leser etwas Vertrautes entdecken.

Vielen Kolleginnen und Kollegen sowie den Teilnehmern unserer Ausbildungen sind wir für Anstöße in fachlichen Diskussionen, kluge Fragen und Rückmeldungen zum Manuskript dankbar. Insbesondere den belesenen Praktikerinnen und Coachs Jasmin Messerschmidt und Silke Thompson gilt unser Dank für die kollegiale Prüfung der Aussagen. Auch den publizierenden Kol-

legen möchten wir unseren Dank aussprechen, weil sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen veröffentlichen und damit mit uns allen teilen. Gern nahmen wir auf sie Bezug. Wir haben uns dabei bemüht, alle Quellen sorgfältig zu belegen. Sollten wir unabsichtlich Gedanken referieren, die unbemerkt zu unseren eigenen geworden sind, so bitten wir um Nachsicht. Wir haben versucht, die aktuelle Literatur zum Thema disziplinübergreifend zu rezipieren, und bitten um Hinweise, wenn wir hilfreiche Gedanken nicht aufgeführt oder hinreichend berücksichtigt haben.

Einen großen Dank möchten wir unsere Lektoren Günter Presting und Sandra Englisch vom Verlag Vandenhoeck & Ruprecht aussprechen. Sie haben uns stets wertschätzend und mit viel Geduld betreut, Termine gesetzt, wo es nötig war, und verschoben, wenn es möglich war. Den besonderen Umständen, unter denen dieses Buch entstanden ist, haben sie nachsichtig Rechnung getragen und mit hoher Flexibilität auf Verzüge, Veränderungen und Erhöhungen des Textvolumens, reagiert. Unserem Mitarbeiter Holger Finke danken wir von Herzen für das akribische Prüfen der Argumentationen, Gedankengänge und Inhalte sowie für sein präzises sprachliches Gefühl. Aleksandra Grzempa möchten wir für die kritische Lektüre aus polnischer Perspektive und die Unterstützung beim Literaturverzeichnis danken. Beide haben außerdem mit viel Einsatz bei der Erstellung der Abbildungen mitgewirkt. Gerhard Krämer und Detlef Dolscius haben das Manuskript mit unbestechlichem Blick Korrektur gelesen und Detlef Dolscius hat außerdem in einer begleitenden Cartoonserie zum Thema Coaching für den notwendigen Humor gesorgt.

Zum Schluss möchten wir noch eine persönliche und ganz private Anmerkung anfügen. »Life is what happens to you while you're busy making other plans« ist ein geflügeltes Wort von John Lennon geworden und dessen Wahrheit haben wir im Verlauf der Manuskriptentwicklung intensiv neu erfahren dürfen. Während der Entstehung dieses Buches haben wir aus zwei Firmen eine gemacht, zwei bedeutsame Menschen in unserem Leben beerdigen müssen, eine Angehörige mit Alzheimer gepflegt, eine elterliche Wohnung aufgelöst und manche Krankheit durchgestanden sowie Nachwuchs bekommen: Leo Gabriel Krämer. Geplant war nur das Buch. Das Leben machte erforderlich, dass sich die Gewichtung verlagert haben, und wir mussten hinsichtlich unseres Qualitätsanspruchs Abstriche machen sowie die Zusammenarbeit neu aufteilen – deshalb steht auch diejenige mit dem größeren Anteil als Autorin an erster Stelle.

## 2

## Coaching kulturell – interkulturell

Wann ist oder wird Coaching interkulturell? Selbst ohne adjektivischen Zusatz haben der Begriff »Coaching« und die mit dem Coaching verbundenen Tätigkeiten bereits einen schillernden Charakter und werfen die Frage nach der Abgrenzung zu ähnlichen Tätigkeitsfeldern auf. Was unterscheidet Coaching von Supervision, Einzeltraining, Beratung, Mentoring oder Therapie? Die Differenzen und Gemeinsamkeiten zwischen den beratenden Begleitungs- und Unterstützungsformen sind immer wieder in der Debatte. Benötigt man überhaupt den Begriff »Interkulturelles Coaching«? Angenommen, es ginge beim Coaching um eine Auslandsvorbereitung, was wäre daran interkulturell? Müsste man dann streng genommen nicht auch von »Gesundheitscoaching« sprechen, wenn es im Coaching um die eigene Work-Life-Balance, regelmäßigen Sport, Burnout-Prophylaxe oder ähnliche Themen geht? Die hohe »semantische Elastizität« des Coachingbegriffs (Kühl, 2008, S. 13) macht erforderlich, das eigene Begriffs- und damit Berufsverständnis darzulegen. Hierzu wollen wir im Folgenden einen Beitrag leisten.

Die begriffliche Unterscheidung zwischen Coaching und anderen professionalisierten Hilfestellungen wie Beratung, Einzeltraining, Supervision oder Therapie gab es schon, bevor diese Unterstützungsformen kulturreflexiv betrachtet wurden. Für alle diese Formate existieren jeweils eigene Definitionen, Rollen- und Haltungsbeschreibungen, idealtypische Vorgehensweisen und Prozessgestaltungsphasen, Aussagen zur professionellen Beziehungsgestaltung, zu Methoden und Interventionen. Zwar gibt es innerhalb der genannten Tätigkeitsfelder eine gewisse Variationsbreite unterschiedlicher Ansätze und Praktiken, denn die Wissensbestände entstammen jeweils verschiedenen Schulen und Traditionen; umgekehrt findet man zwischen diesen Unterstützungsformaten auch einige Gemeinsamkeiten und Überschneidungen. Dennoch lassen sie sich idealtypisch beschreiben und voneinander abgrenzen.

Auch für das Coaching gilt die gerade angesprochene innere Differenzierung in verschiedene Ansätze, die sich nach Menschenbild, Coachingdefinition, Methoden etc. unterscheiden lassen (Rauen, 2001, S. 139 ff.). Trotz dieser unterschiedlichen Schwerpunkte bildet sich im Zuge der Qualifizierung, Qualitätssicherung, Zertifizierung und Akkreditierung ein Kanon heraus bezüglich der Frage, was im Bezug auf Coaching und die anderen Beratungsleistungen als seriös und professionell angesehen wird.

Dieser Kanon wird erst in jüngster Zeit auf das Thema Kultur hin ergänzt. Die Mehrzahl der dazu vorliegenden Veröffentlichungen geht davon aus, dass die kulturrelevanten Aussagen auch für angrenzende Unterstützungsleistun-

gen wie Beratung oder Supervision aussagekräftig sind. Die ersten vorliegenden Empfehlungen im deutschsprachigen Raum sind nicht auf Coaching spezialisiert, sondern hinsichtlich verschiedener Zielgruppen formuliert. Wir beginnen daher in → Kapitel 2.1 mit einem zielgruppenorientierten Überblick, der zugleich eine gute Einführung in die herausfordernde Thematik darstellt. Dabei zeigt sich auch: Wenn von Interkulturellem Coaching die Rede ist, so wird damit meist der Kontakt mit Personen aus anderen Landeskulturen assoziiert. Die Vorstellung »andere Länder, andere Sitten« wird vor allem durch die personelle Konstellation relevant, wenn also der Coachingpartner eine andere Muttersprache als der Coach hat und in einem anderen kulturellen Wertesystem sozialisiert ist. Die zweite Perspektive, aus der wir die Thematik einfühlend betrachten wollen, fokussiert auf den kulturellen Aspekt. Wir gehen davon aus, dass Kultur(en) einflussreiche und handlungsleitende Konzepte darstellen. In → Kapitel 3.1.1 legen wir den Kulturbegriff dar, den wir verwenden und für hilfreich erachten. Bis dahin orientieren wir uns an der alltagsweltlich üblichen Gleichsetzung von Kulturen mit Landes- und Sprachkulturen. Da liegt es nahe zu fragen, ob und wie sich Coaching verändert, wenn man es in einer anderen Kultur durchführt oder wenn Menschen mit unterschiedlichen Muttersprachen im Coaching aufeinandertreffen. → Kapitel 2.2 referiert aus bestehenden Untersuchungen und Publikationen, in → Kapitel 2.3 schildern wir die Ergebnisse einer eigenen Umfrage unter praktizierenden Coachs. Wir haben Kollegen weltweit befragt, um herauszufinden, wann und wie für sie Kultur im Coaching relevant wird, und haben dazu verschiedene Positionen gefunden.

Der kulturvergleichende Blick auf die Coachingtätigkeit zeigt, dass es an einer Systematik mangelt. Doch bevor man untersuchen kann, wann Coaching interkulturell wird, stellt sich zunächst einmal die Frage, was Coaching von anderen Unterstützungsleistungen unterscheidet. Begriff und Bezeichnung der Tätigkeit Coaching sind nicht geschützt und so gibt es keine anerkannte Definition oder stringente Berufsbezeichnung wie etwa im Fall der Ausübung von Psychotherapie. Selbst in einigen Coachingdefinitionen von bekannten Ausbildungscoachs stehen verschiedene Bezeichnungen nebeneinander, als erklärten sie sich wechselseitig. So beschreibt Astrid Schreyögg Coaching »als professionelle Managementberatung« (Schreyögg, 2003a, S. 11) und führt weiter aus: »In diesem Sinne kann Coaching als *Therapie* gegen berufliches Leid und als Maßnahme zur Förderung eines ausgefüllten beruflichen Daseins bezeichnet werden. Dabei zielt es idealerweise auf eine maximale Selbstgestaltung im Beruf« (Schreyögg, 2003a, S. 51, Hervorhebungen: die Autorinnen).

Diese Definition hinterlässt einige Ratlosigkeit. Erst recht unklar ist der Begriff »Interkulturelles Coaching«. Was ist das »Interkulturelle« am Coaching: der Inhalt, die Zusammensetzung der Beteiligten, die Form? Die vergleichsweise neue Dienstleistung des Coachings muss sich in Abgrenzung zur Supervision, Beratung, aber auch zur Therapie behaupten. In → Kapitel 2.4 grenzen wir

Coaching zuerst als genuin eigene Tätigkeit von verwandten Formaten ab und legen auch unsere eigene Definition von Coaching vor.

Eine präzise Coachingdefinition ist der Ausgangspunkt, um zu schauen, welche Ansätze für Interkulturelles Coaching bislang vorliegen. → Kapitel 2.5 gibt eine Übersicht über die Aussagen der wichtigsten Autoren, die alle zugleich auch vom Fach sind und eigene Coachingpraxis haben. Deren Schwerpunkte sind erwartungsgemäß unterschiedlich und es fehlt unserer Ansicht nach ein Orientierung stiftendes Metakzept zum Interkulturellen Coaching. In → Kapitel 2.6 schlagen wir dazu eine Hilfestellung vor, die sich am zugrunde liegenden Kulturbegriff orientiert und den Praktikern größtmöglichen Spielraum bietet. Dass wir argumentieren, dass jedes Coaching heute interkulturell geprüft werden muss, macht die Vorgehensweise nicht beliebig. Wir finden, es gibt nicht nur eine Art von Interkulturellem Coaching, sondern die vorgeschlagenen Perspektiven fokussieren unterschiedliche Anforderungen an das Coaching. Mit Hilfe dieser Einteilung kann man jeweils gut begründet angeben, wann Coaching interkulturelles Lernen darstellt und welche Kompetenzen der Coach benötigt (→ 2.6.1), wie Kultur bei Coaching im multikulturellen Kontext berücksichtigt wird (→ 2.6.2) und worin der Vorteil liegt, stets erst einmal von einer transkulturellen Perspektive auszugehen (→ 2.6.3), um dann zu überlegen, was im Coaching konkret benötigt wird. → Kapitel 2.7 gibt abschließend eine zusammenfassende Übersicht über diese Orientierungshilfe.

## 2.1 Häufige Zielgruppen: Eine Einführung

Bei Interkulturellem Coaching denkt man zunächst an die psychosoziale und beraterische Unterstützung von Menschen, die ihren muttersprachlichen Kulturraum verlassen haben. Es ist daher nicht erstaunlich, dass die wenigen Monografien, die es im deutschsprachigen Raum bislang zur kulturreflexiven Beratung gibt, zielgruppenspezifisch ausgerichtet sind. Im Blick sind auslandsentsandte Mitarbeiter (Expatriates), Migranten und unter ihnen besonders Menschen muslimischen Glaubens sowie ausländische Studierende. Je nach Lebenssituation und Ressourcen haben diese Zielgruppen spezifische Problemlagen, wodurch die betreffenden Monografien zugleich eine Einführung in die Dimensionen der Kulturreflexivität sowie das Thema Diversity im Coaching darstellen. Die Autoren haben aus vielen Jahren Praxis Erkenntnisse gesammelt und geben Hinweise, worauf ihrer Erfahrung nach bei Coaching, Beratung und Supervision im Hinblick auf interkulturelle Besonderheiten geachtet werden sollte. Die folgende Übersicht skizziert diese Herangehensweise und gibt einen Einblick in zielgruppenspezifische Wissensbestände.

### *Expatriates/Impatriates*

Zur Vorbereitung, Unterstützung und Begleitung einer Auslandsentsendung nehmen Fach- und Führungskräfte häufig Interkulturelles Coaching in Anspruch. Neben den kulturellen Besonderheiten in der Lebens- und Geschäftswelt, auf die sie sich vorbereiten oder mit denen sie umgehen müssen, gibt es eine Reihe von typischen Schwierigkeiten, die diese Zielgruppe kennzeichnet. Zu den größten Herausforderungen zählen das Erlernen der lokalen Sprache, die Suche nach einer Unterkunft, die Regelung der Finanzen, die Auslandsrankenversicherung sowie Freunde und eine Schule für die Kinder zu finden (vgl. dazu »HSBC Expat Explorer Survey«, HSBC International Limited, 2008, <http://www.expatexplorer.hsbc.com/files/pdfs/overall-reports/2008/offspring.pdf>, Zugriff am 20.02.2012). Einen ausführlichen, auf der Basis von Interviews gewonnenen Überblick über die typischen Problemfelder im Rahmen von Auslandseinsätzen gibt Sobanski (2001). Je nach Situation, Alter, Karrierestufe, Rolle und Motiv des Auslandsreisenden entstehen unterschiedliche Problemlagen und Anliegen im Coaching. Krämer und Nazarkiewicz (2008) unterscheiden erstens Angestellte, die mit einem Arbeitsvertrag ihres Arbeitgebers ins Ausland gehen, zweitens Angehörige, die als mitreisende Partner den Expat begleiten (Partner, Kinder), drittens Arbeitssuchende, die ohne Vertrag auf Jobsuche ins Ausland gehen, viertens binationale Paare, die ihr Aufenthaltsland ändern. Die erste Gruppe der Angestellten erhalten Unterstützungsleistungen ihres Arbeitgebers für sich und die Familie, allerdings variiert hier der Umfang. Schwierigkeiten entstehen aus folgenden Gründen: »Von den meisten Entsandten werden Höchstleistungen erwartet: Sie sollen sich schnell einleben, direkt Veränderungen einleiten und Ergebnisse erzielen« (Krämer u. Nazarkiewicz, 2008, S. 37). Dafür werden sie in der Praxis immer noch nicht hinreichend vorbereitet. Zudem werden die Angehörigen oft zu wenig einbezogen. Mit der Zufriedenheit der Partner jedoch – das belegen Studien und Erfahrungen seit Jahren – steht und fällt die Auslandsmission.

Für die zweite Gruppe, die der mitausreisenden (Ehe-)Partner, stellt sich die Frage, wie es für sie im Ausland beruflich und persönlich weitergeht. Der Erfolg einer Entsendung hängt in hohem Maße davon ab, ob auch die mitgehenden Partner sich wohl fühlen. Wenn die Partnerin oder der Partner nicht arbeitet, besteht die Gefahr, dass sich eine Erfahrungskluft zwischen ihnen bildet. Unzufriedenheit, Spannungen und Konflikte können entstehen und die Partnerschaft, die Familie oder die gesamte Entsendung in Frage stellen. Viele Partner erleben sich als beruflich ausgebremst in einer fremden Umgebung ohne soziales Netz und fühlen sich isoliert. Paare, die außerdem den Auslandsaufenthalt als »Elternzeit« nutzen möchten, sind mit unterschiedlichen Sichtweisen von Krankheit und Gesundheit, Gesundheits- und Unterstützungssystemen und Rollenanforderungen konfrontiert.

Die dritte Gruppe, die der Arbeitssuchenden, die ohne eine bereits in Deutschland vermittelte Arbeit ins Ausland gehen oder die durch ihre Arbeit

bisher keinen Bezug ins Ausland hatten, sind vor allem administrativen Herausforderungen ausgesetzt. Bewerbungsformalitäten, Gesetze zur Arbeitsaufnahme oder Existenzgründung, Akquisearten und Kundenbindung werden in jedem Land unterschiedlich gehandhabt. Daneben müssen auch noch andere Themen, die bei jedem Kulturwechsel aufkommen, individuell aufgegriffen werden: fehlendes soziales Netzwerk, Anpassung an neue Kommunikationsformen und Umgang mit den eigenen Einsamkeitsgefühlen. Aktuell gibt es eine neue Variante dieser Gruppe, qualifizierte Hochschulabsolventen aus dem europäischen Ausland und junge Berufstätige, die aufgrund der Arbeitsmarktsituation in ihren Heimatländern auf den deutschen Arbeitsmarkt kommen. Auf diese neue Zielgruppe sind viele Organisationen wenig vorbereitet. Herausforderungen liegen hier in der Akzeptanz der bestehenden Belegschaft, in der Überwindung kultureller und sprachlicher Hürden sowie im Fehlen von Unterstützungsangeboten durch die Verwaltung.

Zur vierten Gruppe zählen binationale Paare, die neben Ausgrenzungserfahrungen mit folgenden zusätzlichen Problemen beschäftigt sind: unterschiedliche Beziehungs- und Wertevorstellungen, Erziehung der gemeinsamen Kinder, Vorstellungen in Bezug auf Arbeitsteilung von Haus-, Familien- und Erwerbsarbeit, die Beziehungen zur Verwandtschaft und die Verantwortung für fern lebende Familienmitglieder, außerdem die Beziehungen zu Kollegen, Landsleuten, Freunden und Freundinnen und Ähnliches. Mehr als bei deutsch-deutschen Paaren spielt hier die Außenwahrnehmung eine wichtige Rolle. Die Konfrontation mit völlig fremden Denk- und Erklärungsmustern kann zudem im höchsten Maße (ver)störend wirken. Dabei ist der Aufbau einer eigenen Paarkultur ein anzustrebendes Ziel.

Das Thema Kulturschock betrifft alle erwähnten Gruppen gleichermaßen. Dieser normale Einlassungsprozess kann sich sowohl durch Gefühle von Hilflosigkeit und Zurückweisung als auch durch starkes Heimweh und körperliche Stressreaktionen bemerkbar machen.

Werden die Spannungsfelder eines Kulturschocks nicht erkannt und bewältigt, können nach einigen Monaten physische Schwächung, Hoffnungslosigkeit und Pessimismus auftreten. Die Folgen können sein: abwertende Äußerungen gegenüber dem Gastland und seinen Einwohnern, Rückzug in Gemeinschaften von Menschen der eigenen Herkunftskultur oder die Verschiebung der eigenen Probleme auf die Anpassung an die Umwelt.

Auch die Rückkehr, das Stiefkind des Expatzyklus, bringt Hürden mit sich: mangelnde Vorbereitung auf die Erwartungsbrüche bei der Heimkehr, mehrfache Umstellung am Arbeitsplatz, Verlust oder Fehlen einer adäquaten Position sind häufige Problemlagen im Coaching. Insgesamt werden die wertvollen Auslandserfahrungen zu wenig abgefragt oder genutzt und die Reintegration wird nicht systematisch unterstützt. Insbesondere für Frauen im Beruf fehlen Rollenmodelle, an denen sie sich orientieren können. Hinzu kommen die erforderli-

che Neuorientierung und Identitätsfindung der Kinder, Erfahrungsdifferenzen zu den Daheimgebliebenen und der ganz persönliche Rückkehrschock.

### *Migranten*

Unter Migranten versteht man üblicherweise Menschen, die – mehr oder weniger freiwillig – aus ihrem muttersprachlichen Kulturraum in einen anderen gewandert sind, um dort zu arbeiten und zu leben. Diese Kategorie beschreibt eine sehr heterogene Gruppe. Sie umfasst Flüchtlinge ebenso wie Arbeitsmigranten aus unterschiedlichen Bildungsschichten und wirtschaftlichen Lagen, wobei die meisten unter schlechteren sozialen Bedingungen leben als die Mehrheitsbevölkerung des Einwanderungslandes.

Das Gros der Migranten stellt nicht das klassische Klientel der Coachingkunden, dennoch ist die Kenntnis der sozialen Belastungen dieser Gruppe für Coachs von Bedeutung, weil sie auf die Grenzen kultureller Integration verweisen und damit zielgruppenübergreifend zu einem kulturellreflexiven Wissensbestand gehören. Darüber hinaus ist dieses Hintergrundwissen auch für die Nachfolgenerationen bedeutsam, die – gut ausgebildet und finanziell besser ausgestattet – schon eher einen Coach in Anspruch nehmen. Nach dem Mikrozensus 2009 wird die Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund, wie die ausländerrechtliche Bezeichnung der Angehörigen der ersten bis dritten Generation inzwischen lautet, mit 16 Millionen und damit knapp 20 % der bundesrepublikanischen Bevölkerung angegeben (Statistisches Bundesamt, 2010, S. 7).

### **Fallbeispiel: Alem Kovac**

Alem ist 28 Jahre alt und Sozialpädagoge. Seine Kindheit hat er im ehemaligen Jugoslawien verbracht. Er ist mit seinen Eltern während des Bürgerkriegs 1992 nach Deutschland gekommen. An den Coach wendet er sich, weil er Schwierigkeiten hat, sich zu seiner Doktorarbeit zu motivieren, er vermutet Zeitmanagementprobleme. Psychologie ist bereits sein zweites Studium, das er mit Begeisterung und sehr guten Noten studiert und abgeschlossen hat. Im Coaching stellt sich heraus, dass die Prokrastination (Aufschiebeverhalten) ihre Ursache in der Migrationsgeschichte hat. Er hat das Gefühl, dass auf ihm als ältestem Sohn die unausgesprochenen elterlichen Erwartungen lasten, es in Deutschland »zu etwas zu bringen«. Der Dokortitel ist solch ein Statussymbol. Dieser Leistungsdruck ist sicherlich auch Erstgeborenen in anderen Familien nicht fremd, aber Alem spürt, dass selbst die beste aller Promotionen nicht das aufwiegen kann, was seine Eltern durch die Migration aufgegeben haben, und blockiert sich in diesem Kurzschluss selbst.

Folgende Differenzierungen im Coaching helfen ihm: Die Entscheidung der Eltern, nach Deutschland zu gehen, ist unabhängig von der Chance, die er dadurch erhalten und genutzt hat. Sein Interesse an Menschen und Psychologie basiert auf der eigenen lebensgeschichtlichen Erfahrung und führt nicht automatisch zu einem sehr hohen Leistungsmaßstab. Seine Motivation und sein eigener



Leistungsmaßstab unterscheiden sich von denen seiner Eltern. Er ist auch ohne Promotion bereits sehr erfolgreich in Deutschland. Alem weiß und fühlt durch die Arbeit im Coaching, seine Doktorarbeit kann und wird den Eltern den Verlust der Heimat nicht aufwiegen können. In dem Verzicht, mit einer Karriere in Deutschland etwas wiedergutmachen zu wollen, löst er sich von seiner Blockade. Die Entkopplung der verschiedenen Ursachen der Aspekte hilft ihm, den unerreichbaren Maßstab der Wiedergutmachung zugunsten einer realistischen Selbstwirksamkeitserwartung abzulegen und die Doktorarbeit abzuschließen.

Vielen Migranten gemeinsam sind Erfahrungen wie soziale Unterprivilegierung, rechtliche und gesetzliche Einschränkungen, Diskriminierung und Rassismus, Sprachbarrieren sowie kulturelle Fremdheit (Hegemann u. Oesterreich, 2009, S. 40 ff.). Interkulturelles Coaching im Einwanderungsland Deutschland macht Kenntnisse über die sozioökonomischen und politischen Besonderheiten der Wanderungsmotive, Migrationsursachen und migrationsbedingten Problemlagen erforderlich. Die Literatur dazu füllt Bibliotheken und kann hier nicht aufgeführt werden. Eine kleine und sozialkritische Darstellung gibt Terkessidis (2000), einen tieferen historischen Einblick verschafft Bade (1992). Das „Kleine Lexikon der ethnischen Minderheiten in Deutschland (Schmalz-Jacobsen u. Hansen, 1997) beschreibt soziohistorische Hintergründe und Motive in Kurzform. Das Buch ist seit seinem Erscheinungsjahr nicht mehr neu aufgelegt worden, was die Aktualität der Zahlen beeinträchtigt, nicht aber die Hintergrundinformationen. Aktuelle Darstellungen findet man im Internet zum Beispiel zum Stichwort Migrationsbarometer (vgl. exemplarisch Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2011). Einwanderer unterliegen darüber hinaus meist Anforderungen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Ausländergesetzgebung, mit denen man vertraut sein sollte. Einen Überblick über die verschiedenen Gruppen (EU-Bürger, Drittstaatenangehörige, Spätaussiedler, Arbeitsmigranten, Flüchtlinge usw.) geben Brucks (2001) und Huber (2001).

Die genannten und andere Machtungleichgewichte führen zu kollektiven Benachteiligungserfahrungen, zu denen harte und auch weichere Faktoren wie Vorurteile und Abwertungen gehören. Diskriminierung und Rassismus werden heutzutage weniger im Bereich der absichtsvoll vollzogenen individuellen Handlungen verortet als strukturell. Den Angehörigen der Mehrheitsgesellschaft fallen die oft subtilen institutionellen Mechanismen und strukturellen Ausgrenzungen kaum auf. Betroffene spüren den Achtungsentzug unmittelbar. Sprachbarrieren erschweren allen Beteiligten den Beratungszugang und den Verständigungsprozess. Die gefühlte kulturelle Nähe oder Fremdheit schließlich ist unter anderem abhängig von der Gemeinsamkeit oder Differenz der Wertesysteme, auf deren Grundlage eine gemeinsame Wertebasis vereinbart werden muss. Kulturdifferenzen werden – wenn überhaupt – als letzte unter den typi-

schen Belastungen genannt, um rechtliche, ökonomische und sozial bedingte Einschränkungen nicht zu kulturalisieren. So konzeptionalisiert zum Beispiel Auernheimer (2008) interkulturelle Kommunikation vierdimensional: Die Differenz der Kulturmuster ist die vierte und letzte Dimension von Faktoren, welche die Erwartungen von Interaktionspartnern irritieren können, davor liegen Erwartungserwartungen bezüglich Machtasymmetrien, Kollektiverfahrungen oder Fremdbildern.

Erst in jüngster Zeit werden religions- und weltbilddbasierte Differenzen aufgegriffen. Politisch korrekt publizieren in diesem Fall Experten, die selbst einen Migrationshintergrund haben. Zu erwähnen wäre hier das Buch zum kultursensiblen Umgang mit Muslimen in der Psychotherapie von Rezapour und Zapp (2011), welche auf kulturdifferente Besonderheiten sowie Konfliktfelder in der therapeutischen Arbeit mit Muslimen eingehen. Laabdallaoui und Rüschoff (2005) haben einen umfassenden Ratgeber verfasst, der sich an Muslime selbst, an ihre Berater sowie an Therapeuten richtet. Er beleuchtet häufige Konfliktbedingungen wie zum Beispiel Migrationsformen oder bireligiöse Ehen ebenso wie Abhängigkeitserkrankungen oder rechtliche Betreuungsaspekte.

Die Autoren geben Hinweise, wie sie methodisch vorgehen und worauf zu achten sei. Kontrakt, Verständigung und Bedeutungsstiftung, Vorgehensweisen und Methoden werden bei Hegemann und Oesterreich (2009) dem systemischen Ansatz entlehnt und auf die Zielgruppe der Migranten übertragen. Konsequenterweise in diesem Denken setzen sie Nichtwissen konstruktiv ein und liefern Listen von vorformulierten Leitfragen aus dem systemischen Spektrum, zum Beispiel »Wer gehört zum unterstützenden System aus dem eigenen kulturellen Verbund?« oder »Welche Unterschiede gibt es in den Erklärungsmodellen: Wer erklärt das Problem eher pädagogisch, medizinisch, magisch, biologisch, traumatisch, religiös etc.?« (Hegemann u. Oesterreich, 2009, S. 66). Die Fragen sollen helfen, die »innere Landkarte« der Klienten zu ermitteln. Dabei sei auf wertschätzende neutrale Formulierungen zu achten wie »arrangierte Ehe« statt Zwangsheirat. Als Methoden werden Hypothesenbildung, zirkuläres Fragen, das Genogramm, Visualisierungen und Symbolisierungen sowie die grundsätzliche Lösungsorientierung vorgeschlagen und damit aus Sicht der Autoren die für diese Zielgruppe hilfreichen Elemente des systemischen Vorgehens ausgewählt. Darüber hinaus werden Hinweise gegeben, wie mit einer Dolmetschersituation umzugehen ist, um die Verständigung zu gewährleisten.

Als besondere Gruppe unter den zu beratenden Menschen mit Migrationshintergrund gelten Muslime, zu denen eigene Monografien vorliegen (vgl. z. B. Laabdallaoui u. Rüschoff, 2005, oder Rezapour u. Zapp, 2011). Bei Menschen muslimischen Glaubens werden als beratungsrelevante Differenzen die kollektivistische Persönlichkeitsstruktur, die patrilinear organisierten Geschlechterverhältnisse, der religiös fundierte moralische Kontext der Sexualität, Sozialisierung und strengere Erziehung in der Großfamilie sowie das spiritualisierte

Körper- und Gesundheitsverständnis als notwendiges Hintergrundwissen benannt (Rezapour u. Zapp, 2011). Zur kollektivistischen Persönlichkeitsstruktur beispielsweise gehören Familienorientierung, Gehorsam und ein interdependentes Selbstverständnis. Dadurch verhält sich die Person eher an Normen und Kontext orientiert, also eher von Pflichtbewusstsein als von Gerechtigkeits- oder Menschenrechtsvorstellungen geleitet. Extern verankerte Effekte wie Mitleid, Scham und Stolz sind bedeutsamer als individuelle Emotionen (Rezapour u. Zapp, 2011, S. 30 f.).

Im Hinblick auf ein kultursensibles Vorgehen heben die Autoren Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation hervor: Hotspots, Hottopics und Hotwords (Rezapour u. Zapp, 2011, S. 70 ff.). Unter Hotspots im westlich-muslimischen Kulturvergleich verstehen sie die Expressivität, Indirektheit und Beziehungsorientierung muslimischer Gesellschaften. Die unterschiedlichen Stile führen dazu, dass die analytische und sachlich-direkte Herangehensweise westlicher Berater auf die Vorgehensweisen indirekter Stilelemente wie Paraphrasierungen und Diffusität bei der Beschreibung trifft, was die Verständigung erschwert. Heikle Themen (»hot topics«) können Familienstand, Kinder außerhalb der Ehe, Kinderlosigkeit und andere, dem Moralkodex nicht entsprechende Umstände sein. Sie sind zusätzlich durch Konnotationen belastet (»Hotwords«), welche das Aussprechen und Thematisieren erschweren oder mit Missverständnissen einhergehen. So etwa ist der »Leberschmerz« im Türkischen kein Zeichen eines Ärgers, der endlich einmal ausgesprochen werden muss, sondern hat die Bedeutung eines großen seelischen Schmerzes, der mit Kränkung oder Verlust verbunden ist (Rezapour u. Zapp, 2011, S. 72 ff.).

Methodisch verweisen die Autoren darauf, dass die Arbeit mit Symbolen, Geschichten, Bildern, Metaphern und der Mythologie den muslimischen Deutungsgewohnheiten entgegen kommt und eine Brücke bilden kann. Außerdem sei der Koran als Ratgeber nutzbar.

Die vorliegenden Publikationen sind geeignet, um zu sensibilisieren und sich Hintergründe und Empfehlungen zu holen. Wichtig ist unseres Erachtens jedoch, das Bild der scheinbar homogenen Gruppe »der Migranten« aufzubrechen und ihre Vielfalt zu betrachten. Eine Möglichkeit sind die Milieustudien des Sinus-Instituts (2008, Abbildung 1).

Die Milieuforscher sehen die Migrantenpopulation zu stark auf ein verbreitetes Negativ- oder Defizit-Klischee reduziert. Die Ressourcen und Differenzierungen werden viel zu wenig betrachtet. Die Milieustudie, die es auch für die deutsche Mehrheitsgesellschaft gibt, kann das breite lebensweltliche Spektrum wissenschaftlich gestützt beschreiben und auch Aspekte sowie Ähnlichkeiten zur Mehrheitsgesellschaft in den Blick rücken, die für Coaching und Beratung wichtig sind. Mit 23 % sind die Migrantenmilieus (A3 und AB3), die vormodernen, ethnischen oder traditionellen Werten anhängen, in der Minderheit. Allerdings gibt es mit weiteren 23 % prekäre Migrantenmilieus, also Entwurzelte

Coaching in der globalisierten Arbeits- und Lebenswelt bedarf der kulturreflexiven Perspektiven. Doch was genau versteht man darunter? Welche Inhalte, welche Instrumente, welche Expertise werden im Interkulturellen Coaching erwartet? Auf solider theoretischer Basis und ausgesprochen praxisorientiert erläutern Kirsten Nazarkiewicz und Gesa Krämer Konzepte, Methoden und Kompetenzen, die man für die transkulturelle Arbeit im Gepäck haben sollte. Sie geben zahlreiche Anregungen zur Reflexion und Prozessgestaltung. Fallbeispiele und Hinweise zu weiterführender Literatur machen ihr Buch zu einer Fundgrube für Einsteiger und Fortgeschrittene.

## **Die Autorinnen**

Dr. Kirsten Nazarkiewicz, Trainerin, Wissenschaftlerin und Coach, und Gesa Krämer, Trainerin, Körperpsychotherapeutin und Coach, sind Geschäftsführerinnen des Instituts Consilia CCT: Create Culture Together mit Sitz in Frankfurt am Main und Stuttgart.

ISBN 978-3-525-40340-2



9 783525 403402

[www.v-r.de](http://www.v-r.de)